



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA “BAR CAMELOT”**

Guillermo Jiménez García

**DIRECTORA: Raquel Chocarro**

Pamplona-Iruña

12/06/2014

## **RESUMEN EJECUTIVO:**

Se pretende realizar un plan de marketing para la empresa “BAR CAMELOT”, uno de los bares más relevantes en la localidad de Cintruénigo (Navarra), donde se analiza tanto tu situación actual como la previsión de su situación futura a través de los medios de marketing estudiados durante estos últimos años para seguir siendo competitiva en el mercado reorientando sus actividades hacia los nuevos hábitos de consumo de los consumidores.

Todo ello se plantea dentro del ámbito de marketing comercial donde se recaban los objetivos más importantes y acciones más relevantes a llevar a cabo por esta empresa para su éxito en un medio/corto plazo de tiempo.

## **PALABRAS CLAVE:**

Plan de marketing, Hostelería, Bar Camelot, Estrategias de Mercadeo.

## INDICE

### 0. INTRODUCCIÓN

### 1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE MARKETING

#### 1.1. Análisis interno de la empresa.

*1.1.1. Análisis de la empresa.*

*1.1.2. Análisis de la estrategia comercial.*

*1.1.3. Mercado.*

*1.1.4. Análisis del posicionamiento.*

*1.1.5. Análisis de las relaciones con otras empresas.*

#### 1.2. Análisis externo de la empresa.

*1.2.1. Análisis del Macroentorno.*

*1.2.2 Análisis del mercado.*

*1.2.3. Análisis de la competencia.*

#### 1.3. Diagnóstico: Análisis DAFO

### 2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

### 3. SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 3.1. Estrategias de cartera

*3.1.1 Estrategias de crecimiento*

#### 3.2. Estrategias de segmentación

*3.2.1 Diferenciada, indiferenciada y concentrada*

#### 3.3. Estrategias de posicionamiento

*3.3.1 Atributos, beneficios, creencias y valores*

### **3.4. Estrategias funcionales**

#### *3.4.1 Producto, precio, distribución y comunicación*

## **4. DEFINICIÓN PLANES DE ACCIÓN**

### **4.1. Planificación de las acciones comerciales**

#### *4.1.1 Concreción de las acciones tácticas*

#### *4.1.2 Asignación de acciones a individuos*

#### *4.1.3 Estimación de los plazos de ejecución*

#### *4.1.4 Presupuestación de cada acción comercial*

### **4.2. Presupuestación del plan de marketing**

## **5. EJECUCIÓN**

## **6. CONTROL**

## **7. CONCLUSIÓN**

## **0- INTRODUCCIÓN.**

Mi elección sobre el trabajo de fin de grado consiste en la elaboración de un plan de marketing para una empresa. En mi caso he escogido una empresa del sector hostelero como es “BAR CAMELOT” ubicado en la localidad de Cintruénigo (Navarra). He decidido conveniente elegir esta empresa porque pienso que tiene muchas oportunidades de negocio así como claves para el éxito dentro de su entorno empresarial y dentro del sector al que pertenece. Su ubicación es idónea y la competencia no es muy fuerte lo que hace a esta empresa posicionarse en un punto estratégico en el que vender sus servicios. El sector a través del macroentorno y microentorno juegan un papel esencial para refutar esta idea debido a que este es un sector prospero y atractivo condicionado por sus relaciones tanto interiores como exteriores.

## **1- ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN.**

### **1.1 Análisis interno de la empresa.**

#### *1.1.1 Análisis de la empresa.*

“Bar Camelot” es un negocio hostelero ubicado en la localidad de Cintruénigo (Navarra) constituido dentro de la empresa IZAL MEDIAVILLA S.L. que abrió sus puertas un 22 de Diciembre de 2000 a través de la iniciativa de cuatro hermanos emprendedores (Marta Izal Mediavilla, Begoña Izal Mediavilla, Marcos Izal Mediavilla y Pablo Izal Mediavilla) que vieron una oportunidad de negocio más allá de lo que Marcos Izal Mediavilla venía haciendo a través de su Bar Marcus (oferta de bebidas) con la idea de servir una mayor gama de productos gastronómicos. Este bar se sitúa en la calle doctor Fleming (zona centro de Cintruénigo) construido en una antigua bajera remodelada para tal fin. Un punto de inflexión dentro de la vida del local lo podemos encontrar cuando remodelaron y ampliaron tanto el local como su carta/menú, esto ocurrió el 4 de agosto de 2011 ya que ellos vieron que este negocio podía redirigirse para afrontar la demanda de una manera más atractiva y exitosa. Una de las peculiaridades que tiene este bar es su horario de apertura, ofrece un servicio al público los viernes, sábados y domingos con horarios que rondan desde las 19:00 pm hasta la 1:30 am con un servicio adicional de café

sobre las 14:30. Cabe destacar que también en días señalados e importantes dentro del calendario (carnaval, día de la patrona, Nochevieja) ofrecen comidas, cenas bajo reserva, discoteca ciertas noches y cuentan con una motocicleta para ofrecer comida a domicilio.

Tiene un aforo de 260 personas dentro del local más un añadido de 100 en terraza para lo cual tiene contratado a unos 11 empleados desglosados en: cinco trabajando en cocina más un repartidor y cinco más en barra y servicio.

En cuanto a la misión basada en el mercado está orientado a proporcionar un servicio de alimentos, bebidas y entretenimiento a clientes locales, al turismo nacional y el extranjero, en un ambiente alegre y cordial ofreciendo la más alta relación valor-precio con un producto de calidad. Utilizando estrategias operativas que permitan obtener índices positivos de satisfacción y márgenes de utilidad superiores a los de la competencia contribuyendo así al bienestar propio y de nuestra sociedad.

Como unidad empresarial de negocio (UEN) “BAR CAMELOT” se dirige hacia la dotación de un servicio muy cercano hacia los clientes (con los que incluso comparte momentos fuera de las jornadas laborales) dando productos de la tierra que identifiquen su identidad y frescura pero sin perder ese punto de vista moderno y actual que hace que los bares puedan desarrollar capacidades internas. Su servicio engloba una gran variedad de clientes ya que ofrece menús infantiles (adecuados a niños) con productos como patatas fritas, nuggets etc... con menús típicos de una bocatería pero dándole un toque “gourmet” (así lo definen ellos). Otra unidad de negocio relacionada con esta empresa es la de ofrecer en nocturnidad un servicio de discoteca donde se ofrecen diferentes cocktails y copas en un ambiente ameno y distendido. En resumen dividiríamos sus unidades de negocios en dos actividades fundamentales, dotación al consumidor de comida y por otro lado el servicio de bebidas como actividades fundamentales. En cuanto a la aportación a los resultados de la empresa de cada línea de negocio, a través de datos suministrados por la misma empresa estaríamos hablando aproximadamente que el 63% proviene de la UEN-COMIDA y el 37% restante proviene de la UEN-BEBIDA

Para evaluar el atractivo de su unidad de negocio analizaremos la matriz BCG (Boston Consulting Group), en esta matriz se nos compara el nivel de crecimiento de mercado y la cuota relativa de mercado. Para ello nos ayudamos de la base de datos SABI en la cual encontraremos información del sector de actividad y de la empresa. La base de datos “Sabi” nos indica que hay 6 empresas que cumplen los requisitos marcados tanto de actividad (código CNAE) como de localización (Cintruénigo). Para hallar el crecimiento de

mercado vemos las ventas actuales (año 2012 como periodo de referencia) de todas las empresas y las comparamos con las ventas del año anterior así pues obtenemos un crecimiento de mercado de un 1.93%

$$\text{Crecimiento de mercado} = (1016092 - 996800) / 996800 = 1.93\%$$

CUADRO 1. DATOS SABI ANALISIS CRECIMIENTO DE MERCADO.

| ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA  |                 |                    | Guardar    | Imprimir | Borrar todas las etapas |
|---|-----------------|--------------------|------------|----------|-------------------------|
|   | Resultado etapa | Resultado búsqueda |            |          |                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> 1. Localidad: CINTRUENIGO   | 246             | 246                |            |          |                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> 2. CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 5610 - Restaurantes y puestos de comidas, 5629 - Otros servicios de comidas, 5630 - Establecimientos de bebidas | 53.475          | 6                  |            |          |                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> 3. Importe neto Cifra de Ventas: Todas las empresas con un valor conocido, Last year -1   | 996.800         | 5                  |            |          |                         |
| Búsqueda booleana   | 1 Y 2 Y 3       |                    | Actualizar |          | TOTAL : 5               |
| <a href="#">Ver lista de resultados</a>   |                 |                    |            |          |                         |

Ref: [https://extranet.unavarra.es/version-](https://extranet.unavarra.es/version-201441/)

[201441/.DanaInfo=sabi.bvdinfo.com,SSL+Report.serv? CID=1069&context=2IU69YKMPXUCQVX](https://extranet.unavarra.es/version-201441/.DanaInfo=sabi.bvdinfo.com,SSL+Report.serv? CID=1069&context=2IU69YKMPXUCQVX)

CUADRO 2. DATOS SABI ANALISIS CREMIENTO DE MERCADO.

| ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA  |                 |                    | Guardar    | Imprimir | Borrar todas las etapas |
|---|-----------------|--------------------|------------|----------|-------------------------|
|   | Resultado etapa | Resultado búsqueda |            |          |                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> 1. Localidad: CINTRUENIGO   | 246             | 246                |            |          |                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> 2. CNAE 2009(Sólo códigos primarios): 5610 - Restaurantes y puestos de comidas, 5629 - Otros servicios de comidas, 5630 - Establecimientos de bebidas | 53.475          | 6                  |            |          |                         |
| <input checked="" type="checkbox"/> 3. Importe neto Cifra de Ventas: Todas las empresas con un valor conocido, Últ. año disponible  | 1.016.092       | 5                  |            |          |                         |
| Búsqueda booleana   | 1 Y 2 Y 3       |                    | Actualizar |          | TOTAL : 5               |
| <a href="#">Ver lista de resultados</a>   |                 |                    |            |          |                         |

Siguiendo con el análisis de la matriz BCG miramos la variable cuota de mercado, para analizarla compararemos las ventas de “Bar Camelot” en el año 2012 (último año de referencia) entre el total de ventas del sector en Cintruénigo ese mismo año, calculándolo nos da una cuota de mercado del 21’91%

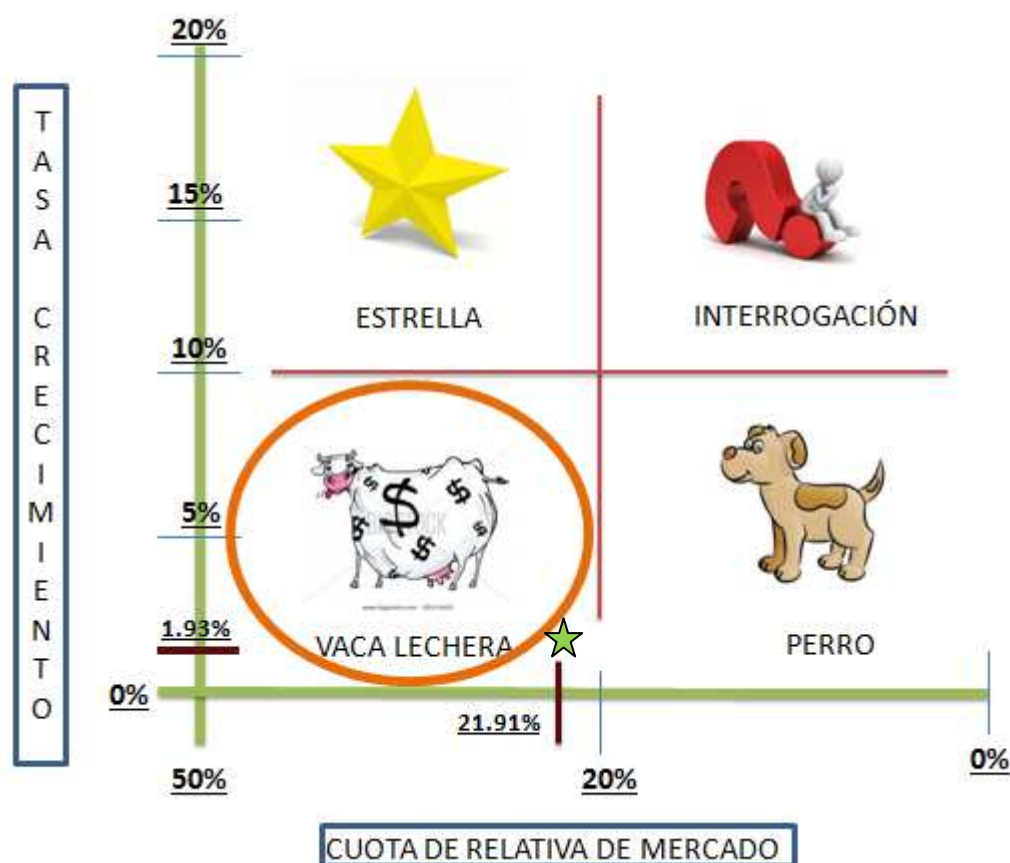
$$\text{Cuota de mercado de "Bar Camelot"} = 222713 / 1016092 = 0.2191$$

CUADRO 3. CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS "BAR CAMELOT" 2012.

| Cuentas de pérdidas y ganancias      |         |         |         |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|
| Ingresos de explotación              | 229.563 | 117.284 | 170.472 |
| Importe neto Cifra de Ventas         | 222.713 | 114.322 | 166.843 |
| Consumo de mercaderías y de materias | n.d.    | n.d.    | n.d.    |

Podemos concluir a través de los datos obtenidos en la base de datos Sabi que este negocio ubicado en un pueblo pequeño de la ribera Navarra no tiene un fuerte crecimiento de mercado ya que los ciudadanos son los que son y las expectativas de crecimiento de la natalidad no son muy prósperas, esto se acentúa mas si pensamos que esta empresa tiene una alta cuota relativa de mercado respecto a sus competidores. Así pues posicionamos a "BAR CAMELOT" dentro de la calificación de vaca la cual genera unos fondos y utilidades importantes y llama a un negocio de bajo crecimiento con elevada cuota de mercado por lo que requiere pocas inversiones a corto plazo para mantener a su clientela pero sin olvidar que la competencia está ahí al lado y debe innovar para no aburrirla. El lado positivo es que genera mucha cantidad de efectivo lo que hace que pueda ver otras unidades de negocio incluso apoyar a las más desfavorecidas. Por otro lado "Bar Camelot" se sitúa en un punto crítico debido a que si su cuota de mercado baja en menos de un 20% debería posicionarse en la situación de "perro", lo cual haría cambiar todo el sentido del análisis y su posterior calculo.

TABLA 1. GRÁFICO DE POSICIONAMIENTO "BAR CAMELOT".





En cuanto a la organización general y de marketing “Bar Camelot” se decanta más por una línea de acción basada sobre todo en el mercado y el cliente. Podemos decir que se basa en el mercado debido a que desde su inauguración “Camelot” ha tenido muy claro que el mercado de la hostelería y más concretamente la apertura de un bar de esta categoría ofrecía unas oportunidades idóneas para el desarrollo de esta actividad empresarial, el cliente es otro factor clave a la hora de hablar de organización general ya que “Camelot” estudia muy bien su clientela Cirbonera para satisfacer sus necesidades. Cabe decir que “Camelot” sabe que la clientela de un pueblo como Cintruénigo es muy diferente a la que puede haber en cualquier otro lugar del mundo por eso se le da tanta importancia a el mismo. Por otro lado en cuanto a su organización funcional “Bar Camelot” cuenta con los cuatro hermanos y socios fundadores los cuales desempeñan una función direccional en cada ámbito del bar.

\*Marcos Izal Mediavilla ----director ejecutivo \*Marta Izal Mediavilla ----- jefa de sala

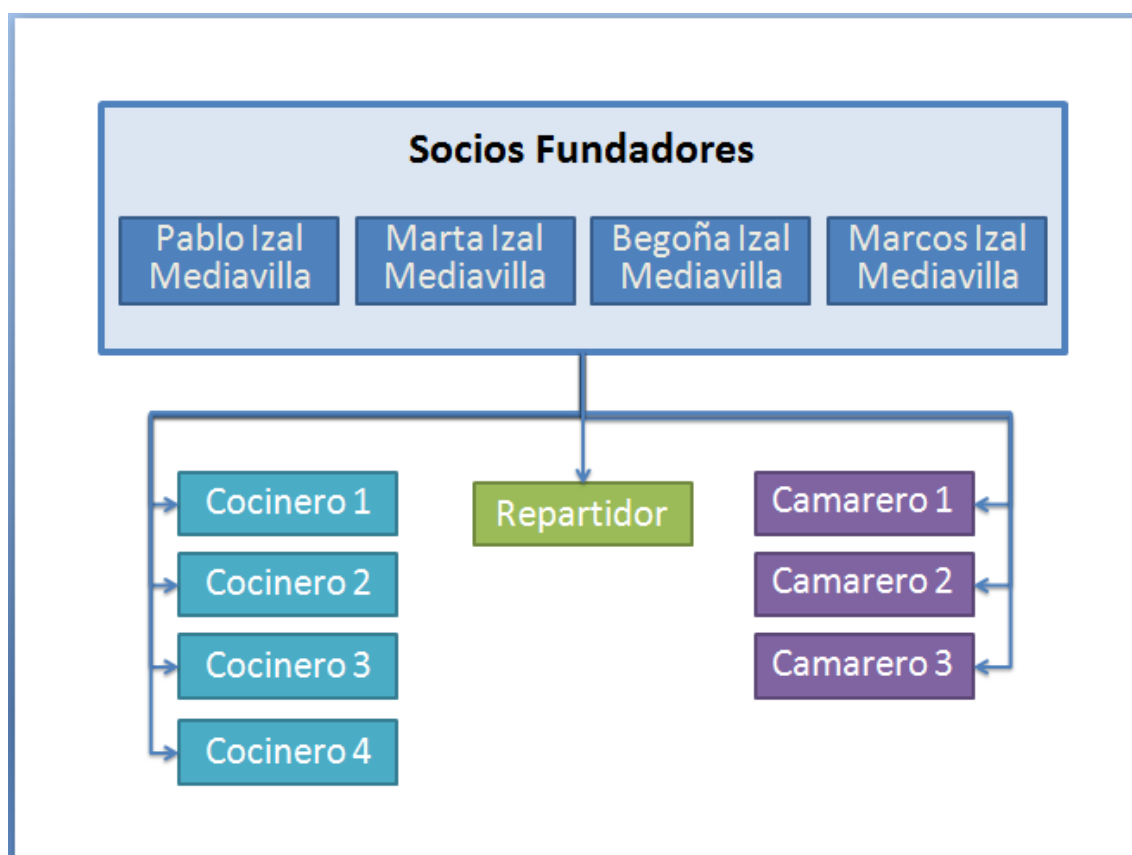
\*Begoña Izal Mediavilla ---- jefa de cocina \* Pablo Izal Mediavilla ----- administrador

CUADRO 4. DATOS SABI JUNTA Y COMITÉ “BAR CAMELOT” AÑO 2014

| Administradores / contactos actuales |  |                                    |        |        |
|--------------------------------------|--|------------------------------------|--------|--------|
| Juntas y comités                     |  |                                    |        |        |
|                                      | Nombre   | Título original de la función      | Comité | Fuente |
| 1. <input type="checkbox"/>          | <a href="#">Señor Marcos Izal Mediavilla</a><br>P042718310       | - Administrador (desde 10/04/2000) | BoD    | IN     |
| 2. <input type="checkbox"/>          | <a href="#">Sra Begoña Izal Mediavilla</a><br>P042718312         | - Administrador (desde 10/04/2000) | BoD    | IN     |
| 3. <input type="checkbox"/>          | <a href="#">Sra Marta Asuncion Izal Mediavilla</a><br>P042718311 | - Administrador (desde 10/04/2000) | BoD    | IN     |
| 4. <input type="checkbox"/>          | <a href="#">Señor Javier Izal Mediavilla Pablo</a><br>P042718313 | - Administrador (desde 10/04/2000) | BoD    | IN     |

Dado que es un bar familiar su organigrama es muy sencillo, como alta dirección encontramos los fundadores/administradores y por debajo de ellos sus empleados (camareros, cocineros etc.).

CUADRO 5. ORGANIGRAMA EMPLEADOS “BAR CAMELOT”.



### 1.1.2 ANALISIS DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

#### MARKETING MIX

PRODUCTO: “Bar Camelot” dispone de una gran variedad de productos divididos en secciones de calidad normal, es decir, no estamos ante un restaurante de lujo ni mucho menos, saben perfectamente en que mercado compiten y a quien se dirigen, por lo tanto ofrecen productos tanto locales como no locales de temporada y de carta variada. Todos estos productos se caracterizan tanto por su rapidez de elaboración como por su sabor “mediterráneo” ej. jamón ibérico, con toques “americanos” ej: nuggets, hamburguesas etc.. Esta variedad de productos no ha formado parte del menú del bar desde sus inicios, anteriormente poseían una carta mucho más reducida y menos impactante para el consumidor, así pues su servicio no llego a convencer al público Cirbonero que prefería otro tipo de experiencias, de ahí su reapertura y su posterior transformación que hicieron cambiar el sentido al bar ofreciendo lo que es ahora, un local ameno, estable y cercano. Así pues encontramos productos de picoteo, tostadas, ensaladas, sándwiches, hamburguesas, platos combinados, pastas, bocadillos “Camelot”, bocadillos básicos y

platos sencillos, bocadillos delicatessen y platos muy especiales procedentes de un restaurante de alta reputación de la localidad. Dentro de todos estos grupos de productos ofrece una amplia gama de variedades que hace abarcar un rango muy amplio de gustos y posibilidades para el consumidor. Sus productos estrella son los bocadillos delicatessen y sus platos especiales (depende del prototipo de consumidor). Todos estos productos se sirven tanto en el mismo local como en la terraza que en días con una buena temperatura ambiente se utiliza para tal fin, de todos modos esta terraza no es muy grande lo que impide ofrecer a una gran cantidad de consumidores disfrutar de este servicio (aprox. 25 personas).

Sobre la marca podemos decir que es muy conocida en la localidad así como a los integrantes que lo forman, lo que hace, como ya se dirá posteriormente, que haya un vínculo estrecho entre consumidor/empresa.

(Se adjunta carta del bar al final del trabajo para detallar precio y producto)\*

(VER ANEXO 1)

PRECIO: la buena aceptación del local es debido en gran parte a su coherente relación calidad-precio ya que “Camelot” ofrece una gama de productos muy variada a un precio razonable (precio medio) acorde con la calidad que ofrecen. Sus precios oscilan dependiendo del producto que se consuma, pero nunca superaran los 15€ por la consumición en unidad de producto, es decir, ningún producto costara más de 15€ la unidad, eso pone de manifiesto el equilibrio precio/actividad del bar. Todo ello va ligado al tipo de ingredientes que se utilizan y el grado de elaboración, fijando precios más reducidos a bocadillos simples y poco elaborados y más altos a aquellos que acarrear una elaboración más compleja con ingredientes más caros. En este aspecto “Bar Camelot” no realiza ningún tipo de descuento especial en productos, lo que si está presente es lo adherido a la relación consumidor-bar, debido a que al ser un bar local la relación entre ambos es muy estrecha y los detalles entre ambos son muy constantes ej.: a clientes habituales se les suele regalar el café, u otros detalles no normalizados en el local y difícilmente explicables. Aun así para diferentes ocasiones como celebraciones de fiestas y días especiales “Bar Camelot” sí que negocio precio por persona dependiendo del número de comensales y el menú a consumir.

DISTRIBUCION O LUGAR: como forma de distribución de sus productos y servicios, “BAR CAMELOT” utiliza su actual y único establecimiento. La empresa hostelera posee un bar en propiedad en la calle doctor Fleming 15 donde vende sus productos a todo el público, también ofrece un servicio de comida a domicilio por medio de una motocicleta a través de la cual vende toda la gama de sus productos con la comodidad que conlleva no moverse de casa. Podemos decir que “CAMELOT” no dispone de página web debido a su escaso impacto en ventas y repercusión en las mismas. Su participación en el canal de distribución es plena por ello cuida minuciosamente cada una de las relaciones con su personal de distribución para ofrecer un servicio más si cabe completo y local. Este tipo de distribución se basa en una atención cuidadosa a través de sus fuerzas de ventas como son los camareros y su único repartidor, que hacen llegar a través de sus servicios los productos ofrecidos por la empresa.

COMUNICACIÓN: Dentro de este punto del Marketing Mix, “CAMELOT” publicita su bar en diferentes rótulos (ej carteles publicitarias, folletos etc..) de área local así como patrocinios en los diferentes eventos deportivos y culturales que celebra en la localidad de Cintruénigo. Otro medio de promoción indirecto lo encontraríamos en el llamado “boca a boca” en el cual muchos ciudadanos de la villa cuentan sus experiencias del bar y llaman a su posterior consumo. Como ya hemos mencionado anteriormente esta empresa no posee página web donde publicitarse y darse a conocer. Todos los mensajes publicitarios son destinados hacia un público local comprendido entre edades de 10 a 60 años englobando así a todo su mercado objetivo. La eficacia de los mensajes de publicidad y marketing están a la vista ya que para esta pequeña villa da un sentido de poder y de compromiso hacia la sociedad y el pueblo. Así es como “Bar Camelot” se promociona a través de sus actividades de comunicación sin tener ninguna añadida mas a la que mencionar.

### **1.1.3 MERCADO**

#### ANALISIS DEL MERCADO ACTUAL CLIENTES:

En este apartado empezaremos mencionando de forma general el tipo de mercado en el cual está involucrada la empresa para, a partir de ahí, especificar y detallar resultados y comportamientos dentro de la misma. Así pues se añade posteriormente una tabla de la cifra de negocios y su variación respecto a años pasados, mes por mes, tanto en España

como en navarra. Podemos observar que las variaciones negativas son más acentuadas en navarra que en España pero ambas definidas por un mismo factor común, la disminución de sus negocios, lo que viene a decirnos que está el mercado en decadencia a través de los clientes.

**TABLA 2. INDICADOR DE ACTIVIDAD DEL SECTOR SERVICIOS(BASE 2010)**  
**NAVARRA Y ESPAÑA**

**Indicador de Actividad del Sector Servicios. Hostelería. Base 2010. Precios corrientes**

| PERIODO | NAVARRA                  |                                      |  |  | ESPAÑA                   |                                      |  |  |      |
|---------|--------------------------|--------------------------------------|--|--|--------------------------|--------------------------------------|--|--|------|
|         | INDICE CIFRA DE NEGOCIOS | %VARIACIÓN SOBRE EL PERIODO ANTERIOR | %VARIACIÓN SOBRE EL MISMO PERIODO AÑO ANTERIOR | %VARIACIÓN DE LA MEDIA EN LO QUE VA DE AÑO | INDICE CIFRA DE NEGOCIOS | %VARIACIÓN SOBRE EL PERIODO ANTERIOR | %VARIACIÓN SOBRE EL MISMO PERIODO AÑO ANTERIOR | %VARIACIÓN DE LA MEDIA EN LO QUE VA DE AÑO |      |
| 2012    | Enero                    | 77,6                                 | -15,5  | -4,4                                       | -4,4                     | 80,1                                 | -13,2  | -1,6                                       | -1,6 |
|         | Febrero                  | 74,1                                 | -4,5   | -5,3                                       | -4,8                     | 78,6                                 | -1,9   | -1,7                                       | -1,7 |
|         | Marzo                    | 86,5                                 | 16,8   | -1,0                                       | -3,5                     | 88,2                                 | 12,2   | -2,7                                       | -2,0 |
|         | Abril                    | 92,2                                 | 6,6  | -4,4                                       | -3,7                     | 92,7                                 | 5,1  | -6,0                                       | -3,1 |
|         | Mayo                     | 103,8                                | 12,6   | 0,9  | -2,7                     | 96,1                                 | 3,7  | -5,7                                       | -3,7 |
|         | Junio                    | 103,0                                | -0,8   | -3,1                                       | -2,7                     | 102,8                                | 6,9  | -5,8                                       | -4,1 |
|         | Julio                    | 120,6                                | 17,2   | -5,1                                       | -3,2                     | 115,7                                | 12,5   | -7,9                                       | -4,8 |
|         | Agosto                   | 107,3                                | -11,0  | -2,0                                       | -3,0                     | 119,5                                | 3,4  | -7,4                                       | -5,2 |
|         | Septiembre               | 98,8                                 | -7,9   | -5,8                                       | -3,3                     | 101,0                                | -15,5  | -10,0                                      | -5,8 |
|         | Octubre                  | 91,9                                 | -7,0   | -7,9                                       | -3,8                     | 92,7                                 | -8,2   | -9,8                                       | -6,2 |
|         | Noviembre                | 79,0                                 | -14,1  | -10,0                                      | -4,3                     | 78,4                                 | -15,4  | -8,1                                       | -6,3 |
|         | Diciembre                | 84,7                                 | 7,3  | -7,7                                       | -4,6                     | 85,4                                 | 9,0  | -7,5                                       | -6,4 |
| 2013    | Enero                    | 73,2                                 | -13,6  | -5,6                                       | -5,6                     | 74,4                                 | -12,8  | -7,1                                       | -7,1 |
|         | Febrero                  | 69,2                                 | -5,5   | -6,6                                       | -6,1                     | 73,5                                 | -1,2   | -6,4                                       | -6,8 |
|         | Marzo                    | 85,9                                 | 24,2   | -0,7                                       | -4,1                     | 87,9                                 | 19,5   | -0,4                                       | -4,5 |
|         | Abril                    | 84,2                                 | -2,1   | -8,8                                       | -5,4                     | 85,7                                 | -2,5   | -7,6                                       | -5,3 |
|         | Mayo                     | 100,1                                | 18,9   | -3,6                                       | -5,0                     | 96,9                                 | 13,0   | 0,8  | -4,0 |
|         | Junio                    | 97,1                                 | -3,0   | -5,7                                       | -5,1                     | 103,7                                | 7,1  | 0,9  | -3,0 |
|         | Julio                    | 115,2                                | 18,6   | -4,5                                       | -5,0                     | 117,7                                | 13,5   | 1,8  | -2,2 |
|         | Agosto                   | 97,2                                 | -15,6  | -9,4                                       | -5,6                     | 122,7                                | 4,2  | 2,7  | -1,4 |
|         | Septiembre               | 92,2                                 | -5,2   | -6,7                                       | -5,8                     | 104,3                                | -15,0  | 3,3  | -0,9 |
|         | Octubre                  | 89,5                                 | -2,9   | -2,7                                       | -5,5                     | 95,2                                 | -8,8   | 2,7  | -0,6 |
|         | Noviembre*               | 80,5                                 | -10,1  | 1,9  | -4,9                     | 81,0                                 | -14,9  | 3,4  | -0,3 |
|         | Diciembre*               | 84,0                                 | 4,4  | -0,9                                       | -4,6                     | 86,9                                 | 7,2  | 1,7  | -0,1 |

En este punto también hemos querido ver de manera general uno de los clientes objetivo que más preocupa a estas empresas hosteleras por su falta de asiduidad, así he obtenido información de que los jóvenes estudiantes no frecuentan tanto los bares, pubs o cafeterías debido a que el 8.33% ha afirmado que era el lugar predilecto para distraerse, y no van nunca a estos lugares el 27.52%. Esta frecuencia se detalla a continuación a través de una tabla de frecuencia de asistencia por jóvenes comprendidos en edades menores de 25 años.

TABLA 3. FRECUENCIA DE ASISTENCIA A BARES CONSUMIDORES JOVENES NAVARROS 2013.

**TABLA 3**

**FRECUENCIA DE ASISTENCIA A BARES, PUBS y CAFETERIAS**

|                     | <u>%</u> |
|---------------------|----------|
| 2 veces a la semana | 1.60     |
| 1 vez a la semana   | 13.52    |
| 1 vez al mes        | 11.92    |
| 4 a 6 veces al año  | 25.96    |
| Nunca               | 27.52    |
| N.R.                | 5.92     |

Fuente: INE

El motivo de esta situación se enfatiza debido a que estos lugares expenden bebidas a un costo demasiado alto para estos jóvenes tendiendo a comprar bebidas como refrescos y cervezas (bebida alcohólica mas consumida en bares.)

El cliente tipo en este bar suele ser o bien el del típico joven (o cuadrilla de jóvenes) que le da pereza ponerse a cocinar y que queda con los amigos para cenar juntos y pasar un momento agradable, o la típica familia (familias) con hijos los cuales por la excusa de salir deciden cenar en un sitio agradable y jovial. Ambos tipos de clientes tienen comportamientos y apetencias diferentes, el primero de los grupos opta mas por el típico bocadillo gourmet o clásico acompañado de un refresco y un acompañamiento, por el contrario el segundo tipo opta por platos combinados acompañados de unos entrantes o platos fríos, bebidas más caras y suelen acabar con el café y bebidas espirituosas .La forma de distribución suele ser la cadena de comida a domicilio más orientada hacia los jóvenes y la estancia y consumo en el propio local utilizada mayoritariamente para los grupos mayores o familias, esa es la tendencia habitual. La frecuencia de consumo para ambos suele ser de dos veces entre el fin de semana, (se decantan mas por sábado y domingo), para ello obtienen un canal de información de que y como pedir a través del “boca a boca”, es decir, aconsejados por otros amigos o compañero que les valoran su experiencia en el bar. La satisfacción de los clientes es muy positiva y más aun este ultimo año con la restauración y ampliación del bar que dio un cambio total a las ventas a través entre otras cosas de su carta renovada y su nuevo “look” que hicieron aumentar los clientes perjudicando a la competencia

#### 1.1.4 POSICIONAMIENTO

La imagen que quiere proyectar la empresa con su oferta comercial es la de un lugar en el que poder divertirse y disfrutar haciendo una de las cosas más placenteras de la vida como es “comer y beber”, y compartir estos sentimientos con los más cercanos. Otra de las cosas que quiere proyectar es la de ofrecer productos sabrosos y bebidas tanto cotidianas como creativas a través de un ambiente jocoso y distendido. Para entender mejor este apartado añadido un mapa de posicionamiento del bar comparando a este con sus competidores a través de las variables Precio y calidad. Se puede ver que “Bar Camelot” se posiciona de forma favorable en calidad respecto a sus competidores.

En cuanto al Precio, se otorgara puntuaciones altas (8,9 y 10) de acuerdo a la conformidad de la relación precio/producto/servicio que se ofrece en el local y puntuaciones bajas (1,2 y 3) a la disconformidad de la misma. En cuanto a la calidad, sus puntuaciones altas irán relacionadas con valoraciones tanto de productos como de servicios buenos o muy buenos y las puntuaciones bajas denotaran disconformidad por el servicio y producto que se ofrecen en el bar.

A través de una encuesta (no representativa de la población) realizada a la población y consumidores de estos tipos de bares en Cintruénigo vamos a obtener el mapa de posicionamiento para “Bar Camelot” respecto a sus competidores. En este caso se les ha hecho una encuesta haciendo referencia a esas dos variables (precio y calidad) y estos han sido los resultados.

TABLA 4. ENCUESTA BARES DE CINTRUÉNIGO EN CALIDAD Y PRECIO.(AÑO 2014)

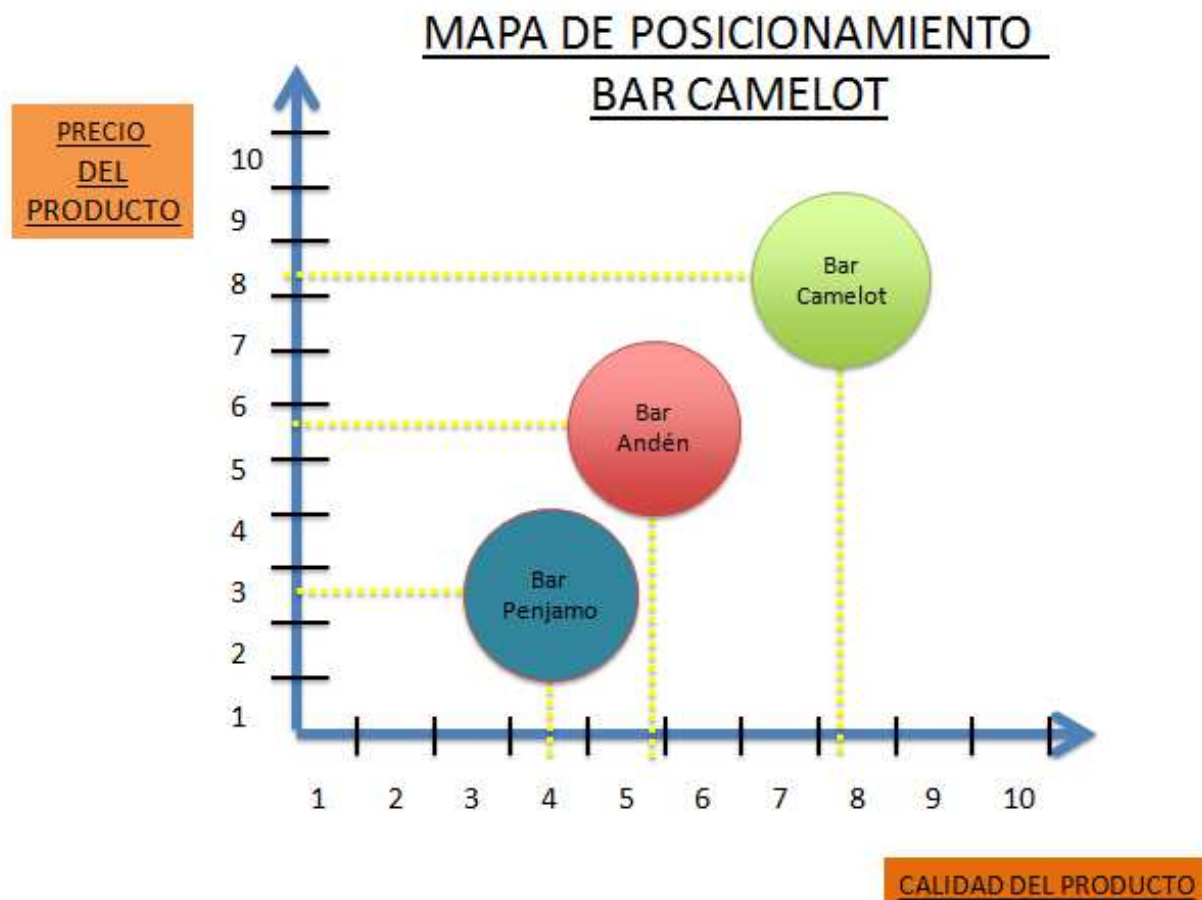
|         | <b>BAR PENJAMO</b> |                | <b>BAR ANDÉN</b> |                | <b>BAR CAMELOT</b> |                |
|---------|--------------------|----------------|------------------|----------------|--------------------|----------------|
|         | <b>PRECIOS</b>     | <b>CALIDAD</b> | <b>PRECIO</b>    | <b>CALIDAD</b> | <b>PRECIO</b>      | <b>CALIDAD</b> |
| ANON.1  | 3                  | 4              | 5                | 7              | 8                  | 9              |
| ANON.2  | 2                  | 4              | 5                | 5              | 9                  | 9              |
| ANON.3  | 3                  | 5              | 4                | 6              | 8                  | 9              |
| ANON.4  | 4                  | 4              | 6                | 6              | 9                  | 9              |
| ANON.5  | 2                  | 3              | 5                | 4              | 8                  | 8              |
| ANON.6  | 4                  | 4              | 5                | 5              | 8                  | 7              |
| ANON.7  | 5                  | 5              | 6                | 7              | 8                  | 8              |
| ANON.8  | 3                  | 6              | 7                | 7              | 9                  | 9              |
| ANON.9  | 5                  | 2              | 7                | 4              | 9                  | 9              |
| ANON.10 | 5                  | 7              | 8                | 7              | 8                  | 8              |
| ANON.11 | 5                  | 5              | 8                | 8              | 9                  | 7              |
| ANON.12 | 3                  | 3              | 5                | 7              | 8                  | 7              |
| ANON.13 | 2                  | 1              | 5                | 4              | 8                  | 9              |
| ANON.14 | 5                  | 5              | 6                | 6              | 8                  | 8              |

TABLA 5. MEDIA DE LAS VARIABLES ENCUESTADAS.

| <b>BAR</b>  | <b>MEDIA VARIABLE CALIDAD</b> | <b>MEDIA VARIABLE PRECIO</b> |
|-------------|-------------------------------|------------------------------|
| BAR PENJAMO | 4.14                          | 3.64                         |
| BAR ANDÉN   | 5.92                          | 5.85                         |
| BAR CAMELOT | 8.28                          | 8.35                         |



TABLA 6. MAPA DE POSICIONAMIENTO BAR CAMELOT.



Por lo tanto podemos comprobar que “Bar Camelot” ocupa un lugar privilegiado en la mente de los consumidores obteniendo un grado de aceptación tanto de calidad como de precio bastante más alto que sus competidores más cercanos posicionándolo a priori ventajosamente en el mercado y en su sector a nivel poblacional.

### 1.1.5 RELACIONES CON OTRAS EMPRESAS

Dentro de la relación con otras empresas se encuentra la relación con intermediarios y distribuidores, en el caso del “Bar Camelot” podríamos decir que no utiliza ningún intermediario para ofrecer sus productos así como distribuidores por lo que su relación con los mismos es obviamente nula, en cuanto a las fuerzas de ventas de la empresa estaríamos hablando de los camareros y su personal encargado de llevar la comida a domicilio, en este caso la relación es muy cercana y de completo poder por parte de la empresa debido a que

los tiempos que corren el mercado presenta un exceso de oferta de trabajo y es muy fácil reemplazar estos puestos que no prescinden de muchas capacidades ni habilidades, este adjetivo “cercano” se explica por su relación del personal con el pueblo y su compromiso y dedicación al mismo llevando entre ambos una relación firme y unida para lograr los objetivos marcados.

La relación que tiene este bar con sus proveedores es muy local ya que la mayoría de ellos provienen de la misma localidad y la comunicación y venta es muy cordial y consensuada, como ejemplo de proveedor podríamos mencionar VIUDA DE SALINAS E HIJOS S.L. (Distribuidora de todo tipo de bebidas).



La dependencia por parte del bar de estos proveedores es muy baja debido a que la variedad de distribuidoras a las que “Bar Camelot” puede acceder es muy amplia y el poder de negociación aumenta por parte de este, de todas formas como ya he mencionado anteriormente hablamos de una relación muy cercana y de compromiso mutuo.

## **1.2 ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA**

### **1.2.1 ANALISIS DEL MACROENTORNO**

#### ENTORNO DEMOGRÁFICO:

A través de este análisis demográfico estudiamos a la población Cirbonera en términos de género, edad, sexo etc para ver su repercusión en la empresa y sus posibles campos de actuación debido a que en esta localidad se encuentran sus consumidores tipo.

Los datos de la pirámide de población Cirbonera de 2010 se pueden resumir así:

La población menor de 20 años es el 22,31 % del total.

La comprendida entre 20-40 años es el 32,57 %.

La comprendida entre 40-60 años es el 25,06 %.

La mayor de 60 años es el 20,05 %.

Con estos datos sacamos la conclusión que el tipo de persona respecto a la edad es muy favorable para la empresa debido a que su campo de actuación oscila entre los 8 y 55 años que representa el 80% de la población Carbonera.

El municipio tiene una estructura, típica en el régimen demográfico moderno, la cual se caracteriza por la evolución hacia el envejecimiento progresivo de la población. Este dato por el contrario no favorece a la empresa debido a que en el futuro puede que la población envejezca y el hábito de consumo y las preferencias del consumidor cambian y opten por la consumición de otro tipo de productos en otros locales de la villa. Por otro lado el número de habitantes aumenta progresivamente proporcionando al bar consumidores potenciales de los que sacar partido.

TABLA 7. GRAFICA EVOLUCION DEMOGRAFICA CINTRUÉNIGO ENTRE 1900 Y 2013.

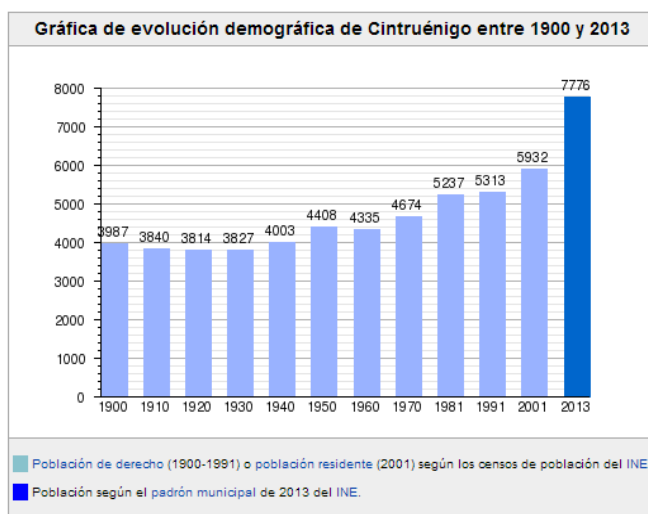
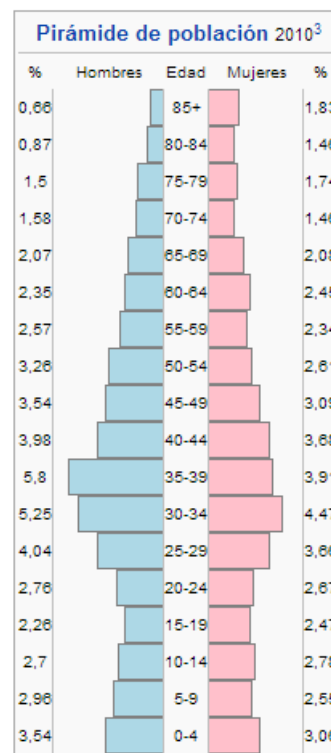


TABLA 8. PIRAMIDE POBLACION CINTRUENIGO 2010.



CUADRO 6. DATOS SEGÚN SEXUALIDAD CINTRUENIGO EN 2013.

| MUNICIPIO   | TOTAL | HOMBRES | MUJERES |
|-------------|-------|---------|---------|
| Cintruénigo | 7.776 | 3.964   | 3.812   |

La distinción respecto al sexo no es un problema para el bar debido a que a él acuden personas de toda raza, sexo y condición.

CUADRO 7. MOVIMIENTO NATURAL DE LA POBLACIÓN EN CINTRUÉNIGO.

Movimiento natural de la población: Cintruénigo

| Año  | Nacimientos de madre residente | Defunciones de residentes | Matrimonios según año de celebración que han fijado su residencia en | Crecimiento Natural |
|------|--------------------------------|---------------------------|--|---------------------|
| 2000 | 50                             | 58                        | 36   | -8                  |
| 2001 | 65                             | 59                        | 37   | 6                   |
| 2002 | 55                             | 74                        | 27   | -19                 |
| 2003 | 68                             | 73                        | 29   | -5                  |
| 2004 | 76                             | 55                        | 39   | 21                  |
| 2005 | 27                             | 66                        | 77   | -39                 |
| 2006 | 107                            | 55                        | 29   | 52                  |
| 2007 | 76                             | 69                        | 25   | 7                   |
| 2008 | 103                            | 65                        | 42   | 38                  |
| 2009 | 101                            | 48                        | 25   | 53                  |
| 2010 | 93                             | 49                        | 24   | 44                  |
| 2011 | 86                             | 67                        | 27   | 19                  |
| 2012 | 103                            | 87                        | 27   | 16                  |

Ref:

[http://www.navarra.es/home\\_es/Navarra/Asi+es+Navarra/Navarra+en+cifras/Demografia/poblacion.htm](http://www.navarra.es/home_es/Navarra/Asi+es+Navarra/Navarra+en+cifras/Demografia/poblacion.htm)

Respecto al movimiento natural de la población de la villa de Cintruénigo vemos un movimiento positivo, con unos nacimientos más altos que las defunciones, esto repercutirá en el futuro para el bar si sabe ganarse la aceptación de los mismos innovando y gratificando a sus futuros consumidores.

### ENTORNO ECONOMICO:

En cuanto al entorno económico, nos determina los factores que afectan al poder adquisitivo y al patrón de gasto de los consumidores Cirboneros repercutidos por el ámbito comunitario (navarra) y en el ámbito poblacional (Cintruénigo). En cuanto a este observamos dos tipos de economías punteras:

\*AGRICULTURA: De los 35,4 km<sup>2</sup> del término municipal, 33,5 km<sup>2</sup> son superficie agrícola, la cual está dividida en 7.868 subparcelas. Entre los cultivos de la zona destacaríamos dentro de las hortalizas el del espárrago, o el de la alcachofa de penca (variedad diferente de la alcachofa común).

También destacaría el cultivo de la vid, de gran importancia cultural en la localidad con la consecuente presencia de varias bodegas y el del olivo. Este enfoque afecta a “Bar Camelot” debido a que una parte de su carta está involucrada en este sector que compra estos productos para su posterior elaboración y venta (ej: vinos, lechugas, ensaladas etc.)

El otro tipo de economía muy desarrollada en la ciudad sería o mejor dicha ha sido la industria y en concreto el alabastro.

\*INDUSTRIA: en la actualidad la mayoría de las decenas de fábricas existentes hace unos años ha cerrado debido a la competencia de China. También existen varias fábricas de muebles, tanto a la venta como a la fabricación propia. Muchos de los antiguos trabajadores del alabastro se habían pasado a la construcción, surgiendo varias empresas dedicadas dicho sector, pero debido a la crisis de 2012 han debido cerrar. Este problema de cierre de empresas alabastrinas ha afectado a las ventas del bar debido a que el poder de los consumidores con estos despidos y cierres de empresas ha bajado considerablemente, por el contrario han podido conseguir trabajos fácilmente en otras localidades de la comunidad de navarra, comunidad que también afecta al entorno económico del bar.

En cuanto a Navarra la comunidad foral es puntera dentro de Europa en el uso de energía renovable, en 2006 producía el 70% de su energía de fuentes renovables, y espera superar el 75% de su producción en este tipo de energía en 2010.<sup>53</sup> Es tomada por numerosos estados y regiones como ejemplo de uso de este tipo de energías, especialmente por la gran cantidad de parques eólicos que le aportan la mayor parte de la energía que consume. Además, en el área metropolitana de Pamplona se encuentra la sede central del CENER (Centro Nacional de Energías Renovables), y en Sangüesa un laboratorio de ensayos de aerogeneradores que según la propia institución es el más completo del mundo en el momento de su construcción.

En el año 2004 el 61% de la energía eléctrica consumida en la región fue obtenida de fuentes renovables, de la cual un 43,6% provenía de 28 parques eólicos, un 12% de unas 100 pequeñas turbinas hidráulicas y un 5,3% de dos plantas de biomasa y otras dos de biogás.<sup>55 56 57</sup>

También se están llevando a cabo ensayos y experimentos en el campo de la energía solar, como la construcción de Huerta solar Monte Alto de Milagro que es la instalación fotovoltaica de mayor producción en el mundo.<sup>58</sup>

En un principio el Gobierno de Navarra preveía alcanzar en 2010 el 100% de la producción de energía de fuentes renovables, aunque esa previsión no se cumplirá al proyectarse una central térmica de ciclo combinado en Castejón.

Estos factores afectan en más o menos medida al patrón de gasto de los consumidores de “Camelot” debido a que la empleabilidad de la región mejora con este tipo de industrias y por el ello el sueldo de los consumidores aumenta. Cabe destacar también la planta de Volkswagen en Landaben (Pamplona), empresa que proyecta muchos puesto de trabajo así como empresas indirectas que sobreviven de sus rendimientos.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Navarra#Econom.C3.ADa>

ENTORNO AMBIENTE: este entorno de medio ambiente no determina la viabilidad de la empresa ya que es un factor secundario dentro de este sector, podríamos mencionar como punto importante su climatología encaminada a la hora de sacar mesas a la terraza, punto importante en verano (julio, agosto y septiembre), debido a que sus ventas aumentan

a la vez que aumenta la temperatura de esta estación. En cuanto a la situación la localidad de Cintruénigo está situada al sur de la Comunidad Foral de Navarra dentro de la Ribera de Navarra y a una altitud de 391msnm. Su término municipal tiene una superficie de 35,4 km<sup>2</sup> y limita al Norte y Noroeste con el municipio de Corella, al Este y Sur con el de Tudela y al Oeste con el de Fitero. La ubicación es importante para el bar en tanto en cuanto perjudica a los productos a ofrecer, ya sean de temporada o no, y del precio de adquisición de los mismos que se reducirán debido a la cercanía y accesibilidad de los mismos.

ENTORNO TECNOLÓGICO: en cuanto al entorno tecnológico y sus avances podemos considerar los diferente utensilios tecnológicos que utiliza para afrontar la demanda de clientes ya sea tanto a la hora de elaborar el producto como ejemplo freidoras, congeladoras como para formar un ambiente agradable en el cual los clientes se sientan a gusto (aire acondicionado, televisión de plasma etc.). Por ello podemos decir que deben estar al tanto de las últimas innovaciones tecnológicas cosa que no es muy difícil en un entorno empresarial como es el de la hostelería por lo que no es crucial este factor tecnológico pero si es necesario.

#### ENTORNO POLÍTICO-LEGAL:

Dentro del ámbito político legal nos encontramos tanto la legislación nacional como la legislación de la comunidad foral de Navarra. Estas últimas vienen determinadas por el ordenamiento foral y en especial al bar le afectan las siguientes que se añaden en este pdf. (*Decreto foral 221/1991 del 13 de junio*)

<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/28140.pdf>

En cuanto a las leyes españolas este bar también se ve afectado por ellas a través de los reales decretos como por ejemplo este que se adjunta a continuación perteneciente a la ley antitabaco publicada en el boletín oficial del estado (BOE), la cual perjudico a todos los bares españoles y en particular a “Bar Camelot” debido a que la mayoría de sus consumidores eran reacios a la imposición de la ley por lo que tuvieron que acatar la misma y modificar algunas conductas de consumo.

<http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20138.pdf>

La administración municipal de Cintruénigo se realiza desde 1979 a través de un Ayuntamiento de gestión democrática cuyos componentes se eligen cada cuatro años por sufragio universal. El censo electoral está compuesto por todos los residentes empadronados en ella mayores de 18 años con nacionalidad española y de los otros países miembros de la Unión Europea. Según lo dispuesto en la Ley del Régimen Electoral General,<sup>5</sup> que establece el número de concejales elegibles en función de la población del municipio, la Corporación Municipal está formada por 13 concejales. La sede del consistorio está emplazada en la plaza de los Fueros. En este apartado “Bar Camelot” se ve obligado a seguir las directrices a nivel local impuestas por la alcaldía Cirbonera, así como permisos de apertura del local y permisos excepcionales del cierre en diferentes fiestas de la localidad. Los resultados de las elecciones municipales 2011 son, Unión del Pueblo Navarro (UPN) fue la lista más votada consiguiendo el 36,16% de los votos válidos y 5 concejales, seguido del Partido Socialista de Navarra-PSOE (PSN-PSOE) que consigue el 28,07% y 4 concejales. También consiguen representación en el consistorio la Agrupación Popular Cibornera (APC) con el 12,26% y 2 concejales, Iniciativa Ciudadana Cibornera (ICC) con el 8,93% y un concejal y el Partido Popular (PP) con el 6,76% y un concejal. En parte esta empresa se ve afectada por este ámbito debido a que muchos de sus clientes se ven representados en el bar y en los ideales que transmite, de todos modos “Bar Camelot” es un bar neutral a nivel político caracterizado por su agradable estancia en el lugar y su compromiso abierto con el medio.

#### ENTORNO SOCIO-CULTURAL:

En este apartado encontramos las tradiciones y fiestas más arraigadas a la villa que influyen muy y mucho en las actividades internas de la empresa debido a que en estos momentos de jolgorio y fiestas las ventas aumentan significativamente con la buena repercusión de la misma. Así pues “Camelot” se adapta al medio y a sus fiestas ofreciendo un servicio diferente y ampliado tanto en sus productos como en su disponibilidad de horas dotando de un mejor servicio a sus consumidores. Entre otras fiestas podemos encontrar:



- 24 de enero: Fiesta de la Virgen de la Paz. Una gran tradición son las dulces Trenzas de la Virgen, que cada año hace una Cirbonera. Son dulces rosas y blancos, hechos a base de caramelo, cuya venta se ha expandido también a localidades limítrofes.
- Carnavales: Desde hace ya décadas, en Carnavales los Cirboneros se disfrazan de Zarramuskeros, que manchan con azulete a todo aquel que no se ha disfrazado.
- 3 de mayo: Procesión de los Ballesteros de la Santa Cruz.
- 24 de junio: Fiestas de San Juan Bautista, patrón de Cintruénigo. Se celebra desde el día 23 de junio con actos como con el tradicional cuelgue y descuelgue del Chapalangarra y el baile de La Sanjuanera al calor de la hoguera. El día 24 las cuadrillas preparan sus comidas en los campos de la vega del Alhama.
- Del 30 de agosto al 7 de septiembre se celebra en la iglesia de San Juan Bautista la novena a la Virgen de la Paz, famosa por la música para coro, orquesta y solistas, compuesta en el siglo XIX y que se interpreta con dicha ocasión.
- Del 7 al 13 de septiembre. Fiestas patronales en honor de la Virgen de la Paz. Destacando la tradición del "Gigantón", baile antiguamente llamado "Fiesta Alegre" que se realiza por la Comparsa de Gigantes y Cabezudos al final de la tarde, después de la salida de los toros. Los gigantes y cabezudos van con la banda de música recorriendo las calles por el casco antiguo hasta su llegada a la Plaza de los Fueros donde se realiza el susodicho baile.
- 1 de mayo: Fiestas de la juventud

Todas ellas fechas a tener en cuenta ya que como se ha dicho al principio este bar ofrece un servicio de comidas e incluso de discoteca excepcionales en estas fechas señaladas donde los consumidores aumentan y es muy atractivo para la industria hostelera en el pueblo.

En el ámbito gastronómico cabe destacar el buen comer de la ciudad lo que predispone al bar de un punto de partida muy alto a la hora de ofrecer su variedad de productos. Esta villa se caracteriza por su gran variedad de productos tradicionales y frescos que hace de la villa un punto gastronómico muy importante.

Entre los platos típicos de Cintruénigo se podrían destacar: Los espárragos con huevos escalfados, las migas dulces, las alubias pochadas, el cardo blanco en ensalada y las borrajitas con patatas. Existe un dulce típico conocido como trenzas de la Virgen de la

Paz, se trata de un caramelo en forma de trenza, de color rosa o blanco, que puede degustarse el día 24 de Enero.

<http://es.wikipedia.org/wiki/Cintru%C3%A9nigo#Demograf.C3.ADa>

## 1.2.2 ANALISIS DEL MERCADO

### MERCADO DE REFERENCIA Y MERCADO RELEVANTE

“Bar Camelot” basa su mercado relevante en una particularización de los consumidores detallados en el grafico que se adjunta y en una tecnología para satisfacer de forma alternativa la necesidad de los consumidores determinada a través de sus diferentes productos como bocadillos, sándwiches, entre otros, y su máquina tragaperras. Se puede ver a través de la primera gráfica su mercado de referencia distinguiendo a sus compradores, su función básica y sus tecnologías. La segunda grafica muestra el mercado relevante con su grado de implicación en el mercado.

IMAGEN 1. MERCADO DE REFERENCIA “BAR CAMELOT”.

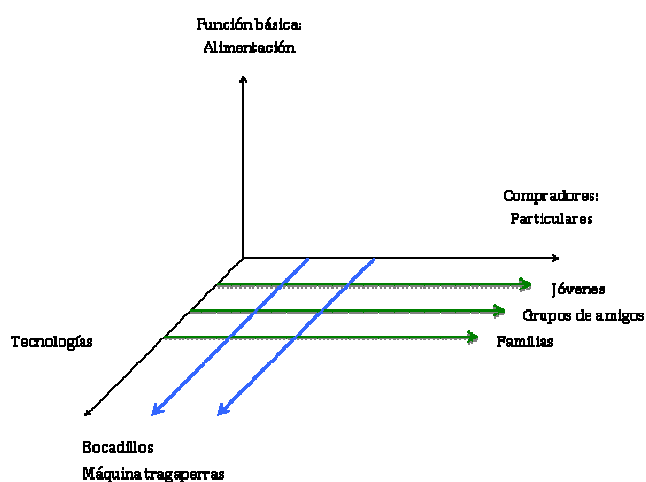
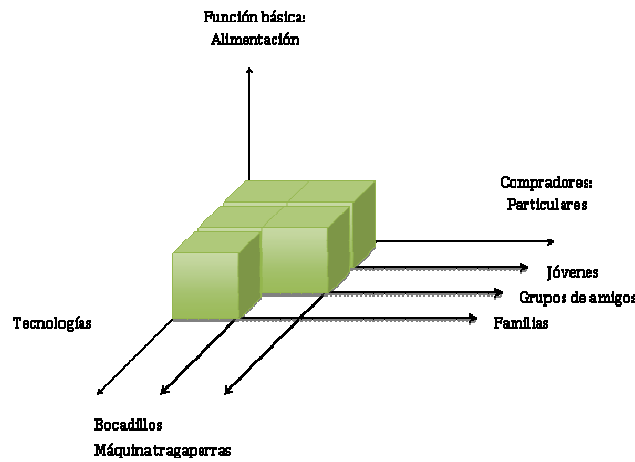


IMAGEN 2. MERCADO RELEVANTE “BAR CAMELOT”



SEGMENTACION DE MERCADO

En cuanto a la segmentación de mercado “Bar Camelot” tiene muy claro a qué tipo de consumidor se enfrenta, el criterio que determina esta segmentación se ve reflejada en su situación geográfica, su demografía y el comportamiento de sus consumidores tipo. En primer lugar analizamos la segmentación geográfica y se reconoce que su mercado objetivo geográfico está determinado dentro del municipio de Cintruénigo que es al que vende sus servicios, por ello integra todo su énfasis en la aceptación de los mismos en el servicio. Otro punto importante dentro de esta segmentación es el que incumbe al la demográfica, “Bar Camelot” orienta sus productos hacia unos consumidores comprendidos entre edades de 9 y 55 años aproximadamente, lo que les hace reducir un poco su campo de actuación “excluyendo” a la tercera edad . La renta de sus consumidores oscila mucho debido a que a él acuden jóvenes con una renta muy reducida y grupos familiares que buscan un confort y una estancia agradable sin dar mucha importancia al precio del producto, aun así estos obviamente tiene un nivel adquisitivo mucho más amplio. Cabe destacar la compaginación de estos dos ciclos de edad, tanto el juvenil como el adulto ya que en el bar se respira a través de ellos un ambiente muy cercano y natural.

Como último punto de segmentación a analizar encontramos el relativo al comportamiento, en este apartado vemos como “Bar Camelot” ve diferenciado a los

jóvenes que buscan un servicio rápido con productos y menús sabrosos, económicos y a la vez divertidos a través de un nivel de uso corriente ya que suelen acudir todos los fin de semanas a el establecimiento pero con un grado de lealtad incierto movidos por modas que son demasiado pasajeras en el ámbito hostelero. En cuanto a los consumidores mas adultos buscan un servicio de calidad con una estancia mas pacifica y confortable, su frecuencia de uso es muy abundante, dos veces por fin de semana, y con un grado de lealtad alto debido a que en “Bar Camelot” se suelen sentir muy a gusto y son reacios al cambio.

El atractivo de cada uno de los consumidores son muy dispares debido a que la afluencia del grupo juvenil es muy abundante pero de poco consumo lo que hace pensar en un tipo de competencia perfecta y por otro lado tenemos a los grupos de amigos/ familias en los cuales nos encontramos con una menor cantidad pero con un gasto superior a otros grupos de consumidores, por lo tanto ambos resultan atractivos para la empresa.

### ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Los consumidores de este bar se diferencian tanto por la edad como por sus gustos. Así pues encontramos un tipo de consumidor joven de 9/15 años con un tipo de necesidad de hambre y un deseo de saciar la misma y tener un momento de relax en su duro fin de semana festivo. Su fuente de información suelen ser los amigos de su misma edad o sus madres dentro del ámbito familiar con unos criterios basados en el precio y la localización debido que suelen optar por bocadillos baratos renunciando incluso a la bebida para el abaratamiento de la cuenta. Su frecuencia de compra es incierta como ya dijimos anteriormente movido por modas juveniles. Una cosa que diferencia a este tipo de consumidores es su forma de adquisición debido a que muchos de ellos optan por la recepción a domicilio de sus bocadillos. Otro tipo de consumidor tipo de esta empresa sería el de un grupo de familiares los cuales movidos por la necesidad de ocio y disfrute en las jornadas festivas hacen caso a las recomendaciones de amigos y familiares para demandar bocadillos de calidad en un ambiente juvenil y dispar. Estos consumidores suelen optar por menús más elaborados y caros pidiendo incluso sus platos especiales y postres todo ello acompañado de bebidas espirituosas. La frecuencia de compra de estos es más casual y suelen ser más fieles siendo reacios al cambio. A diferencia de los anteriores suelen tomar el producto en el bar, movidos por el ambiente que emerge en el. Como último tipo de consumidor final tenemos a grupos de amigos adultos los cuales son

atraídos al bar por su afán a la comida y su calmada estancia en el mismo, recibiendo noticias del bar a través de otros amigos que ya experimentaron los servicios del bar. Suelen comprar bocadillos “delicatesen” acompañados de algo de picar, bebida y por lo general suelen acabar o con postre o cubata. Su asiduidad es más incierta que los anteriores consumidores debido a que estos no son reacios al cambio y les gusta cambiar de lugar. A diferencia de los otros dos estos combinan tanto el establecimiento como los hogares para el disfrute de los productos adquiridos.

### ANALISIS DEL MERCADO COMO VOLUMEN DE VENTAS

En las siguientes tablas (9 y 10) y grafica 1 se observa que “Bar Camelot” tuvo una rentabilidad económica negativa en sus tres primero ejercicios contables y a partir de ahí repunta esta rentabilidad en forma positiva así pues esta variable explica la capacidad de generar recursos con sus activos totales medida en % siendo mejor cuanto mayor positivo sea la misma.

Su rentabilidad financiera ha llevado el mismo ritmo que la rentabilidad anterior acentuando negatividad en sus tres primeros años y obteniendo rentabilidad financiera positiva en los demás años. Ya que su rentabilidad financiera ha sido en la mayoría de los casos más alta que la económica su efecto apalancamiento es decir la capacidad de endeudamiento es negativa concluyendo que esta obtiene una rentabilidad de fondos ajenos inferior a la de los activos. En cuanto a la estimación de la demanda futura a través del grafico que se nos adjunta a continuación podemos apreciar que “Bar Camelot” ha seguido una tendencia positiva durante sus primeros inicios cayendo en un agujero económico en 2011 debido a su cierre temporal para la remodelación del lugar pero que repunto su ventas más que considerablemente tras la ampliación (aumento del 95.7% respecto a 2011 y un aumento del 20.7% respecto a su año de mas bonanza). Por la tanto vemos una tendencia positiva tanto hacia el propio bar como hacia el cambio ya que sus clientes valoran este tipo de cambios positivamente y nos son para nada reacios a él.

**TABLA 9. CUENTAS NO CONSOLIDADAS DATOS SABI "BAR CAMELOT"**

| Cuentas No Consolidadas            | 31/12/2012    | 31/12/2011    | 31/12/2010    | 31/12/2009    | 31/12/2008    | 31/12/2007 | 31/12/2006 | 31/12/2005 | 31/12/2004 | 31/12/2002 | 31/12/2001 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|                                    | EUR           | EUR           | EUR           | EUR           | EUR           | EUR        | EUR        | EUR        | EUR        | EUR        | EUR        |
|                                    | 12 meses      | 12 meses      | 12 meses      | 12 meses      | 12 meses      | 12 meses   | 12 meses   | 12 meses   | 12 meses   | 12 meses   | 12 meses   |
|                                    | PYME PGC 2007 | PYME PGC 2007 | PYME PGC 2007 | PYME PGC 2007 | PYME PGC 2007 |            | Abreviado  | Abreviado  | Abreviado  | Abreviado  | Abreviado  |
| Ingresos de explotación            | 229.563       | 117.284       | 170.472       | 183.276       | 169.348       | 170.554    | 190.160    | 148.384    | 127.631    | 115.701    | 99.883     |
| Result. ordinarios antes Impuestos | 11.298        | 7.896         | 6.414         | 8.007         | 4.611         | 2.820      | 50.213     | 6.189      | -3.583     | -12.229    | -30.614    |
| Total Activo                       | 100.945       | 40.332        | 34.457        | 37.338        | 96.448        | 93.717     | 133.771    | 97.474     | 94.758     | 108.226    | 120.062    |
| Fondos propios                     | 43.937        | 29.379        | 22.675        | 17.733        | 85.798        | 81.920     | 125.622    | 90.577     | 86.245     | 52.204     | -18.026    |



\*Fuente: fuente de datos Sabi

A través de la información aportada por la base de datos "Sabi" podemos percibir que "Bar Camelot" ha sufrido una serie de alteraciones en sus ingresos poco oscilante pero se aprecia un alto repunte en su último año de análisis (2012), esto podría hacerse efectivo debido a su remodelación y reestructuración de la carta del bar.

**TABLA 10 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO "BAR CAMELOT".**

|                             | 2012  | 2011  | 2010  | 2009  | 2008  | 2007  | 2006  | 2005   | 2004  | 2002   | 2001   |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|
| Rentabilidad económica (%)  | 11,19 | 19,58 | 18,61 | 21,44 | 4,78  | 3,01  | 37,54 | 6,35   | -3,78 | -11,30 | -25,50 |
| Rentabilidad financiera (%) | 25,71 | 26,88 | 28,28 | 45,15 | 5,37  | 3,44  | 39,97 | 6,83   | -4,15 | -23,43 | 169,84 |
| Liquidez general            | 2,60  | 3,13  | 2,41  | 1,57  | 8,40  | 7,30  | 14,84 | 737,09 | 6,64  | 0,58   | 0,21   |
| Endeudamiento (%)           | 56,47 | 27,16 | 34,19 | 52,51 | 11,04 | 12,59 | 6,09  | 7,08   | 8,98  | 51,76  | 115,01 |

### GRAFICA 1. INGRESOS DE EXPLOTACION “BAR CAMELOT”.

Se observa que “Bar Camelot” tuvo una rentabilidad económica negativa en sus tres primeros ejercicios contables y a partir de ahí repunta esta rentabilidad en forma positiva así pues esta variable explica la capacidad de generar recursos con sus activos totales medida en % siendo mejor cuanto mayor positivo sea la misma.

Su rentabilidad financiera ha llevado el mismo ritmo que la rentabilidad anterior acentuando negatividad en sus tres primeros años y obteniendo rentabilidad financiera positiva en los demás años. Ya que su rentabilidad financiera ha sido en la mayoría de los casos más alta que la económica su efecto apalancamiento es decir la capacidad de endeudamiento es negativa concluyendo que esta obtiene una rentabilidad de fondos ajenos inferior a la de los activos. En cuanto a la estimación de la demanda futura a través del grafico que se nos adjunta a continuación podemos apreciar que “Bar Camelot” ha seguido una tendencia positiva durante sus primeros inicios cayendo en un agujero económico en 2011 debido a su cierre temporal para la remodelación del lugar pero que repunto su ventas más que considerablemente tras la ampliación (aumento del 95.7% respecto a 2011 y un aumento del 20.7% respecto a su año de mas bonanza). Por la tanto vemos una tendencia positiva tanto hacia el propio bar como hacia el cambio ya que sus clientes valoran este tipo de cambios positivamente y nos son para nada reacios a él.

### **1.2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA**

A través del análisis de la competencia vamos a estudiar a sus rivales más cercanos dentro del ámbito hostelero mediante el cual veremos diferencias y similitudes de cada uno de ellos a través de su descripción, antigüedad posicionamiento de la oferta, etc.

CUADRO 8. ANALISIS DE LA COMPETENCIA DE "BAR CAMELOT".

| EMPRESA<br>DESCRIPCION                | "BAR ANDEN"  | "BAR LIGUES 40"   | "BAR PENJAMO"   |
|---------------------------------------|--|---|---|
| OBJETIVOS DE LA EMPRESA               | Satisfacción de una necesidad de ocio orientada a un contexto gastronómico   | venta de productos gastronómicos y bebidas ofertando discoteca en nocturnidad | Oferta de productos gastronómicos dotando de un servicio de discoteca en nocturnidad      |
| ANTIGÜEDAD DE MERCADO                 | 2003/2004  | 1997/1998   | 1970/1971   |
| POSICIONAMIENTO DE SU OFERTA          | Cintruénigo (Navarra)  | Cintruénigo (Navarra)   | Cintruénigo (Navarra)   |
| DESCRIPCION DE LOS PRODUCTOS          | *bocadillos *sándwiches<br>*platos combinados<br>*bebidas *postres<br>*hamburguesas *zumos<br>*batidos *entrantes *cafés | * bocadillos *raciones<br>*pinchos/tapas<br>*bebidas *cafés                   | *pinchos *bocadillos<br>*raciones *pinchos/tapas<br>*platos combinados<br>*hamburguesas * |
| PRECIOS                               | Precios medos/altos  | Precios medios/altos  | Precios medios  |
| DISTRIBUCION COMERCIAL                | Servicio a domicilio y en establecimiento  | Servicio en establecimiento   | Servicio a domicilio y en establecimiento   |
| ACTIVIDADES PUBLICITARIAS Y PROMOCION | Patrocinio en eventos deportivos y culturales, radio, boca a boca, prensa.   | Patrocinio en eventos deportivos y culturales, boca a boca, prensa.           | Boca a boca   |
| NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA   | ALTO   | ALTO  | ALTO  |

\*Información obtenida a través de contacto personal con propietarios



## 1.2.4 ANALISIS DE LA EMPRESA

### **MATRIZ DAFO:**

\***DEBILIDADES:** en cuanto limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden inferir en el rendimiento de la empresas observamos la falta de continuidad en el trabajo por parte del personal empleado (debido a su alta rotación de camareros) ya que puede repercutir en la falta de un sentido común en el puesto de trabajo y en la formación de un ambiente unido y de confianza para progresar y desarrollar capacidades en la empresa a través de un sentimiento de confianza mutuo. Esta falta de continuidad también puede afectar incluso a los productos debido a que se debe entender muy bien al consumidor y la demanda para no desperdiciar y abusar de la compra de productos perecederos. Otra debilidad la encontramos en sus horarios a la hora de vender los productos debido a que la competencia utiliza toda la semana para llegar a tal fin en contraposición a “Bar Camelot” que solo lo utiliza los fines de semana.

\***FORTALEZAS:** como capacidades internas favorables que puede hacer posicionar ventajosamente a este bar respecto al de sus competidores tendríamos la experiencia de los socio/fundadores en este tipo de sector ya que ya abrieron uno similar, aunque no con tanta variedad de productos, años atrás. Otro factor interno favorable para “Camelot” es que sus dueños son de sobra bien conocidos en el pueblo y mucha gente les conoce, lo que hace que sus servicios sean mucho más agradables y se respire un ambiente cercano y local.

\***AMENAZAS:** en relación con limitaciones externas a la empresa y factores negativos en la consecución de las tareas observamos principalmente a sus competidores repartidos en un área muy reducida de la localidad los cuales han ido aumentando estos últimos años. Otra amenaza erradicaría en la crisis económica tanto española como navarra que hace que el poder adquisitivo de los clientes sea más reducido y por lo tanto el incentivo de los consumidores para comprar sea menor y el esfuerzo por parte de “Bar Camelot” para intentar atraerlos sea mayor. Sus causas también serian amenazas externas como la subida de los impuestos, recortes salariales, EREs etc...

\***OPORTUNIDADES:** por último como tendencias favorables en el entorno externo tendríamos a los clientes potenciales que aun no son clientes fieles al bar y que se les pueden atraer a través de la implantación de ofertas o servicios excepcionales. Otra de las oportunidades que ofrece este sector sería, el desarrollo que puede experimentar este tipo

de sector a través de la afluencia de clientes extranjeros a la localidad por el desarrollo de otras actividades comerciales que pueden incrementar el volumen de negocios en cada una de las empresas hosteleras implantadas en la localidad de Cintruénigo. Otra oportunidad vendría vinculada con la posibilidad de adquisición de negocios en la localidad debido a que parte de estos no llegan al volumen mínimo de negocio que permite cuantificar las cuentas en forma de superávit.

CUADRO 9. DAFO "BAR CAMELOT"



## 2- FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

Antes de hablar de fijación objetivos cabe señalar que como cualquier otra PYME española ahora mismo su principal objetivo es seguir compitiendo y afrontar las adversidades de la manera más calmada posible obteniendo el mayor índice de rentabilidad y crecimiento hacia una demanda futura. En cuanto a los objetivos puntuales que se marca “Bar Camelot” para afrontar la demanda futura y seguir siendo competitivo en el mercado que opera se encuentran entre otros:

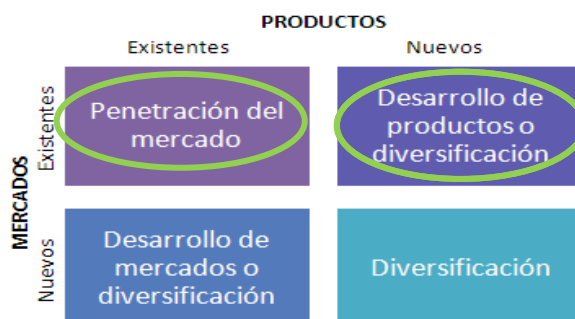
- 1) Incremento en un 5% semanal la clientela habitual: debido a que a través de sondeos internos de “Bar Camelot” se ha estimado la asiduidad de la clientela en este bar en una cuantía de aproximadamente de 500 personas por semana (recordad que “Bar Camelot” solo abre viernes, sábados y domingo) esto supondría un aumento de unas 25 personas por semana, reto alcanzable para este bar.
- 2) Aumentar el grado de satisfacción de la clientela al 70%: “Bar Camelot” ha seguido una política de encuestas hacia la clientela dentro del bar en la cual, al final de las comidas se les encuestaba de forma muy rápida y concisa sobre diferentes aspectos acorde con la satisfacción de la estancia, así pues por mes se ha llegado a una media de satisfacción del 60% durante un año y el objetivo sería aumentar este porcentaje un 10% hasta llegar al deseado 70%.
- 3) Incrementar la fidelidad del establecimiento: esta empresa ha visto que la asiduidad de muchos clientes viene determinado por “cambios de aires” más que por un gusto interpersonal por el “Bar Camelot” lo que se propondría sería incrementar esta fidelidad y la mejora percepción de la misma.
- 4) Incrementar sus ingresos de explotación en un 2% respecto a los del año anterior es decir pasar de una cifra de negocios del 229.563€ anuales a una cuantía de 234.154’26€.
- 5) Cambio de imagen del establecimiento: como último objetivo que marcaría yo para “Bar Camelot” sería el de un cambio de imagen del establecimiento pasando de una imagen clásica basada en el típico bar navarro a un ambiente más Estadounidense, dinámico y divertido.

### 3- SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

#### 3.1 ESTRATEGIAS DE CARTERA: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Actualmente la empresa “Bar Camelot” ve orientado su horizonte estratégico de crecimiento hacia una **estrategia de penetración de mercado** debido a que no hace mucho tiempo (4 de Agosto de 2012) desarrollo su producto y remodelo su establecimiento para posicionarse de forma más competitiva y diferenciada en el mercado. Así pues su posición dominante en cuanto a la estrategia de cartera sería la de penetración de mercado mediante el incremento de las ventas de los productos actuales en los segmentos existentes sin alterar el producto. Aun así debería en parte remodelar algunas de sus ideas y productos tras la reinauguración ejecutando una estrategia de **desarrollo de producto** a través del cual llegar a sus objetivos descritos anteriormente.

CUADRO 10. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE “BAR CAMELOT”.



#### 3.2 ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Dentro de este punto estaríamos ante una estrategia de segmentación diferenciada debido a que en el menú que ofrece este bar se ve diferenciado una población adulta respecto de otra más juvenil e infantil, así pues ofrece menús infantiles para estos, y platos más elaborados y por consiguiente más caros con bebidas alcohólicas y espirituosas para los más mayores.

### **3.3. ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Como ya se dijo anteriormente la empresa quiere que el mercado objetivo vea su oferta comercial de manera que sea percibida de forma agradable y cercana para el consumidor. Esta empresa hace hincapié tanto en los productos sencillos como elaborados pero llenos de sabor y dotándolos de un servicio de calidad para el buen funcionamiento y disfrute de la demanda. El ambiente es uno de sus puntos a tener en cuenta en su estrategia de posicionamiento debido a que la mayoría de sus ideales funcionan a través de esta puesta en marcha en un ambiente distendido. Como atributos más valorados por el público tendríamos por un lado el sabor de sus bocadillos (en especial los delicatessen) y el servicio ofrecido por los camareros, este último también entraría dentro de los menos imitables por la competencia así como su ubicación y su peculiar carrito de bebidas alcohólicas (carro que contiene bebidas espirituosas para hacer combinados que se elaboran en la misma mesa del comensal). Sus puntos fuertes serían entre otros su experiencia en el sector así como su compromiso con el trabajo que realizan y la familiaridad entre todos los componentes que integran el servicio, y por último analizando los puntos que la empresa está capacitada para mejorar y mantener señalaríamos sus productos, los cuales puede mantener, pero a medio largo plazo debería reconsiderarlos y modificarlos adaptándolos a nuevas demandas, y su capacidad de servicio, punto indispensable en el éxito de la empresa.

Entre los atributos que otorga el consumo de los productos que ofrece “Camelot” serían entre otros sabor, pasión por la hostelería, calidad y sencillez, también podemos mencionar el beneficio que otorga al consumidor ya que para muchos de ellos “Camelot” es símbolo de naturalidad, otorgando bienestar, placer gustativo y comodidad y por último entraría en juego la creencia por parte de los consumidores y los valores que desprende el lugar ya que sus consumidores acuden al local por su intensa penetración en el servicio y claramente por sus productos ya que realza unos valores basados en la igualdad, el desempeño, el trabajo y la bondad.

En cuanto al eslogan que englobaría todo la idea de nuevo posicionamiento de la empresa “Camelot” sería la de : “cambio de imagen para la empresa “BAR CAMELOT” a fin de la remodelación de local, cambio de nueva carta y propuesta de nuevos aires a través del “FUN EATING”.

### **3.4. ESTRATEGIAS FUNCIONALES: PRODUCTO**

A través del producto, que como ya hemos dicho anteriormente ofrece unos atributos de sabor, naturalidad etc... Se ha creado en “Camelot” una marca muy local a través de la integración de su servicio y sus productos, para la consecución de nuestro objetivos a “Bar Camelot” se le plantea el dilema de corregir su carta para lograr alguno de ellos, así pues debería reducir su carta o al menos quitar algunos de sus bocadillos simples que no son demandados por los consumidores para centrarse y cuidar los más exitosos, incluso reformular alguno de ellos para la sorpresa del cliente. Todo ello se llevaría a cabo a través del desarrollo de producto mencionado anteriormente. Con esta estrategia podríamos alcanzar el objetivo propuesto de satisfacción del cliente ya demandado por la empresa. Esta modificación de la estrategia funcional de producto iría encaminada hacia su público objetivo más adulto que es el que le genera en realidad ingresos y que le ayudaría en los próximos años a aumentar tanto las ventas como los ingresos impulsando la empresa hacia una mejor situación económico-financiera.

### **3.4. ESTRATEGIAS FUNCIONALES: PRECIOS**

En cuanto a la fijación de precios para lograr la consecución de las estrategias propuestas no se deberían modificar ninguna de ellas debido a que la demanda en Cintruénigo es muy sensible respecto al precio lo que haría cambiar hábitos de consumo de los clientes de “Camelot” optando por variar su estancia en el mismo hacia otros locales próximos al bar.

### **3.4. ESTRATEGIAS FUNCIONALES: DISTRIBUCIÓN**

En cuanto a la estrategia funcional de distribución, “Bar Camelot” para la consecución de los objetivos planteados seguirá planteando su establecimiento como punto de venta directo al público y su peculiar reparto de comida a domicilio a través de su motocicleta debido a que para esta empresa, cualquier otro medio añadido de distribución le acarrearía un coste muy elevado al que no podría hacer frente debido a su reciente reapertura. En cuanto a sus proveedores seguiría manteniendo los mismos debido a que

estos pueden dotarles de todos los productos y servicios requeridos para lograr los objetivos marcados.

### **3.4. ESTRATEGIAS FUNCIONALES: COMUNICACIÓN**

En este punto definimos la audiencia objetivo de estas directrices enfocando todas ellas hacia un público un poco más adulto sin dejar de lado a los jóvenes más adultos. Por ello no debemos menospreciar a los niños debido a que son en algunas ocasiones las decisiones de ellos las que involucran a los padres en la decisión del lugar al cual acudir para comer, pero respetando que el aspecto crítico siempre es el del adulto a la hora de probar los menús.

El objetivo de comunicación estaría destinado a publicitar este pequeño cambio de imagen e impulsar todo los objetivos descritos anteriormente para la consecución de los mismos, para ello se destinaran los mismos medios que se venían utilizando hasta ahora debido a que al poseer un público objetivo concentrado en un pequeño pueblo la mejor publicidad es el “boca a boca” por lo que no se añadirá ningún elemento de comunicación más para tal fin. Así pues se seguirá invirtiendo en publicidad en distintos paneles publicitarios en diversos eventos tanto deportivos y culturales del pueblo así como anuncios en revistas locales.

## **4- DEFINICIÓN PLANES DE ACCIÓN.**

### **4.1 PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES COMERCIALES: CONCRECCIÓN DE LAS ACCIONES TÁCTICAS.**

El objetivo de la acción comercial es la de a partir de los objetivos marcados en el punto anterior asignar un tipo de acciones que hagan materializable esos objetivos dispuestos. Como ya se dijo anteriormente nuestros objetivos son a grandes rasgos los de cambiar el público objetivo hacia personas más adultas incrementos tanto en clientela como grados de satisfacción y fidelidad. De acuerdo con estos puntos nuestro nuevo público objetivo a enfatizar es el adulto pero por ello no quiere decir que tengamos que dejar de lado a niños o jóvenes, es la puesta en marcha de un proyecto que hace exprimir más a este público objetivo el cual no se potencia al 100%. En primer lugar dentro de su

campo de actuación se debería cambiar la imagen del establecimiento pasando de una imagen basada en el típico bar Navarro a una imagen mas norteamericana, moderna y divertida (tipo Foster Hollywood), con este cambio haríamos entrever un cambio de aires en el local potenciando la asiduidad de la clientela mas adulta pero sin dejar atrás a nuestros jóvenes. Cada vez más en Cintruénigo se pone a prueba la modernidad de los lugares desarrollando entre los clientes compromisos de servicios modernos. Para ello pediríamos el diseño y la realización del mismo a la empresa Alfareña “CUÑASA” (<http://www.cunasa.com/>) dedicada al diseño de interiores tanto en decoración como en construcción. Con este proyecto potenciaríamos la asiduidad de la clientela como su grado de satisfacción pudiendo, si las directrices se cumplen, incrementar las ventas rozando ese ansiado 2%. Otra de las acciones a llevar a cabo para la consecución de los objetivos sería la de por una parte añadir un nuevo apartado en nuestra carta a través de una variedad de postres gourmet, debido a que “Bar Camelot” no enfatiza mucho en este último servicio para el comensal y hace que no se acabe de cerrar la cena con un broche espectacular, y por otro lado la supresión de algunos bocadillos muy poco atractivos para el consumidor que lo único que hacen es gasto en presupuesto y menos satisfacción del cliente antes las expectativas del producto. Así pues los postres se adquirirían a través de un posible negocio en el precio de los mismos a Postres Imperia (pastelería Carbonera), y en cuanto a la supresión de algunos de los bocadillos que se presentan en carta estarían algunos tales como, de bocadillos sencillos el bocadillo de tortilla de patata o patatas varias debido a que estos bocadillos no son demandados por la clientela y si son adquiridos pueden dañar la imagen del bar al no haber una minuciosidad en la ejecución de los mismos. Por otro lado y enfatizando en el tema de la carta se debería impulsar mas esos “platos especiales” que se adquieren a través del prestigioso restaurante Carbonero “Maher” ya que son platos muy selectos y no tan caros con los que podemos insistir en el público adulto anteriormente mencionado. También para no dejar de lado a estos jóvenes y ofreciéndoles algún servicio más alternativo para que no se vean desplazados, una de las acciones a incrementar en el bar sería la de la organización de conciertos esporádicos de frecuencia mensual para que ellos también puedan disfrutar del bar contratando grupos locales o regionales como “las gafas de Mike” de tudela, así pues se podría fomentar la retransmisión de los partidos del futbol en el bar sobre todo los del Real Madrid ya que la afinidad del bar por este equipo es muy alta y muchos de los aficionados del mismo acuden a “Bar Camelot” para seguir sus partidos. Con estos cambios posicionaríamos al bar en un ambiente adulto pero sin dejar



atrás a los jóvenes inculcando fidelidad, satisfacción y clientela al mismo tiempo, lo que conllevaría un aumento de la venta e ingresos.

Por último y como presentación de una acción más propiamente personal e interactiva se podría desarrollar lo que en algunos restaurantes se ha llamado “FUN EATING” definido por la cadena “Wagaboo” (impulsora de este concepto) como el disfrute de una cena compartida con los amigos a través de una comida divertida saboreando las recetas y menús y a la vez experimentando nuevas sensaciones en un ambiente audaz y desenfadado con un servicio amable y con unos precios increíbles. Este concepto debería modificarse para “Bar Camelot” a través de lo que se llamaría el “FUN EATING LOCAL” llamado así por su cercanía hacia la población de la villa hablando de temas más personales, solo posibles en pueblos y localidades pequeñas donde la vida de las personas esta a la orden del día. Esta nueva relación cliente/empresa daría un toque más carnal a ambos componentes del proceso de compra produciéndose así un poco mas de complicidad. Este sería el culmen para conseguir nuestros objetivos antes descritos y que darían a “Bar Camelot” una visión de futuro muy alentadora con previsiones muy favorables.

IMAGEN 3. PROPUESTA FUN EATING LOCAL “BAR CAMELOT”.



IMAGEN 4. PROPUESTA CANAL + “BAR CAMELOT”.



IMAGEN 5. PROPUESTA DE CONCIERTOS “BAR CAMELOT”



**4.2 PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES COMERCIALES:  
 ASIGNACIÓN DE ACCIONES A INDIVIDUOS**

En cuanto a la asignación de todas las acciones descritas anteriormente se asignara un responsable que se encargara de implementar la acción que se le atribuya en el transcurso de la vida de la empresa, los responsables en este caso serán los socios fundadores que trabajan habitualmente en la empresa, es decir, Marta Izal, Marcos Izal y Begoña Izal. Se relacionaran sus capacidades internas para implantar esas acciones y se asignaran por grado de conocimiento y capacidad para llevarla a cabo. A partir de ahí ellos deberán ser los que en algunas ocasiones difundan alguno de los mensajes pertenecientes a los objetivos/acciones o por otro lado dar a conocer y cambiar la perspectiva de los cambios acontecidos en el local e incluso delegar y transmitir estos cambios a los demás camareros para que se involucren en los cambios. Por lo tanto en cuanto a la modificación de la carta y la adquisición de postre de la pastelería “Imperia” de Cintruénigo la encargada será Begoña Izal debido a que es la jefa de cocina y nadie mejor que ella sabrá que es lo que necesitan los consumidores y en qué momento lo necesitan a través de las respectivas

modificaciones e incorporaciones de productos. En cuanto a los eventos y conciertos anteriormente mencionados será Marcos Izal quien se encargue de esta tarea debido a que su experiencia en el mundo de las discotecas como Dj hace que le dé un plus de conocimiento y sepa interpretar en cada temporada que música puede divertir mejor al público Cirbonero. Por último la idea de “Fun Eating”, la responsable será Marta Izal ya que su posición como relaciones públicas en el bar es más que evidente y su trato personal con el consumidor sirve de motivación para muchos para el desarrollo del bar. Pero esto no quiere decir que solo Marta Izal deba difundir este “Fun Eating” ni mucho menos, ella deberá ser la responsable de que se lleve a cabo, y sepa motivar y animar a los demás empleados para que difundan este mensaje y sepan relacionarse de manera adecuada y cercana al cliente.

IMAGEN 6. PROPUESTA POSTRES “BAR CAMELOT”.



### 4.3 PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES COMERCIALES: ESTIMACIÓN DE LOS PLAZOS DE EJECUCIÓN.

- Calendario ejecución del conjunto de acciones

*TABLA 11 CALENDARIO EJECUCIÓN ACCIONES "BAR CAMELOT".*

|                    |               |            | <u>Septiembre</u> | <u>Octubre</u> | <u>Noviembre</u> | <u>Diciembre</u> |
|--------------------|---------------|------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| <u>DESCRIPCIÓN</u> | <u>INICIO</u> | <u>FIN</u> |                   |                |                  |                  |
| EN VENTOS          | 01/10/2014    | 01/10/2015 |                   |                |                  |                  |
| POSTRES            | 01/10/2014    | 01/10/2015 |                   |                |                  |                  |
| FUN EATING         | 01/10/2014    | 01/10/2015 |                   |                |                  |                  |
| MODIFICACION CARTA | 01/10/2014    | 14/10/2014 |                   |                |                  |                  |
| CAMBIO IMAGEN BAR  | 13/09/2014    | 1/10/2014  |                   |                |                  |                  |

|                   | <u>Enero</u> | <u>Febrero</u> | <u>Marzo</u> | <u>Abril</u> | <u>Mayo</u> | <u>Junio</u> | <u>Julio</u> | <u>Agosto</u> | <u>Septiembre</u><br><u>2015</u> |
|-------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|---------------|----------------------------------|
| EVENTOS           |              |                |              |              |             |              |              |               |                                  |
| POSTRES           |              |                |              |              |             |              |              |               |                                  |
| FUN EATING        |              |                |              |              |             |              |              |               |                                  |
| MODIF CARTA       |              |                |              |              |             |              |              |               |                                  |
| CAMBIO IMAGEN BAR |              |                |              |              |             |              |              |               |                                  |

TRANCURSO DE LA ACCION



FINALIZACION DE LA ACCION

En cuanto a el calendario de ejecución de las acciones he visto conveniente empezar la implementación de cada una de ellas después de las fiestas patronales de la villa, todas excepto la reforma y cambio de imagen, debido que si empiezan de inmediato tras acabar este plan de marketing se podrían perder excesivos ingresos que perjudicarían la viabilidad anual de la empresa ya que el verano y las fiestas patronales son temporadas de muchos ingresos para el bar. Así pues hemos dejado un gran periodo de tiempo para la ejecución de los mismos, empezando un poco antes con el cambio de imagen que es a priori lo que más urge para la consecución de las acciones. Por otro lado hemos visto que una de las características clave que tenía que contar el proyecto es que todas las acciones deberían ser implementadas en el mismo periodo de tiempo dando lugar a un total y extraordinario cambio de aires para el bar percibiéndose por parte de la clientela esas ganas de cambio e involucración hacia los servicios que se les ofrecen. También cabe reseñar que durante la consecución de los mismos en el pueblo se hablara de cómo será el nuevo bar y que modificaciones habrá, lo que aumentara las expectativas del mismo y aumentara la publicidad entre la ciudadanía.

En cuanto a la fecha de finalización de los mismos los eventos, postres y “Fun Eating” deberían ejecutarse durante un año debido a que son acciones que deben realizarse cotidianamente insistiendo en la ejecución diaria de los mismos así pues pasado el año se valorarían y se vería la repercusión de los mismos en los objetivos planteados. Por otro lado para la finalización de la carta estaríamos hablando de aproximadamente dos semanas, no mas, debido a que se necesita el estudio de la repercusión de las modificaciones en el consumidor y a partir de ahí valorar la acción realizada. En cuanto a la remodelación del bar, debido a que no son grandes obras, el periodo estimado de finalización sería de 15 idas aproximadamente (negociado con la empresa de diseño y construcción Alfarena “CUÑASA”) en cuyo periodo de tiempo el bar estaría listo para el inicio de la actividad empresarial.

#### **4.4 PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES COMERCIALES: PRESUPUESTACIÓN DE CADA ACCIÓN COMERCIAL.**

En base a la presupuestación de cada acción comercial dividiremos las acciones que nos pueden causar un gasto importante, así pues dejaremos de lado en este apartado tanto la modificación de la carta debido a que no supone gasto ya que consiste en la supresión de algún bocadillo y puesta en conocimiento de otros que no se explotan al 100% (platos especiales), y el “Fun Eating” debido a que no supone un desembolso monetario, representado por un acto interactivo que debe enseñarse y ejecutarse a través de la palabra sin sufrir ningún gasto económico. Por lo tanto las acciones que sí suponen un gasto económico serian 1- Cambio de imagen, 2- Incorporación de postre en la carta, 3- Realización de eventos como conciertos, partidos de futbol etc... empezando por la incorporación de postres en la carta de “Bar Camelot”, se ha presupuestado la adquisición de estos postres en una cuantía de 350€ mensuales desglosados sobre todo en helados, tartas y pasteles (presupuesto adherido a modificaciones según la asiduidad de compra y la buena aceptación de los mismos). En cuanto a los eventos (en concreto los conciertos) esta cuantía puede variar cada mes pero el presupuesto que dispone “Bar Camelot” para la implementación de este es de 400€ por concierto (estaríamos hablando en principio de músicos locales o regionales, variando la oferta según la aceptación de los mismos). Por último la remodelación y cambio de imagen del bar constaría según la empresa de diseño y construcción “Cuñasa” un total de 6000€ divididos en 700€ diseño y 5300€ material y construcción (la mayor parte seria solo deposición de los diferentes inmuebles en el bar, ya que no va a sufrir ninguna obra a gran escala).

#### **4.5 PRESUPUESTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING**

El coste general que puede acarrear el plan de marketing para “BAR CAMELOT” asciende a un montante de 12600€ desglosado de la siguiente manera:

| <u>PARTIDA</u> | <u>POSTRES</u> | <u>CONCIERTOS</u> | <u>CAMBIO IMAGEN</u> |
|----------------|----------------|-------------------|----------------------|
| <u>EUROS</u>   | 350€/MES       | 400€/CADA2MESES   | 6000€ TOTALES        |
| <u>TOTAL</u>   | 4200€          | 2400€             | 6000€                |

Como se dijo en el apartado anterior solo se contabilizan las partidas de postres, concierto y remodelación del local debido a que es el costo más importante de las estrategias a llevar a cabo.

Los resultados esperados tras la realización de estos planes de acción son muy prósperos debió a que alcanzaran ese 2% de incremento de ingresos respecto al año anterior llegando incluso a aumentar hasta el 3 % o lo que sería lo mismo incrementar en 6886.89€ los ingresos respecto a 2012 (último año analizado) ascendiendo a un montante de 236449.89€ para el año 2015.

Por lo tanto, tras la implementación de estas estrategias se prevén beneficios indeterminados en una cuantía todavía exacta.

## **5- EJECUCIÓN**

En este apartado se pondrán en marcha todos los planes de acción para conseguir los objetivos a través del proceso que convierte los planes de marketing en tareas en el terreno de la acción, y asegura que dichas tareas se ejecuten de modo que se logran los objetivos previstos.

## **6- CONTROL**

En cuanto a los puntos de control cada mes se verificara a través de reuniones, en los que estarán presentes todos los responsables de cada plan de acción, cada uno de las estrategias a través de su funcionamiento en el periodo que abarquen, modificando y

rectificando cada uno de ellos según la situación y la desviación del mismo de los objetivos iniciales.

## 7- CONCLUSIÓN

A modo de resumen solo cabe valorar globalmente esta empresa positivamente sumergida en una época bastante prospera tanto para el sector como para la empresa en sí, pero que deberá trabajar de forma tenaz y constante para cumplir los objetivos y las acciones descritas. Tanto su futuro como su probabilidad de éxito son bastante ciertos con pocos márgenes para el fracaso.

Se ha tratado de estudiar esta empresa a fondo para declarar unos objetivos e implantar unas acciones lo más adecuadas posibles para el buen funcionamiento de la misma en su futuro. Prestar una mayor atención a las acciones a implantar ya que a partir de ellas la empresa determinara si los objetivos se han cumplido o hay que modificar parte de ellos para reorientar la dirección del bar.



REFERENCIAS/BIBLIOGRAFIA:

- [https://extranet.unavarra.es/version-201441/,DanaInfo=sabi.bvdinfo.com,SSL+Report.serv?\\_CID=1069&context=2IU69YKMPXUCQVX](https://extranet.unavarra.es/version-201441/,DanaInfo=sabi.bvdinfo.com,SSL+Report.serv?_CID=1069&context=2IU69YKMPXUCQVX)
- Demografía de Cintruénigo. Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Cintru%C3%A9nigo#Demograf.C3.ADa>
- <http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20138.pdf>
- [http://www.navarra.es/home\\_es/Navarra/Asi+es+Navarra/Navarra+en+cifras/Demografia/poblacion.htm](http://www.navarra.es/home_es/Navarra/Asi+es+Navarra/Navarra+en+cifras/Demografia/poblacion.htm)
- Información consultada a diferentes bares de Cintruénigo (Bar el Andén, Bar Pénjamo, etc.)
- Información proporcionada por los propietarios del Bar Camelot.
- Cohen, William (2001). *El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica*.
- Sánchez Herrera, Joaquín (2007). *Plan de marketing: análisis, decisiones y control*. Ed. Pirámide.
- Fundamentos de Marketing. Ed Pirámide.

## ANEXOS

### ANEXO 1.

| ESENCIA           | TIPO DE PRODUCTO                          | PRECIO  |
|-------------------|---|---------|
| <u>DE PICOTEO</u> |   |         |
|                   | PATATAS PANADERA                          | 5,20 €  |
|                   | PATATAS CAMELOT                           | 3,00 €  |
|                   | EMPANADILLAS ATUN                         | 4,00 €  |
|                   | ARO CEBOLLA                               | 4,00 €  |
|                   | CROQUETAS CASERAS                         | 5,00 €  |
|                   | ALITAS DE POLLO                           | 5,00 €  |
|                   | PATATAS DELUXE                            | 3,50 €  |
|                   | NUGETS                                    | 4,50 €  |
|                   | CALAMARES ROMANA                          | 5,50 €  |
|                   | REVUELTO GULAS                            | 7,50 €  |
|                   | DELICIAS DE CHORIZO                       | 5,00 €  |
|                   | JAMON IBERICO                             | 15,00 € |
|                   | PULPO A LA GALLEGA                        | 14,00 € |
| <u>TOSTADAS</u>   |   |         |
|                   | JAMON TOMATE ACEITE                       | 8,00 €  |
|                   | QUESO FUNDIDOS                            | 7,00 €  |
|                   | MIXTA (1/2 JAMON QUESO)                   | 7,00 €  |
| <u>ENSALADAS</u>  |   |         |
|                   | GULAS BACON VINAGRE                       | 10,50 € |
|                   | FOIE CON PASAS                            | 10,50 € |
|                   | CABRA CON NUECES                          | 10,00 € |
|                   | HONGOS CON JAMON                          | 10,50 € |
|                   | JAMON CON FOIE Y FRUTOS SECOS             | 10,00 € |
|                   | ROQUEFORT CON NUECES Y CONFITURA          | 7,50 €  |
|                   | POLLO ROSA CON TOMATE Y OLIVAS            | 7,50 €  |
|                   | POLLO CON PIÑA TOMATE OLIVAS Y SALSA ROSA | 7,50 €  |
|                   | MIXTA                                     | 7,50 €  |
|                   | CESAR                                     | 8,50 €  |

| ESENCIA                  | TIPO DE PRODUCTO                    | PRECIO  |
|--------------------------|-------------------------------------|---------|
| <u>SANDWICHES</u>        |                                     |         |
|                          | BACON CALABACIN QUESO PIMIENTO      | 4,90 €  |
|                          | BACON CEBOLLA QUESO Y CHAMPIS       | 4,90 €  |
|                          | JAMOS CALABACION QUESO Y PIMIENTO   | 4,90 €  |
|                          | MITXO                               | 3,20 €  |
|                          | VEGETAL                             | 4,80 €  |
|                          | AMERICANO                           | 4,80 €  |
|                          | POLLO LECHUGA TOMATE MAYONESA       | 4,80 €  |
|                          | SERRANO                             | 4,80 €  |
|                          | BACON LECHUGA TOMATE MAYONESA HUEVO | 4,80 €  |
|                          | BRETAÑA TRIPLE                      | 4,80 €  |
|                          | LONGINOS                            | 4,80 €  |
| <u>HAMBURGUESAS</u>      |                                     |         |
|                          | SUPER HAMBURGUESA                   | 4,80 €  |
|                          | HAMBURGUESA NORMAL                  | 4,50 €  |
|                          | HAMBURGUESA DE LA CASA              | 4,80 €  |
| <u>PLATOS COMBINADOS</u> |                                     |         |
|                          | TERNERA                             | 10,00 € |
|                          | MAGRET                              | 12,00 € |
|                          | LOMO                                | 7,50 €  |
|                          | BACON                               | 7,50 €  |
|                          | PECHUGAS                            | 7,50 €  |
|                          | FRANKFURT                           | 7,00 €  |
|                          | HAMBURGUESAS                        | 7,50 €  |
|                          | JAMOS SERRANO                       | 7,00 €  |
|                          | SEPIA Y ENSALADA                    | 11,00 € |

| ESENCIA       | TIPO DE PRODUCTO     | PRECIO |
|---------------|----------------------|--------|
|               |                      |        |
| PASTAS        |                      |        |
|               | ESPAGUETIS BOLOÑESA  | 7,00 € |
|               | ESPAGUETIS CARBONARA | 7,00 € |
|               | FIDEUA DE QUESOS     | 9,00 € |
|               | CRUJIYORK            | 5,00 € |
|               | CRUJIQUESOS          | 5,00 € |
|               |                      |        |
|               |                      |        |
| BOC NORMALES  |                      |        |
|               | MARCUS               | 4,60 € |
|               | GRIAL                | 4,60 € |
|               | MERLIN               | 4,60 € |
|               | BALIN                | 4,90 € |
|               | BIKINI               | 4,50 € |
|               | GALES                | 4,50 € |
|               | ESCOCIA              | 4,60 € |
|               | MACARTUS             | 4,60 € |
|               | GENEROSO             | 4,80 € |
|               | GRANDIOSO            | 4,80 € |
|               | TRES EN UNO          | 4,90 € |
|               | MORGAN               | 4,90 € |
|               | SARRAS               | 4,90 € |
|               | VEGETAL              | 4,90 € |
|               | GINEBRA              | 4,90 € |
|               |                      |        |
|               |                      |        |
| BOC.SENCILLOS |                      |        |
|               | LOMO CON TOMATE      | 3,80 € |
|               | LOMO ALIOLI          | 3,80 € |
|               | BACON QUESO          | 3,80 € |
|               | JAMON TOMATE         | 3,80 € |
|               | TORTILLA PATATA      | 3,80 € |
|               | LOMO QUESO           | 3,80 € |
|               | MENÚS INFANTIL       | 4,80 € |
|               | TORTILLAS VARIAS     | 4,50 € |

| ESENCIA         | TIPO DE PRODUCTO   | PRECIO  |
|-----------------|--------------------|---------|
|                 |                    |         |
|                 |                    |         |
| BOC.DELICATESEN |                    |         |
|                 | LANCELOT           | 5,80 €  |
|                 | EXCALIBUR          | 5,80 €  |
|                 | REY ARTURO         | 4,80 €  |
|                 | TINTAGEL           | 4,90 €  |
|                 | CADBURY            | 4,90 €  |
|                 | WINDSOR            | 5,80 €  |
|                 | CAPRICHOSO         | 5,90 €  |
|                 | IBERICO            | 5,80 €  |
|                 | LUCAS              | 5,50 €  |
|                 | HARRY              | 5,80 €  |
|                 | PUSKAS             | 5,80 €  |
|                 | CHIMO              | 5,50 €  |
|                 | OTTO               | 6,20 €  |
|                 | DONOSTI            | 5,50 €  |
|                 | DONOSTIBIS         | 5,50 €  |
|                 | KOBI               | 5,50 €  |
|                 |                    |         |
| PLATOS ESPECIAL |                    |         |
|                 | CARRILLERA TERNERA | 11,80 € |
|                 | CODILLO            | 11,50 € |
|                 | COSTILLA CERDO     | 11,30 € |
|                 | GORRIN ASADO       | 12,00 € |