



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Centro de Estudios de Postgrado

Trabajo Fin de Máster

**PLAN DE MARKETING:
PIZZERÍA MARACANÁ**

Alumna: Silva Domingos, Rubia Ana

Tutora: Profa. Dra. María Gutiérrez Salcedo
Dpto: Organización de Empresas, Marketing y Sociología.

Septiembre, 2020

ÍNDICE

1. RESUMEN.....	4
2. INTRODUCCIÓN	5
3. EL PLAN DE MARKETING	5
3.1. LA IMPORTANCIA DEL MARKETING	5
3.2. EL PLAN DE MARKETING	6
3.3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING	8
4. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING: PIZZERÍA MARACANÁ.....	9
4.1. FASE 1: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	10
4.1.1. ANÁLISIS EXTERNO.....	10
4.1.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	11
4.1.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO.....	15
4.1.1.2.1. MERCADO DE REFERENCIA	15
4.1.1.2.2. SEGMENTACIÓN.....	17
4.1.1.2.3. VOLUMEN DE VENTAS	21
4.1.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	21
4.1.2. ANÁLISIS INTERNO.....	27
4.1.2.1. RECURSOS Y CAPACIDADES	27
4.1.2.2. POSICIONAMIENTO	29
4.1.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	30
4.2. FASE 2: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS	34
4.2.1. DEFINICIÓN DE METAS Y OBJETIVOS	34
4.2.2. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	35
4.2.2.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	36
4.2.2.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	37

4.2.2.3.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	38
4.2.2.4.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y FIDELIZACIÓN	40
4.2.2.4.1.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN.....	40
4.2.2.4.2.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	41
4.2.2.4.3.	ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN	42
4.2.2.5.	ESTRATEGIAS FUNCIONALES	43
4.2.2.5.1.	PRODUCTO.....	43
4.2.2.5.2.	PRECIO	45
4.2.2.5.3.	DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	46
4.2.2.5.4.	COMUNICACIÓN.....	47
4.3.	FASE 3: ELABORACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN.....	49
4.3.1.	PLAN DE ACCIONES.....	51
4.3.1.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	51
4.3.1.2.	PERSPECTIVA CLIENTES	52
4.3.1.3.	PERSPECTIVA MARCA.....	54
4.3.1.4.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS Y APRENDIZAJE	55
4.3.2.	PROGRAMACIÓN	56
4.3.3.	DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	57
4.4.	FASE 4: RESULTADOS ESPERADOS Y CONTROL.....	60
5.	CONCLUSIONES	63
6.	REFERENCIAS	64

ÍNDICE DE GRÁFICOS/TABLAS NUMERADAS

Gráfico 1: Pirámide de población de la provincia de Jaén.....	13
Gráfico 2: Dimensiones del mercado para la empresa Maracaná.....	16
Gráfico 3: Segmentación para la empresa Maracaná.....	20
Gráfico 4: Competencias de la empresa Maracaná.....	23
Gráfico 5: Relación Calidad-Precio de las pizzerías de Jaén.....	29
Gráfico 6: Reloj estratégico de Bowman.....	38
Tabla 1: Esquema del plan de marketing.....	9
Tabla 2: Análisis DAFO de la empresa Maracaná.	31
Tabla 3: Matriz de crecimiento de Ansoff (1996).	38
Tabla 4: Segmentos objetivos de la empresa Maracaná.	41
Tabla 5: Herramientas de comunicación de la empresa Maracaná.	48
Tabla 6: Cuadro de mando de marketing.	50
Tabla 7: Programación de las acciones.	56
Tabla 8: Presupuesto.....	58
Tabla 9: Indicadores.	60

1. RESUMEN

En este Trabajo de Fin de Máster de Administración de Empresas, se trata de teorizar y explicar la importancia del plan de marketing, sus fases y etapas y, tiene como base la elaboración de un plan de marketing para la pizzería Maracaná, situada en Jaén. Se elaboró un plano de marketing en el nivel estratégico, táctico y de control, con análisis de la situación, fijación de objetivos, formulación de estrategias corporativas, seguida de la elaboración de acciones dirigidas a consolidación y crecimiento de la marca en el mercado y a la satisfacción de las necesidades de los clientes y, por fin, con el análisis de los resultados previstos y conclusiones del desarrollo del plan de marketing de la empresa.

ABSTRACT

This final project of the MBA course it's about theorizing and explaining the importance of the marketing plan, its phases and stages and, is based on the elaboration of a marketing plan for the Maracaná pizza place, located in Jaen, Spain. A marketing plan was developed at the strategic, tactical and control levels, with situation analysis, objectives setting and corporate strategy formulation, followed by the development of actions aimed at consolidation and growth of the brand in the market and the satisfaction of the costumers needs and, finally, with the elaboration of the expected results and conclusions of the development of the marketing plan of the company.

2. INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente Trabajo de Fin de Máster es diseñar un plan de *marketing* para la pizzería Maracaná, una empresa ubicada en Jaén, Capital, España, que produce la pizza tradicional italiana con artesanalmente y con ingredientes de gran calidad.

Se va a crear un plan que sea puesto en práctica y ayude la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos con la creación de acciones que tengan en cuenta, además del análisis de la situación interna y externa a la empresa, también las necesidades y deseos de los clientes para que, así, la empresa tenga más valor agregado y una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

El plan de marketing es una herramienta clave para que las empresas tomen decisiones, estructuren sus objetivos, planifiquen sus acciones y establezcan los resultados previstos a nivel estratégico y táctico.

Es importante tener en cuenta las necesidades actuales y futuras de los consumidores y adaptarse al entorno cambiante y globalizado. Para eso se va a trabajar con el marketing estratégico, a medio y largo plazo, analizando dónde la empresa está y adónde quiere llegar, para tener una ventaja competitiva y, también, se va a aplicar de manera asertiva el marketing operativo, a corto y medio plazo, con acciones del marketing *mix* que son hechas con vista en los objetivos.

En la primera parte del trabajo se trata de teorizar y explicar el plan de marketing, sus fases y etapas. La siguiente parte es empírica, se va a desarrollar el plan de marketing para la empresa Maracaná, con análisis de la situación, fijación de objetivos y con formulación de estrategias corporativas. Seguida de la programación de acciones, resultados previstos y conclusiones del desarrollo del plan de marketing de la empresa.

3. EL PLAN DE MARKETING

Antes de adentrar en el concepto y características del plan de marketing se va a introducir la importancia del marketing como forma de gestión de las actividades de la empresa con el objetivo de crear valor para los clientes y consumidores y fidelizarlos.

3.1. LA IMPORTANCIA DEL MARKETING

El marketing es practicado desde el inicio de la humanidad. Kotler (1998) dice que el marketing es una de las actividades más antiguas del mundo, para él el marketing tuvo su origen en los primeros procesos de intercambio y recorrió diversos sistemas de marketing hasta el marketing actual. Según Churchill y Peter (2003), "la esencia del marketing es el

desarrollo de intercambios en el que las empresas y clientes participan voluntariamente de transacciones destinadas a traer beneficios para ambos".

Con los cambios sociales y económicos, las organizaciones, con el fin de mantenerse en el mercado, comprendieron el valor del beneficio al cliente y pasaron a orientarse hacia las necesidades y exigencias de los consumidores. Según Cobra (1992), marketing es más que una forma de sentir el mercado y adaptar productos o servicios - es un compromiso con la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de las personas. Kotler (1998), afirma que el marketing tiene su origen en las necesidades y deseos humanos. Así, el marketing presupone la identificación y la satisfacción de las necesidades humanas y sociales, transformando esas necesidades en oportunidades de negocio (Kotler, Keller, 2006).

De este modo, discutir sobre marketing es tener en cuenta los consumidores y el entorno como referencia para la actividad empresarial. Cuando la empresa entender las necesidades del consumidor va a entregar productos y servicios de mayor valor do que el valor esperado y así, garantizar la ventaja sostenible a largo plazo.

Para tal efecto, es importante tener una empresa orientada al mercado, es necesario estar siempre generando información acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, información de la competencia, del entorno y de las tecnologías, además, para entregar más valor a los clientes es necesario que toda la organización esté coordinada con este objetivo.

Con vista en esto, es necesario tener una organización que será el vínculo entre los objetivos de la empresa y el mercado, creando la planeación estratégica más ventajosa para la supervivencia y el crecimiento de la empresa de acuerdo con la situación, las oportunidades, sus objetivos y recursos disponibles.

Se va a ver a seguir qué es un plan de marketing, y se presentará un poco de sus características, fases y etapas.

3.2. EL PLAN DE MARKETING

Básicamente, en el plan de marketing se reúne todo lo que va a ser la estrategia de marketing para la marca y el producto o servicio. Es el documento en que se analiza la situación actual de la empresa, se analiza el mercado que la empresa está inmersa, se define los objetivos y la forma que los alcanzarás, siempre teniendo en cuenta como atender la perspectiva de los clientes.

El plan de marketing permite entender quién es el público objetivo de la empresa, como se va a llegar hasta ello y como fidelizar los clientes en la empresa. Es una herramienta de gestión para que la empresa se mantenga competitiva en el mercado.

Según la definición de McCarthy y Perrault (1997), “el plan de marketing es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía serán necesarios, y con qué periodicidad; y 3) cuáles son los resultados que se esperan.”

Así, el plan de marketing hace posible tener un proceso más ordenado y estructurado y, también, es una buena herramienta de comunicación pues posibilita el conocimiento igualitario de todos los empleados acerca de los objetivos de la organización, como se va a lograr-los, que acciones están planeadas y cuáles son los resultados esperados.

La definición del *business* diccionario (2020) incluye una visión enfocada en las necesidades de los consumidores, con generación de valor, para la creación de la estrategia.

“Plan de marketing es un plan específico de un producto, específico del mercado, o de toda la empresa que describe las actividades que participan en el logro de objetivos de marketing específicos dentro de un plazo establecido. Un plan de mercado comienza con la identificación (a través de la investigación de mercado) de las necesidades específicas del cliente y cómo la empresa tiene la intención de satisfacerlas mientras que la generación de un nivel aceptable de rendimiento. Generalmente incluye análisis de la situación actual del mercado (oportunidades y tendencias) y programas de acción detallados, presupuestos, pronósticos de ventas, estrategias y estados financieros proyectados”

La estructura del plan de marketing está formada por niveles estratégico y táctico, como exponen Kotler & Keller (2016).

“el plan de marketing es un documento escrito que resume lo que la empresa ha aprendido sobre el mercado e indica como está planeado alcanzar sus objetivos de marketing. El plan de marketing opera en dos niveles, uno estratégico y otro táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados objetivo y la propuesta de valor, mientras que el plan de marketing táctico especifica el producto, precio, canal y comunicación.”

El proceso de planeamiento estratégico cuenta también con la etapa de control, que según Kotler (2000) sirve para mensuración de resultados, diagnóstico de resultados y adopción de acciones correctivas. Así, el plan de marketing puede ser dividido en 3 niveles, el marketing estratégico, el marketing operativo y marketing de control o marketing *audit*. En resumen, las definiciones acerca plan de marketing tienen en común la investigación de tres preguntas que la empresa debe hacer a sí misma: ¿Dónde estamos ahora? El análisis de la situación. ¿Dónde queremos estar en el futuro? La creación de estrategia de marketing. ¿Cómo llegamos allí? La ejecución de las acciones de marketing *mix*. Y ¿Qué resultados debemos tener del plan de marketing? Resultados esperados.

Y esta es básicamente la estructura o la secuencia lógica que se va a caminar para diseñar el presente plan de marketing como se va a ver en el próximo punto del trabajo.

3.3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

La estructura del plan de marketing puede sufrir variaciones de acuerdo con cada autor, pero suele tener seis fases en común. A seguir se va a explicar la estructuración con base en el autor Sainz de Vicuña Ancín (2011), con adición de la fase de control, Kotler (2000), de la que fue citado anteriormente.

En el primero nivel, el marketing estratégico, hay dos fases, análisis y diagnóstico de la situación y decisiones estratégicas de marketing. La primera fase, análisis y diagnóstico, a su vez, cuenta con dos etapas, la primera etapa es el momento para análisis de la situación, externa e interna, es decir, el mercado entorno y la empresa, seguida de la etapa del diagnóstico de la situación, donde se examina como se va a trabajar las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de la empresa.

La segunda fase, decisiones estratégicas de marketing, es el momento para la definición de los objetivos de la empresa, etapa 3, y para la elaboración de las estrategias de marketing para alcanzar los objetivos planteados, etapa 4.

La siguiente fase haz parte del nivel operativo y es la responsable por la combinación de acciones de marketing, o marketing *mix*, con las etapas 5 y 6, de elaboración y programación de los planes de acción y definición el presupuesto de marketing, respectivamente.

Por último, hay el tercer nivel con la etapa número 7 en que se describe los resultados esperados, y se hace una evaluación y control de las acciones y garantiza la relación de las acciones con los objetivos fijados en el principio del plan por la empresa.

En la Tabla 1 expuesta a continuación se resume el desarrollo del plan de marketing y las fases que serán seguidas en el trabajo.

Tabla 1: Esquema del plan de marketing



Fuente: Elaboración propia.

Se va a seguir profundizando las fases y etapas del plan de marketing de acuerdo con la estructura revisada y construyendo el plan de marketing aplicado para la empresa estudiada.

4. DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING: PIZZERÍA MARACANÁ

Maracaná es una empresa del sector alimenticio, precisamente del sector de restauración en el campo de pizzería y comida para llevar. La empresa se dedica a ofrecer una oferta gastronómica diferente, variada y con gran calidad a los consumidores.

Nacida en septiembre de 2019, Maracaná produce la auténtica receta de pizza italiana, con alguna originalidad en los *toppings* que distinguen la pizzería. Además, también produce *snacks* brasileños, bocadillos, ensaladas y postres, con opciones para veganos, vegetarianos y alérgicos.

Maracaná es una empresa de alimentos de elaboración artesanal, hecha para las personas que se preocupan con la calidad de los productos y buscan una oferta gastronómica diferente y variada.

El gran diferenciador de los productos vendidos en Maracaná es la calidad de los productos que se consigue gracias al proceso de elaboración artesanal, el conocimiento de los *chefs* y los ingredientes utilizados, lo que lleva tiempo y costes de producción más altos pero que vale la pena cuando se produce sabores sorprendentes y más sanos en comparación con los industrializados.

La empresa está en pleno proceso de introducción en el mercado y la misión y visión de Maracaná todavía no están estructuradas, por lo que se va a ayudarlos con la construcción y también con los objetivos corporativos que consisten en consolidación y expansión de la empresa y de la marca a medio plazo.

En las próximas páginas se va a desarrollar el plan de marketing de la pizzería Maracaná que tendrá una aplicación de 1 a 2 años, puesto que la empresa está en proceso de introducción al mercado y necesitan que las acciones de marketing sean orientadas a eso. El contenido de un plan de marketing considera una serie de fases sucesivas. Es importante decir que, como en todo proceso, existe una importante interrelación entre las fases del plan y los diferentes elementos que lo componen.

4.1. FASE 1: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

La fase de análisis es dividida en dos partes: Análisis externo y análisis interno. El análisis sirve para entender la situación de la empresa y del mercado y también es la base para llegar hasta un diagnóstico exacto. Se va a seguir profundizando las etapas y enseñando las herramientas más comunes a continuación.

En esta fase hay que tener en cuenta y profundizar la estrategia de marketing para la empresa tener una ventaja competitiva más relevante. Es preciso a identificar las fortalezas y debilidades que la empresa posee y las oportunidades y amenazas del mercado, para así, lograr potencializar las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y hacer el seguimiento y control de las amenazas.

Una vez identificadas, se va a seguir con el diagnóstico y análisis con la herramienta DAFO que permite identificar los factores que son llave de éxito y los factores a explotar, corregir, mantener y afrontar como se mostrará adelante.

4.1.1. ANÁLISIS EXTERNO

Según Kotler (2008) en la etapa de análisis externa se analizará las fuerzas y los actores externos a la empresa que afectan la capacidad de la empresa en crear y mantener relaciones provechosas con su público objetivo.

Para este fin es necesario analizar tres factores externos: El entorno, el mercado y la competencia. Ese análisis incluye una descripción detallada de los factores y como afectan a la empresa, lo que posibilitará la identificación de amenazas y oportunidades.

4.1.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Para analizar el entorno se va a detallar tres factores: El entorno económico, el entorno sociocultural y el entorno político legal, lo que auxiliará a tener una visión más concreta de lo que espera la empresa en el mercado.

Aquí es importante decir, como señala Herrera (2010), que los factores no incidirán de la misma manera en todas las empresas, es decir, lo que puede ser un factor positivo para determinada empresa puede ser un factor negativo para otra.

Un factor significativo para tener en cuenta es que en el presente momento de la elaboración del trabajo el mundo está pasando por una pandemia de enfermedad por el Coronavirus (Covid-19) iniciada en 2019. La pandemia ha tenido un gran efecto socioeconómico, puesto que la población mundial se encontró confinada en casa, con restricciones de movimiento, lo que desencadenó una bajada en la actividad y una crisis económica mundial que posiblemente repercutirá en todas las empresas, incluso en Maracaná.

Para los siguientes análisis se va a observar primero bajo la óptica de España y en seguida se va a enfocar el análisis en la provincia y ciudad Jaén, Capital, donde está ubicada la empresa.

Dado que la actual situación de pandemia se considera una crisis coyuntural, que se espera resolverse al plazo (1-2 años), en el plan de marketing de la empresa no se va a analizar muy profundamente la crisis de la pandemia y tampoco las políticas y ayudas del gobierno español a población y a las empresas por ese motivo. El enfoque será en las perspectivas de los principales factores económicos para los años siguientes que todavía pueden sufrir cambios debido a la volatilidad de los factores económicos y sociales a escala mundial.

a. Análisis del entorno económico.

Los principales factores económicos que se debe analizar según Herrera (2010) son: Crecimiento actual y esperado del producto interno bruto, de la inflación y del ahorro, la política fiscal, tipos de interés y tendencias económicas. Así que se va a citar algunas variables macroeconómicas para evaluar la situación actual y perspectivas futuras de la economía.

Según Europapress (2020), las instituciones Fedea BBVA *Research* y la Fundación Rafael del Pino estiman una caída de entre un 0,6% y un 4,5% del PIB en 2020 como consecuencia del Covid-19, lo que configura una posible caída en el consumo de productos finales por los consumidores, que puede afectar la pizzería Maracaná.

Mientras tanto, según Datos Macro (2020), la tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) en España en junio de 2020 ha sido del -0,3% y la variación mensual ha sido del 0,5%, de forma que la inflación acumulada en 2020 es del -0,7%, lo que constituye una posible manutención en el poder de compra de los consumidores que no sufren con el desempleo.

Las perspectivas para 2020/2021 según la institución FUNCAS (2020), son que, con la reactivación en la demanda tras periodo de confinamiento, se va a haber un incremento en el gasto en bienes de consumo, sin embargo, tendrá una decaída en el turismo y una cierta dificultad para el sector de hostelería, restauración, ocio, cultura y transporte.

Por otro lado, las compras de productos de alimentación durante el periodo de confinamiento crecieron en respecto al año anterior, según los datos del análisis de consumo en el hogar, del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación con incremento de las compras online en un 39% según la firma Nielsen.

La ciudad Jaén, a su vez, también ha sufrido con la crisis, según el IECA- Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (2020) el Valor Agregado Bruto (VAB) de Jaén se reduce un 9,4% y casi uno de cada cinco jienenses está en paro o ERTE, Expediente de Regulación Temporal de Empleo, que es un procedimiento mediante el cual una empresa en una situación excepcional busca obtener autorización para despedir trabajadores

En suma, debido a la crisis mundial, España está sufriendo una serie de consecuencias como aumento del desempleo, una posible disminución en el consumo, dificultades para el sector de restauración, factores que pueden impactar la pizzería Maracaná con relación a las ventas.

b. Análisis del entorno socialcultural.

En este elemento se va a examinar algunas variables demográficas para evaluar cambios sociales y culturales de la población dado que, el modo de vida y costumbres de determinada zona geográfica influye en la manera como la empresa debe posicionarse.

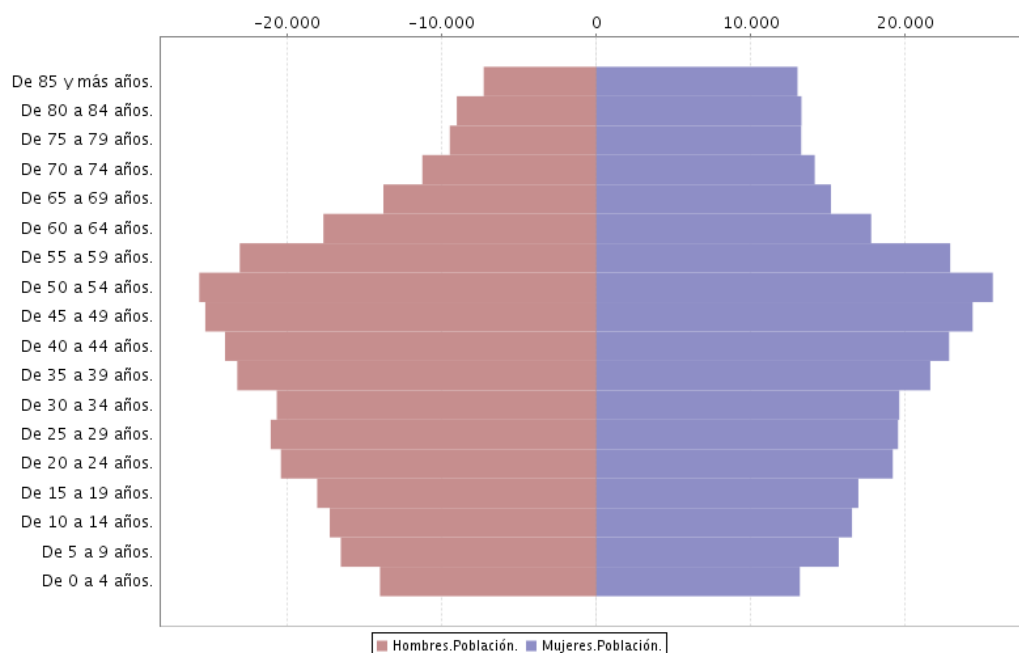
La situación demográfica de España se caracteriza por el envejecimiento de la población, con un desempleo en la población más joven y un gran flujo de inmigrantes llegando en el país.

Según INE, en los datos estadísticos de 2019, la edad media de la población de España es de 43 años y el índice de envejecimiento poblacional es de 122%, mientras que la tasa de paro es de 14%.

A respecto de los hogares, los retirados y los hogares con hijos menores de 18 años representan casi el 50% de la población en hogares, mientras los hogares monoparentales y los hogares formados por jóvenes independientes representan 3,9% y 1,7% respectivamente.

En Jaén provincia la edad media es de 42 años según el Instituto de estadísticas y cartografía de Andalucía (IECA), en el Gráfico 1 se puede ver la pirámide de población de Jaén, que configura el público potencial consumidor de los productos de la empresa estudiada.

Gráfico 1: Pirámide de población de la provincia de Jaén.



Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Padrón Municipal de Habitantes.

En datos cuantitativo el público potencial consumidor de Maracaná, la ciudad de Jaén, con base en el Instituto, es de 112.000 personas, de los cuales 58.000 son mujeres y 54.000 son hombres, con renta neta media declarada de 19.858,00 euros por persona. Y con 43.258 de hogares de acuerdo con el último censo de INE (2019).

Esos datos presentados impactan en tres factores importantes para el análisis del entorno con relación a la empresa, la segmentación de mercado, el comportamiento de compra

del consumidor y en el análisis de tendencias, datos que van a ayudar a predecir cambios en la demanda y consumo de los clientes.

A continuación, se va a presentar algunos aspectos socioculturales de comportamiento de compra y consumo y se va a retomar algunos de esos datos, sin embargo, adelantando, el entorno socio cultural configura un buen mercado para el desarrollo de Maracaná.

c. Análisis del entorno político legal.

También es preciso tener en cuenta la situación y la coyuntura política en que la empresa está inserida, así como la legislación que puede afectar las actividades de la empresa.

Dentro de los factores políticos, se encontró que el más influyente es el IVA, con una variación desde 4% hasta 21% y la Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal, de 25 de mayo de 2018, que garantiza y protege los derechos fundamentales, especialmente de su honor, intimidad y privacidad personal, en lo que concierne al tratamiento de datos personales.

Y también los riesgos a que suponen la actividad de la empresa como, el Proyecto ley para promoción de vida saludable y una alimentación equilibrada de la Junta de Andalucía (2016), que prevé el establecimiento y desarrollo de las acciones necesarias para la promoción de la actividad física y de una alimentación saludable y equilibrada entre la población, con la finalidad de prevenir los problemas del sobrepeso y la obesidad en Andalucía.

Los principales puntos para la publicidad y comercialización de alimentos están resumidos abajo:

- Acciones educativas, de sensibilización social y de fomento de estándares de belleza y cuidado corporal deben responder a una imagen realista y saludable de la diversidad corporal.
- Empresas de producción alimentaria en Andalucía no deben difundir ningún elemento que promueva, de forma directa o indirecta, una alimentación no saludable o equilibrada.
- Realización de campañas divulgativas para explicar las características nutricionales de los productos de manera sencilla y comprensible para toda la población.
- Mensajes publicitarios sobre alimentos deben ser claros, objetivos y pertinentes

Lo que impacta la empresa es con relación a adecuación a las reglas del el Proyecto ley, como el incentivo de hábitos saludables por parte de la empresa, adecuación de piezas de

comunicación y propagandas y, configura una oportunidad para la empresa a respecto de la educación del consumidor sobre la pizza poder ser un alimento saludable.

4.1.1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

El análisis del mercado es hecho desde dos perspectivas, el mercado como conjunto de individuos y el mercado como volumen de ventas. A seguir, se va a analizar las dos perspectivas.

Para analizar según la perspectiva del conjunto de individuos, según Lambin (1991), es necesario: Identificar el mercado de referencia de la empresa y analizar las necesidades de los clientes, hacer la segmentación del mercado, definir el posicionamiento de mercado y hacer el programa de marketing. En esta primera etapa de análisis externo se va a enfocar en los dos primeros pasos, se va a identificar el mercado de referencia, analizar las necesidades de los clientes y hacer la microsegmentación de los clientes, en seguida, en la fase de análisis interno se va a ver el posicionamiento de la empresa y ambos datos serán retomados en etapa de estrategias de segmentación, posicionamiento y fidelización del trabajo.

4.1.1.2.1. MERCADO DE REFERENCIA

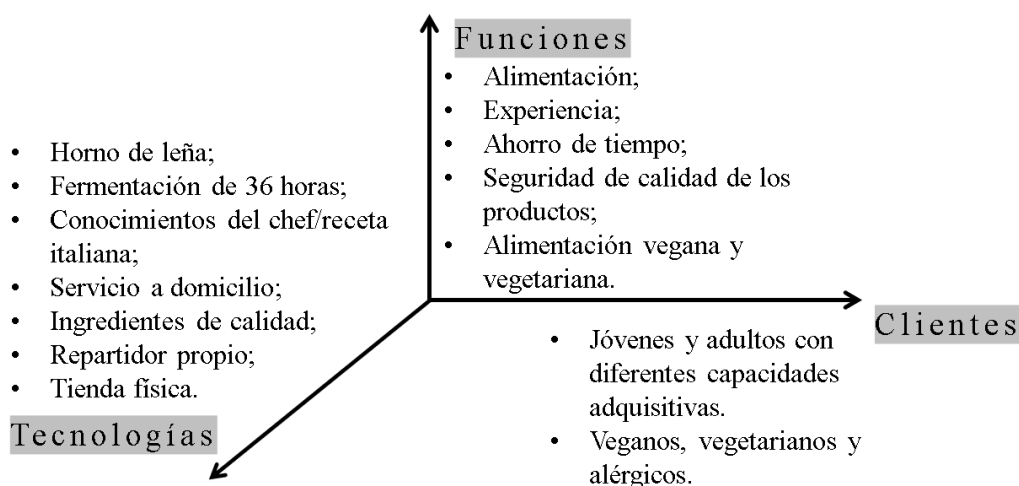
Para analizar el mercado de referencia, o el campo de actividad de la empresa, esto es, el conjunto de productos y mercado que la empresa quiere competir, se va a utilizar el modelo del autor Abell (1980), que representa el mercado según tres dimensiones o preguntas, que deben ser contestadas con la perspectiva orientada al cliente:

- Las funciones o necesidades, deseos o soluciones que la empresa satisfaz u ofrece (¿El qué?): Todo producto hay que responder a una necesidad, entre las necesidades fundamentales que se van a satisfacer en la pizzería Maracaná la principal es la alimentación, seguida del deseo y expectativa de comer una comida de calidad con ingredientes sanos, además, permite una experiencia en un ambiente agradable o en la comodidad de su casa. Y también, la empresa atende la necesidad del ahorro de tiempo de preparación de la comida, seguridad de una elección cierta para la comida y deseo de probar cosas nuevas, que se traduce en la originalidad en los sabores de las pizzas. Por último, es importante tener en cuenta que, para un segmento específico, hay la necesidad de una comida vegana o vegetariana de calidad.

- El grupo de clientes que se satisfacen las necesidades (¿A quién?): El rango de clientes actuales en Maracaná es de jóvenes y adultos, pero el principal grupo de cliente, según los propietarios, son personas de mediana edad, con diferentes capacidades adquisitivas pero que requieren de un producto de mayor calidad y con ingredientes sanos que no encuentran en la mayoría de las cadenas de comida a domicilio. Otro grupo de clientes importantes para Maracaná son los clientes veganos y vegetarianos.
- La tecnología que se utiliza para satisfacer (¿El cómo?): Para la compra se utiliza el punto de venta, o tienda física, que es la pizzería Maracaná, y también se hace la venta por servicio a domicilio con reparto propio de la empresa o por medio de la plataforma de pedido de comida a domicilio, *UberEats*. Además, para la elaboración de las pizzas se utiliza horno de leña, masa con fermentación natural de 36 horas, conocimientos del chef e ingredientes sanos y de calidad seleccionados.

A seguir en el Gráfico 2 están demostradas la tres dimensiones según el modelo del autor Abell (1980).

Gráfico 2: Dimensiones del mercado para la empresa Maracaná.



Fuente: Elaboración propia.

A partir del esquema del mercado de referencia se puede verificar las intersecciones entre las tres dimensiones que, según Lambin (1991), son distintas entre mercado-producto, un mercado solución y una industria.

- Mercado-producto: Un grupo específico de clientes que buscan funciones específicas basado en una tecnología específica.

- Mercado solución: Las funciones específicas de un grupo de clientes pueden ser desempeñadas por tecnologías substitutas.
- Industria: Una tecnología que cubre diferentes funciones y grupos de clientes.

Así, se puede concluir que Maracaná tiene como mercado de referencia el mercado-producto, una vez que la empresa satisface las necesidades de un grupo de clientes específicos con una tecnología específica. Lo que posibilita a la empresa concentrarse en los atributos del producto para crear valor al cliente.

Con la visión clara del mercado referencia, que es heterogéneo, se va a seguir con una microsegmentación en que se analizará la diversidad de las necesidades de los clientes de manera más detallada con la división en grupos homogéneos y después con el análisis del consumidor y de su comportamiento de compra.

4.1.1.2.2. SEGMENTACIÓN

La definición de segmentación del mercado es:

“un proceso encaminado a la identificación de aquellos consumidores con similares necesidades o necesidades homogéneas a fin de que resulte posible establecer para cada grupo una oferta comercial diferenciada, orientada de un modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen ese grupo o segmento” (Munuera, Rodríguez, 2012).

Según Kotler (1995) para el proceso de segmentación es necesario seguir tres pasos. El primero es identificar los criterios de segmentación relevantes, seguido de la definición y descripción de los segmentos. En seguida es necesario hacer una selección del segmento objetivo y el posicionamiento del producto, puntos que se van a desarrollar en el capítulo de estrategias en ese trabajo.

Hay que subrayar que idealmente el estudio del comportamiento del consumidor y las características de los segmentos serían definidos a través de una investigación con los consumidores de Maracaná, pero por limitaciones de tiempo y recursos se va a utilizar algunos estudios realizados e inferencias con base en el conocimiento propios y de los propietarios de Maracaná.

Los criterios relevantes y la descripción que se va a utilizar para la segmentación de los consumidores de los productos de Maracaná son los siguientes:

- Segmentación geográfica: De acuerdo con la ubicación de la pizzería, el segmento geográfico serán las personas que viven en la ciudad de Jaén o los que viven en

algunos pueblos vecinos como Puente Jontoya, Puente nuevo y Ciudad Jardín, donde se reparten los productos de Maracaná.

- Segmentación demográfica:
 - De acuerdo con la edad: La segmentación es de mercado infantil (entre 0 y 12 años), jóvenes (entre 12 y 20 años), adultos (entre 20 y 59 años) y mayores (entre 60 y más años). El público que más consume los productos son los jóvenes y adultos.
 - De acuerdo con el sexo: No hay distinción, ambos sexos son consumidores iguales del producto.
 - De acuerdo con ciclo de vida familiar: No hay conocimiento por los propietarios acerca de la diferencia en el consumo de pizza en familias con hijos o sin hijos, o entre personas casadas y solteras. Con respecto a alimentación en general, según el Informe de Consumo Alimentario de España (2019), los grupos que más consumirán comidas y bebidas en casa en 2019 fueron la pareja con hijos en edad inferior a tres años y adultos independientes.
 - Ingreso: Los productos pueden ser comprados por personas con diferentes capacidades adquisitivas.
- Segmentación psico-sociográfica: Ese criterio se refiere al individuo y su personalidad, estilo de vida y motivos de compra. Se va a detallar esas características en el punto a seguir.
- Segmentación por uso del producto:
 - Constancia en el consumo: Individuos que consumen constantemente el producto (3 a 4 veces al mes) o consumen ocasionalmente (0 a 2 veces al mes).
 - Local del uso: Individuos que consumen los productos en el restaurante Maracaná e individuos que consumen los productos vía servicio a domicilio.
 - Lealtad a la marca: Individuos que siempre consumen de Maracaná e individuos sensibles a otras marcas.
- Segmentación por beneficios que los consumidores quieren recibir:
 - Alimentación de calidad.
 - Alimentación vegana o vegetariana.

- Experiencia.
- Comida para compartir con familia o amigos.

Para la segmentación psico-sociografía hay que tener en cuenta el comportamiento de los individuos. El estudio del comportamiento de consumidor incluye: Comportamiento de compra, comportamiento de uso o consumo final y factores internos y externos que influyen en el proceso, y va a ayudar a segmentar el mercado y optimizar el uso de los recursos de la empresa.

Las variables externas que influyen en proceso son: La cultura, las subculturas como estilo de vida, las clases social, grupos sociales y factores demográficos y económicos.

- La cultura: La cultura española es compatible con el consumo de pizzas y el consumo de comida a domicilio, lo que caracteriza una oportunidad para la empresa.

Las pizzas están entre los 15 platos más consumidos en España y cuenta con dos subsectores, las cadenas de pizzerías y las pizzerías independientes, según el Informe de Consumo Alimentario en España 2018, publicado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Y a respecto del consumo de comida a domicilio, en 2018, el 66% de los españoles ha utilizado en alguna ocasión el servicio de envío de comida a domicilio, *delivery*, y de comida para llevar, 'takeaway', según los datos del estudio El consumo *Out Of Home* (2018) , realizado por la consultora Kantar Worldpanel.

- La subcultura: En la variable subcultura, en la actualidad, se encuentra el veganismo y vegetarianismo, muy presentes en la categoría de estilos de vida. Según el informe *The Green Revolution* (2016), el consumo de carne roja descendió un 35 % en 2016 (Observatorio Nestlé de Hábitos Nutricionales y Estilo de Vida).

Además, se encuentra una creciente en el movimiento *Realfooding* en defensa de la comida real, de la comida de verdad, sin adictivos, procesados e industrializados.

Dichas características establecen oportunidades para la empresa en seguir con la oferta de productos veganos, vegetarianos y seguir, también, con la propuesta de valor de comida elaborada con productos sanos.

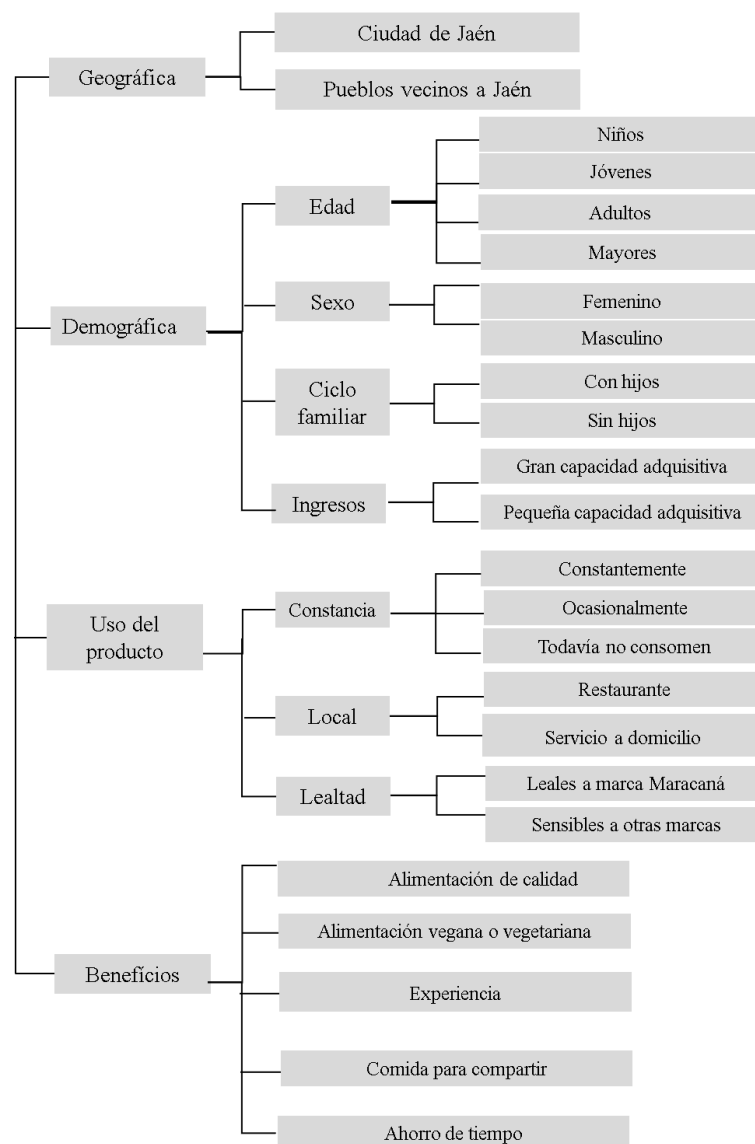
- Grupos de referencia: Sobre los grupos de referencia no se encontrarán muchos datos disponibles a respecto con la influencia en el sector de pizzas, pero se sabe

que los grupos de pertenencia y referencia con los cuales el individuo se identifica influyen en la formación de creencias, actitudes y comportamientos.

Con respecto a las variables internas, la necesidad atendida es primeramente fisiológica de alimentación, la motivación y el deseo pueden ser la experiencia de una buena comida con ingredientes sanos, por ejemplo.

En resumen, en el Gráfico 3 se puede considerar la segmentación identificada para la empresa Maracaná la siguiente:

Gráfico 3: Segmentación para la empresa Maracaná.



Fuente: Elaboración propia.

4.1.1.2.3. VOLUMEN DE VENTAS

Para el análisis según la perspectiva de volumen de ventas, se va a analizar datos cuantitativos del mercado como: Volumen (en euros y en unidades), importancia, crecimiento, tamaño, evolución y tendencias y posicionamiento.

Según el último anuario de la hostelería en España (2019), que comprende un análisis de los alojamientos y restaurantes, el sector de restauración tiene una cuota de mercado de 26,2%, con de 79.000 establecimientos, un crecimiento de un 3,1% respecto a 2017, último año estudiado. El estudio apuna que las tendencias más considerables son servicios de entrega a domicilio, comida rápida y cenas informales. Aparte de eso, según el reporte, hay foco en los restaurantes en los procesos de transformación digital con objetivo de tener mayor influencia y conocimiento de los clientes, servicios delivery y personalización de la oferta, por ejemplo.

Una de las tendencias más considerables es la comida a domicilio, ya que 66 % de los españoles usa el servicio, con un crecimiento espontáneo año tras año. Se va a examinar algunos datos importantes disponibilidades en el reporte Gastrómetro (2019) y (2020) de *JustEat*:

- 50% de los solicitantes de servicio de comida a domicilio tienen entre 16 y 34 años.
- 66% de los consumidores pide en pareja.
- Las ocasiones que más se pide son domingos y festivos, finales de partidos de futbol y finales de realties de televisión.
- 44% pide en restaurantes independientes y 90% de los restaurantes son pymes y micro pymes;
- La comida italiana es la más pedida, incluso en Jaén, con mayor suceso en la pizza barbacoa.

Dichos datos van a ayudar en la etapa de acciones planteadas en este trabajo una vez que se sabe quién es el público y se identificó oportunidades para la empresa, como de direccionamiento de promociones para grupos, parejas y jóvenes, por ejemplo.

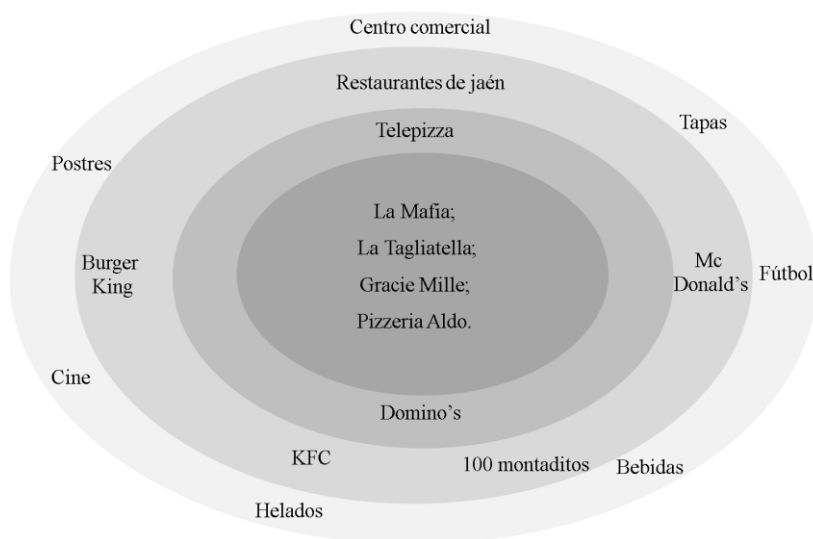
4.1.1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Por fin, se va a desarrollar el análisis de la competencia. Para analizar la competencia es importante saber y analizar quién son los competidores, con que otros productos o servicios la empresa está compitiendo, que canales usan, como es la presencia en las redes sociales etc.

Según, Herrera (2010), las formas de definir la competencia son:

- En forma del producto: Empresas que poseen productos muy similares, con atributos parecidos y que satisfacen las mismas necesidades. Que son los competidores con la misma estrategia. En el caso estudiado serían las pizzas con la auténtica masa italiana y en horno de leña. En Jaén, Capital, se identificó los siguientes restaurantes: La Mafia, La Tagliatella, Gracie Mille, Pizzería do Aldo y Pizzería da Ernesto.
- En categoría de producto: Productos con las características parecidas, pero con diferente grado de presencia, que son los competidores en la industria. En el caso serían pizzas diferentes estilos de masa como: Masa estilo Chicago, masa gruesa y crujiente, estilo New York, masa fina, masa estilo Argentina, masa esponjosa y por fin la masa industrial que es vendida preparada y congelada en los mercados. Como los siguientes establecimientos presentes en Jaén, Capital, se identificó: Telepizza y Domino's.
- Competencia genérica: Productos que solucionan la misma necesidad básica, que son los productos sustitutivos. En el caso, como la necesidad básica es alimentación, puede ser cualquier tipo de comida como: *Fast foods*, ensaladas, sopas, *spaghettis*, paella, pollo, lomo, tortilla, algunos de los platos más consumidos por los españoles en el año de 2018, según el informe del consumo alimentario del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. En Jaén se identificarán las siguientes competencias en esa categoría: Restaurantes de Jaén, Mc Donald's, Burger King, KFC, 100 Montaditos.
- Competencia en el presupuesto: Todos los productos y servicios que se confrontan por el mismo presupuesto disponible del consumidor. En el Gráfico 4 se muestra como competición el cine, el futbol, bebidas, helados, etc.

Gráfico 4: Competencias de la empresa Maracaná.



Fuente: Elaboración propia.

Importante puntuar que los establecimientos fueron clasificados de acuerdo con sus características descritas según mecanismos de búsqueda y clasificación de Google, TripAdvisor, Gastroranking y *JustEat*, entre los días 20 y 30 de julio de 2020.

A seguir se va a analizar las competencias de las categorías, forma de producto y categoría de producto según los siguientes criterios: Localización, productos de la competencia, precios, organización de ventas, distribución comercial y actividades publicitarias y promociones.

- La Mafia: Cadena nacional de restaurantes italianos.
 - Localizado en el centro de Jaén.
 - Diferencial según la marca: Decoración elegante y experiencia.
 - Los productos son: Snacks, antipasto, ensalada, risottos, pasta, carnes y pescados, pizzas y calzones y bebidas.
 - Hay menús especiales para grupos, eventos e infantil.
 - Plataforma de venta online.
 - Capacidad de 140 personas en el restaurante.
 - Precio medio: Las pizzas tienen precio desde 7,65 euros hasta 26,50 euros.
 - Tiene un sitio web propio y está presente en canales digitales, pero no tiene un Instagram propia del restaurante de Jaén.
 - Hay promociones en fechas especiales como para el verano, el día de San Valentín, etc.

- Valoración de 4,5 estrella en TripAdvisor (Jaén) y 4,3 estrellas y 910 reseñas en valoración de Google.
- La Tagliatella: Cadena internacional de restaurantes italianos.
 - Localizado en el Bulevar de Jaén.
 - Diferencial según la marca: Auténtica comida italiana.
 - Los productos son: Antipastos, pastas, pizzas, tartar y *carpaccio*, postres y bebidas.
 - En el sitio web no hay reparto en Jaén.
 - Precio medio: Las pizzas tienen precio desde 12,15 euros hasta 13,20 euros en la plataforma Uber Eats una vez que en el sitio web no hay carta con precios disponible.
 - Tiene un sitio web propio y está presente en canales digitales, pero no hay perfil del restaurante de Jaén.
 - Promociones de 2 por 1 en UberEats.
 - Valoración de 3,5 con 98 opiniones en TripAdvisor (Jaén) y de 4,2 en 662 con reseñas en valoración de Google.
- Grazie Mille: Restaurante italiano en Jaén.
 - Localizado en el Bulevar de Jaén.
 - Diferencial según la marca: Sitio para pasar un rato con la familia, pareja o amigos.
 - Los productos son: Lasañas, cannelloni, moussaka, pan de ajo y pizzas.
 - No hay sitio web, pero hay perfil en Facebook.
 - Precio medio: Las pizzas tienen precio desde 8,95 euros hasta 13,95 euros en la plataforma *JustEat* una vez que no hay sitio web.
 - La entrega tiene un precio mínimo de 8 euros y coste de 1 euro.
 - Valoración de 3,5 con 86 opiniones en TripAdvisor (Jaén) y de 4,2 en Google con 369 reseñas.
- Pizzería do Aldo: Restaurante tradicional italiano en Jaén.
 - En Jaén desde 1995 en el barrio Peñamefecit.
 - Diferencial según la marca: Puedes disfrutar la compañía de familia y amigos mientras degustas una buena comida
 - Los productos son: Pastas, ensaladas, carnes, pizzas, postre y bebidas.
 - Hay página web propia y Facebook.
 - Hay opciones vegetarianas.

- Precio medio: Las pizzas tienen precio desde 8,00 euros hasta 12,50 euros y hay la opción de montar la propia pizza.
- Posee servicio a domicilio.
- Valoración de 4 con 36 opiniones en TripAdvisor (Jaén) y de 4,3 en Google con 304 reseñas.
- Pizzería da Ernesto: Restaurante italiano
 - Hay dos locales: en Jaén ciudad y en Puente Jontoya.
 - Diferencial según la marca: Auténtica comida italiana en Jaén.
 - Productos: Pizzas artesanales, pasta, ensalada, postres y bebidas.
 - Reparto a domicilio con mínimo de compra de 10,00 euros.
 - Precio medio: Las pizzas tienen precio desde 8,70 euros hasta 16,00 euros.
 - Hay 20 % de descuento a partir de 25%.
 - Valoración de 3 con 39 opiniones en TripAdvisor (Jaén) y de 3,9 en Google con 287 reseñas.
- Telepizza: Gran cadena internacional de origen española.
 - *Fastfood* de pizzas.
 - Hay dos locales: En avenida Madrid y Avenida Andalucía.
 - Diferencial según la marca: Pizzas únicas e inimitables.
 - Productos: Pizzas, hamburguesas, pasta, ensalada
 - Tiene mucha inversión en propaganda.
 - Precio medio: Las pizzas tienen precio desde 6,00 euros hasta 14,00 euros
 - Hay muchas promociones en vigor como 2 por 1 y “martes locos”
 - Las valoraciones son de 2,5 con 13 opiniones (Av. Madrid) y 1,5 con 4 opciones (Av. Andalucía) en TripAdvisor (Jaén) y de 3,7 en Google con 270 reseñas (Av. Andalucía) y de 3,9 con 361 reseñas (Av. Madrid).
- Domino's: Gran cadena estadounidense de *fastfood* de pizzas.
 - Productos: Pizzas, entrantes, postres y bebidas.
 - Precio medio: Las pizzas tienen precio desde 6,00 euros hasta 14,00 euros
 - Diferentes tipos de masas en las pizzas.
 - Hay muchas promociones en vigor como 2 por 1, pizza + helado, etc.
 - Tiene mucha inversión en propaganda.
 - Valoración de 3 con 28 opiniones en TripAdvisor (Jaén) y de 4,1 en Google con 907 reseñas.

Con dichos datos se puede verificar algunas debilidades y oportunidades para Maracaná en relación con competencia, que son: Ofertas para grupos, plataforma de venta online, sitio web propio, mayor capacidad en el restaurante, localización en centro comerciales lo que proporciona mayor conocimiento de marca y oportunidad de implementación de promociones en días festivos, verano y para grupos e incremento en la mayor propaganda. Ahora, para entender el grado de competitividad del sector en que Maracaná está situada se va a revisar las 5 fuerzas competitivas de Porter (1980), que son:

- Amenaza de productos sustitutivos: Alta.

La amenaza de productos sustitutivos es alta, dado que hay un gran rango de productos sustitutivos y una gran propensión de los consumidores aceptaren esos productos debido a fuerza de algunos, como las cadenas de *fastfood*.

Por otro lado, las necesidades no básicas cubiertas por los productos de Maracaná, como la necesidad de productos de calidad, son necesidades tangibles y que pueden ser identificadas por el consumidor, señalando una barrera a productos sustitutivos para aquellos clientes que valoran la satisfacción de tal necesidad.

Para hacer frente a ese punto las acciones que se podrán desarrollar son: Garantizar la diferenciación, elevar la publicidad e incrementar las promociones de ventas.

- Poder de negociación de proveedores: Bajo.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a una gran disponibilidad de proveedores que pueden comercializar para la empresa, visto que en Europa hay una oferta de productos diferenciados que son usados en la producción de Maracaná y también, el volumen de compra es grande entonces Maracaná tiene un poder sobre el precio de los proveedores.

- Amenaza de nuevos competidores: Alta.

La amenaza de nuevos competidores es alta visto que hay una gana de franquicias de pizzerías que tienen presupuesto para poner en marcha, incluso hay una gran franquicia llamada Pizza Hutt que no posee tienda en Jaén. Además de eso, la economía de escala no es muy relevante para el negocio configurando una amenaza de nuevos entrantes más pequeños.

Para hacer frente a ese punto las acciones que se podrán desarrollar son: Garantizar la calidad, elevar la publicidad y ofrecer mejores condiciones de venta.

- Rivalidad entre los competidores: Moderada/alta.

Hay un elevado número de empresas que ofrecen el mismo servicio, e incluso, cadenas de pizza con economía de escala y más poder en la propaganda, lo que hace con que la rivalidad sea considerable. Pero, por otro lado, la diferenciación de los productos de Maracaná es grande en comparación a los demás lo que configura una oportunidad referente a rivalidad del mercado.

Para hacer frente a ese punto las acciones que se podrán desarrollar son: Garantizar la calidad y diferenciación de los productos, políticas de reducción de precios para nuevos clientes y mejorar o ampliar las características de los productos.

- Poder de negociación de clientes: Bajo.

Los productos de Maracaná son diferenciados lo que configura un bajo poder de negociación de los clientes, además como el volumen de compra es bajo consecuentemente el poder de negociación también lo es.

Con ese último análisis se cerró el análisis del entorno. En el apartado de diagnóstico se muestra, con la herramienta DAFO, un resumen de las amenazas y oportunidades obtenidas.

A continuación, se va a analizar el ambiente interno de la empresa e identificar las fortalezas y debilidades.

4.1.2. ANÁLISIS INTERNO

4.1.2.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

A seguir se va a analizar los recursos y capacidades de Maracaná con el objetivo de identificar las potencialidades de la empresa para establecer ventajas competitivas del negocio.

En primer lugar, es importante decir que Maracaná es una empresa pequeña que va a cumplir un año de creación en septiembre de 2020, entonces está en pleno proceso de introducción en el mercado.

Fundado por Deborah Fernandes y José Manual Moreno, la pizzería Maracaná está ubicada en la Calle Juan Montilla, 2, en Jaén, Capital, localizada a minutos del centro de la ciudad, cuentan con un restaurante pequeño de aproximadamente 14 plazas, con decoración brasileña y muy bien equipada. La empresa cuenta con una plantilla de personal reducida, son siete personas al total, pero que responden la demanda de manera satisfactoria.

La cartera de productos se compone por ensaladas, bocadillos, pizzas clásicas italiana con base de tomate y pizza blanca sin base de tomate, pizzas populares al gusto de los españoles, pizzas al gusto del cliente (el cliente elige hasta 4 ingredientes), postres y complementos brasileños. Los precios son compatibles con el mercado, las pizzas tienen precios desde 5,90 euros hasta 16 euros.

La venta es directa en la tienda, por teléfono (con reparto gratis para pedidos mínimos de 15 euros) y por la App UberEats. La fuerza comercial es hecha a través de indicaciones de amigos, algunas publicaciones patrocinadas en Instagram y busca orgánica y valoraciones en Google, TripAdvisor (2020) y Gastroranking (2020).

A respecto de la reputación, la valoración y las opiniones de los clientes son muy buenas. En el sitio web de TripAdvisor, que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes, tiene una puntuación con cinco estrellas y muchas declaraciones positivas de los consumidores y también cuenta con la 48ª posición entre los 276 restaurantes de Jaén, con una puntuación de 5 y 10 opiniones. En Google es lo mismo, Maracaná tiene una puntuación de 4,9 y cuenta con 88 reseñas muy positivas.

La lealtad de los consumidores aún no se ha medido, y se ve como una oportunidad para hacer un programa de clientes para fidelizarlos aún más.

Las capacidades que cuenta la empresa para garantizar una ventaja competitiva a largo plazo son:

- Diferenciación. En el servicio al cliente, en los ingredientes sin aditivos ni conservantes, en el preparo artesanal y al momento del pedido y en el reparto. Todo servicio es diferenciado.
- Instalaciones equipadas con horno de leña que llega hasta los 400 grados centígrados, lo que permite que la masa no se quede seca y al mismo tiempo cocinar la pizza dejándola tostada por fuera y blanda por dentro.
- Ingredientes originales, frescos y de mejor calidad comprobada.
- Preparación artesanal con fermentación natural de la masa de 36 horas.
- Personal calificado y capacitado.
- Control de calidad y preocupación por la presentación del producto.
- Abanico de opciones de productos, incluyendo productos brasileños.
- Presencia en la responsabilidad social en Jaén.
- Cuenta en Instagram y Facebook donde se realiza la publicidad y la interacción con los clientes.

- Reparto en zonas cercanas a Jaén como: Puente Tablas, Vega de la Reina, Puente Jontoya, Ciudad Jardín, Puente Nuevo, La Yuca, Cerro Molina, Compolivo, Jabalcruz y Vadillos.

Frente a eso, hay una importante oportunidad de comunicación informativa acerca a la calidad y el proceso artesanal de los productos.

A seguir se va a analizar el posicionamiento de la empresa.

4.1.2.2. POSICIONAMIENTO

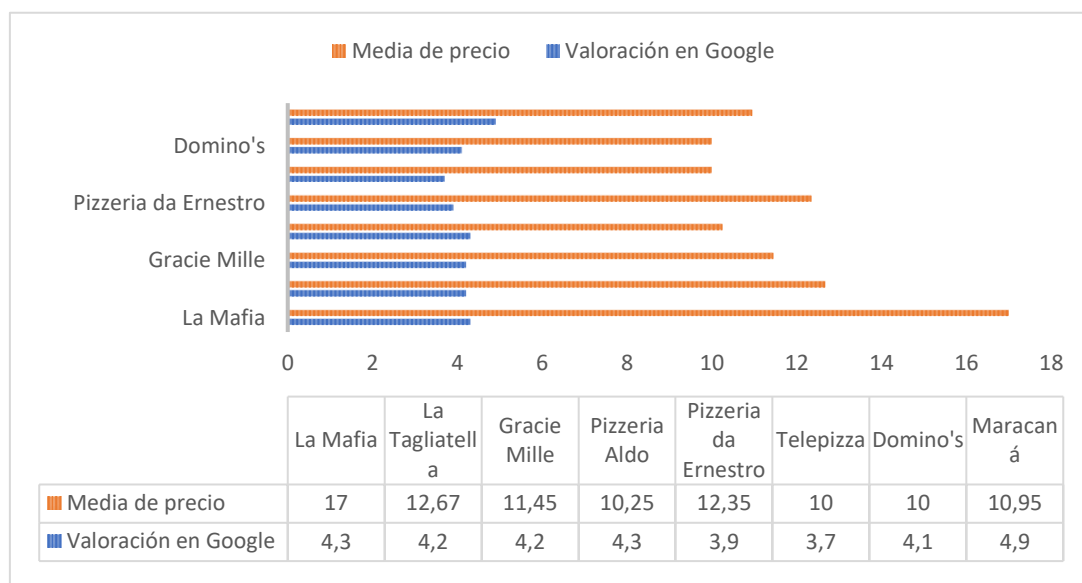
La estrategia de posicionamiento consiste en definir como la empresa desea los segmentos objetivos perciban la marca, con la propuesta de valor, que es la idea o el elemento de diferenciación asociada a marca, según la perspectiva de los clientes.

Según Ries y Trout (1990), *“la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a los otros productos competidores.”*

A continuación, se va a presentar un gráfico de posicionamiento con base en percepciones y descripción de los competidores y de Maracaná según los consumidores, pero, para que sea más concreto y personalizado es importante que la empresa haga una investigación con los clientes y clientes potenciales para lograr un posicionamiento más asertivo.

El Gráfico 5 pretende representar la posición de la empresa en la mente del consumidor, tomando como referencia dos atributos: Comida de calidad con ingredientes sanos y el precio. Para construirlo se utilizó las valoraciones de Google, una vez que la muestra es más considerable, y la media aritmética la variación de los precios de las pizzas según los datos encontrados en las páginas web mencionadas.

Gráfico 5: Relación Calidad-Precio de las pizzerías de Jaén.



Fuente: Elaboración propia.

Examinando el Gráfico 5 es posibles percibir que la empresa Maracan á tiene la mejor calidad precio, entregando al mercado una imagen muy buena y considerable.

Es importante considerar que la calidad fue medida a partir del indicador valoración posterior al servicio hecha en Google e idealmente seria hecha una investigación con los clientes, pero hace falta el tiempo y recursos disponibles.

Se va a retomar las informaciones del posicionamiento en el apartado de estrategias y del marketing mix para lograr una comunicación que asocia el posicionamiento a la marca. Con ese último análisis se finalizó el análisis interno y la primera etapa del plan de construcción del plan de marketing. En el apartado diagnóstico se muestra un resumen de las amenazas y oportunidades obtenidas.

Dando continuación, a seguir se va a desarrollar la segunda etapa del plan de marketing, el diagnóstico de la situación.

4.1.3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Para realizar el diagnóstico de la situación, se va a utilizar la matriz DAFO que señala las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee la empresa y como el escenario puede influir en el desempeño de la empresa.

La aplicación de la herramienta DAFO a la empresa se refleja en la Tabla 2, en que en la columna “Descripción” los elementos están enumerados de acuerdo con la influencia de los factores para el plan de marketing y para la empresa y, en la columna Estrategias a seguir se describen los posicionamientos que la empresa va a tomar a frente de cada factor.

A partir del análisis del DAFO se va a definir como la empresa debe trabajar las oportunidades, amenazas, fuerzas y debilidades de la empresa y cuáles características se debe que afrontar, corregir, mantener y explotar.

Tabla 2: Análisis DAFO de la empresa Maracaná.

	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA A SEGUIR
OPORTUNIDADES	1) Crecimiento del sector. 2) Gran mercado de consumo de pizza. 3) Mayor valoración de los productos con ingredientes sanos actualmente. 4) Mayor busca de alimentación vegana, vegetariana y <i>realfood</i> estilos de vida compatibles con el valor posicionamiento. 5) Incremento en el uso de las redes sociales y nuevas tecnologías, como los aplicativos de <i>delivery</i> para crecer. 6) Posibilidad de uso de redes sociales para promoción y comunicación. 7) Posibilidad de divulgación de las propiedades e ingredientes sanos en la de pizza.	Estrategia ofensiva: Explotar las oportunidades usando las fortalezas de la empresa. A frente de esos factores la empresa debe seguir: • Estrategia de posicionamiento centrada en los atributos del producto para garantizar la diferenciación. • Estrategia de comunicación con presencia de los medios digitales. • Uso de red social digital para incrementar las promociones. • Estrategia de personalización de la oferta digital, publicidad para los segmentos veganos y vegetarianos. • Estrategia de imagen con divulgar las buenas valoraciones en redes sociales.

		• Estrategia de producción de contenido.
AMENAZAS	1) Bajada en la actividad y crisis económica mundial decurrente del Covid-19. 2) Incertidumbre de la recuperación de la economía. 3) Perspectiva de dificultad para el sector. 4) Presencia de cadenas de pizzería muy conocidas en Jaén. 5) Gran rango de productos substitutivos. 6) La rivalidad del sector es significativa. 7) Amenaza de nuevos competidores.	Estrategia de supervivencia: Afrontar las amenazas y minimizar las debilidades de la empresa crezcan. A frente de esos factores la empresa debe seguir: • Estrategia de posicionamiento y conocimiento de marca. • Estrategia de fidelización de clientes, por medio del conocimiento de la empresa sobre los clientes. • Estrategia de operaciones con la mejora continua y control de calidad en los productos. • Estrategia de trato diferenciado y mejores condiciones para clientes fidelizados y compras para grupos.
FORTALEZAS	1) Producto con buena relación calidad precio. 2) Precios asequibles. 3) Buena imagen reputación/satisfacción	Estrategia defensiva: Mantener las fortalezas de la empresa. A frente de esos factores la empresa debe seguir: • Estrategia de operaciones con la

	de los clientes en mecanismos de busca. 4) Diferenciación en los productos. 5) Producto atractivo. 6) Venta a domicilio. 7) Opciones para veganos, vegetarianos y alérgicos. 8) Servicio de atención al cliente muy bueno. 9) Flexibilidad organizativa. 10) Oferta de productos originales y productos brasileños. 11) La responsabilidad social es fuerte en la empresa.	mejora continua y control de calidad en los productos. • Estrategia de acompañamiento de tendencias del consumidor y del mercado. • Estrategia de comunicación de contenido y productos brasileños. • Seguir con oferta diferenciada de productos. • Centrarse en atributos del producto. • Estrategia de revelación acerca de la responsabilidad social de la empresa.
DEBILIDADES	1) No hay un plan estratégico bien definido. 2) Falta de investigación con los clientes. 3) Baja publicidad de la empresa comparada a las demás. 4) No hay promociones. 5) No hay programas de fidelización. 6) Falta de reconocimiento de la marca por parte de los clientes potenciales (Poder de marca). 7) Tienda física pequeña.	Estrategia de reorientación: aprovechar las oportunidades Para mejorar las debilidades. A frente de esos factores la empresa debe seguir: • Construcción de un sitio web propio de la empresa. • Hacer investigación acerca de la satisfacción e intereses de los clientes. • Incrementar las promociones.

	8) Localización no es tan buena como la de la competencia.	• Incrementar la divulgación en medios sociales. • Incentivar o pedido en domicilio.
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Se va a avanzar para la segunda fase del trabajo que engloba la definición de los objetivos de la empresa y la elaboración de las estrategias de marketing para alcanzar los objetivos planteados.

4.2. FASE 2: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado se seguirá en el nivel estratégico del plan de marketing con las etapas de decisiones estratégicas de marketing, definición de los objetivos de la empresa y elaboración de estrategias a seguir.

4.2.1. DEFINICIÓN DE METAS Y OBJETIVOS

Una vez que se completa el diagnóstico de la situación, es necesario definir los objetivos del plan de marketing para elegir las estrategias que se aplicarán. Se va a desarrollar dos tipos de objetivos: los objetivos estratégicos de la empresa y los objetivos de marketing. Según Sainz de Vicuña Ancín (2011), los objetivos corporativos estratégicos van a ser diferentes de acuerdo con el tipo de empresa, la pequeña empresa, como es el caso de la empresa estudiada en el trabajo, debe buscar primero la consolidación en el mercado, alcanzando un determinado nivel de rentabilidad a corto plazo que permita seguir para la estrategia de crecimiento natural.

Dichos objetivos estratégicos condicionarán los objetivos de marketing de la empresa, que pueden ser cualitativos o cuantitativos. Los objetivos cuantitativos son relativos a incremento de participación en el mercado, volumen de ventas, rentabilidad, nivel de satisfacción y fidelización de clientes, mejora en cobertura de distribución y, los objetivos cualitativos se refieren a imagen del producto, servicio, o de la marca, a la posición de la empresa en el mercado etc.

Un factor importante a tener en consideración es que los objetivos deben cumplir los siguientes factores: deben ser específicos, medibles, o sea, fácil de ser medido; alcanzable, realistas y referirse a un periodo de tiempo específico, es decir, tener un plazo.

Los objetivos cuantitativos del plan para Maracaná son:

- Crecimiento de la participación de mercado (cuota de mercado) a una tasa superior a 10%.
- Incremento en el volumen de ventas en 20%.
- Mejora en el alcance e impresiones en los medios sociales en 30%.
- Aumento en el alcance de marca en Instagram para al menos 2.000 seguidores.
- Mantener la satisfacción de los clientes superior a 8 sobre 10, según la metodología NPS.

Los objetivos cualitativos del plan para Maracaná son:

- Aumento de la consciencia de marca por parte de los clientes, en canales *online* y *offline*.
- Consolidación de la imagen y posicionamiento de marca a medio plazo.
- Mejora en la diferenciación de la marca a medio plazo.
- Atracción de nuevos clientes.
- Fidelización y aumento en la interacción con los clientes habituales.
- Incrementar la participación digital de la marca.
- Manutención de la reputación de marca en los mecanismos de busca y valoración.

Los objetivos van a ser medidos en un plazo de 1-2 años, que es el plazo estipulado para el plan de marketing.

A continuación, se desarrollan las estrategias para el plan de marketing.

4.2.2. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una vez que ya se conoce el entorno competitivo, ya se ha valorado los recursos y capacidades de la empresa y ya ha definido los objetivos se llega a la última fase del nivel estratégico, que es finalmente la elaboración de las estrategias que se van a seguir para lograr las metas de la empresa.

Según Manuera, Rodriguez (2007) estrategia es *“el conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos que participan en ella”*.

Así, además de los objetivos, es preciso tener en cuenta la ventaja competitiva sostenible a largo plazo, el entorno y los recursos y capacidades para lograr una estrategia asertiva y lograr la supervivencia y crecimiento de la empresa.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2011), hay 4 niveles de estrategia en las empresas, las estrategias corporativas, estrategias de cartera y crecimiento, estrategia de segmentación, posicionamiento y fidelización y, por fin, las estrategias funcionales.

4.2.2.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias corporativas representan la estrategia global de la empresa, refiriéndose a toda la organización, define donde y como la empresa esta y va a desarrollarse. Es preciso establecer el propósito y la cartera de negocios. En esa etapa se va a definir la misión, la visión, los valores que van a nortear la empresa y se después se va a identificar las unidades de negocios de la empresa y seguir con la estrategia competitiva a largo plazo. Según Kotler y Armstrong (2008), una declaración de misión es una expresión del propósito de la empresa. La misión de la empresa es importante y define porque la empresa existe, cuál es el negocio que está inserida y en que la empresa se distingue de la competencia. Es importante que la misión esté orientada al mercado y no al producto, es decir, define el negocio en términos de la satisfacción de las necesidades de los clientes y no en término de lo que vende.

La misión de Maracaná es crear experiencia de satisfacción y encantamiento a los clientes con una alimentación de calidad diferenciada y hecha artesanalmente con esfuerzo y dedicación, que puede ser disfrutada en la comodidad de la casa o en nuestro restaurante. La visión, a su vez, está caracterizada por metas y propósitos que la marca espera alcanzar en el futuro, y también debe estar orientada según la perspectiva de los clientes. La visión de Maracaná es ser referencia en alimentación para los amantes de comida de calidad en la provincia de Jaén.

Y, por fin, los valores empresariales son los principios éticos, línea de actuación, cultura que definen la estructura de la empresa. Los valores de Maracaná son excelencia, pasión, compromiso y cercanía con los clientes.

Para Kotler y Armstrong (2008), unidades estratégicas de negocios son clave que conforman la empresa, que puede ser una división de la empresa, una línea de productos, o incluso un producto o marca individuales. Para la empresa Maracaná todavía no hay establecido diferentes unidades de negocios, una vez que los negocios son planificados todos juntos y no hay una investigación profunda acerca de los productos y mercados.

Pero se ve como unidad de negocio potencial en el futuro, cuando la empresa esté consolidada, la división de alimentos veganos y vegetarianos en la empresa, que será un factor importante de diferenciación de la competencia.

4.2.2.2. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

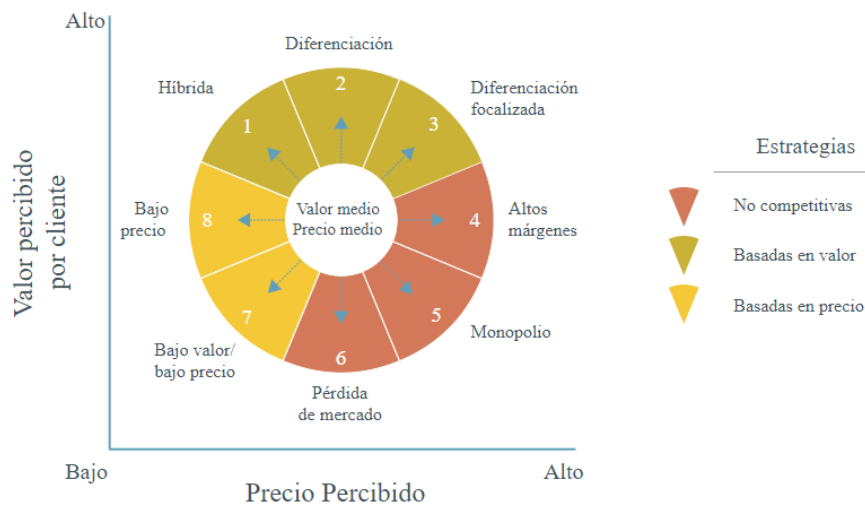
Otro punto en las estrategias corporativas que se va a ver son las estrategias competitivas de Porter. Según Porter (1980) hay tres estrategias competitivas genéricas, que generan una característica diferencial de las empresas competentes, son:

- Liderazgo en costes: La estrategia de la empresa está enfocada en conseguir reducir costes en toda la cadena de valor y al final entregar un producto más barato que la competencia.
- Diferenciación: La estrategia de la empresa está enfocada en entregar un producto o servicio de calidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores, e incluso puede cobrar más por los productos y servicios. Puede basarse en diferentes atributos como: Imagen de marca, la calidad de productos, diseño del producto etc. No se debe confundir con la necesidad de distinguirse de las otras marcas.
- Concentración: La estrategia de la empresa está enfocada en un segmento del mercado específico, nicho de mercado, ofrece productos y servicios personalizados para grupos de clientes muy concretos. Puede centrarse en un grupo de consumidores, un mercado geográfico o una línea de productos.

Maracaná va a seguir la estrategia de diferenciación visto que quiere ofrecer una experiencia única con un producto que, comparado con la competencia, tiene una calidad única y, como Maracaná está en igualdad de precio con los competidores, así logrará aumentar la cuota de mercado. Para eso es importante garantizar la oferta diferenciada de los productos con una mejora continua y control de calidad.

A continuación, en el Gráfico 6, se va a ver el instrumento de análisis llamado Reloj estratégico de Bowman, que ofrece la posibilidad de ocho rutas que interrelacionan el precio con el valor percibido.

Gráfico 6: Reloj estratégico de Bowman.



Fuente: Blog activa conocimiento (2020).

Como Maracaná está en la fase de introducción en el sector, la ruta número 1, en el Gráfico 6, es la que se va a seguir, así se hay espacio para la empresa consolidarse con la creación de una buena reputación y en el futuro, se podrá seguir para las rutas 2 y 3 dando continuidad con la estrategia de diferenciación basada en valor percibido por los clientes. Para eso, además de tener una estructura de costes que permite precios más pequeños que los de la competencia, es preciso tener productos únicos y con una constante mejora e investigación de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.

En resumen, Maracaná va a seguir con la estrategia corporativa global de consolidación y crecimiento y la estrategia competitiva de diferenciación con precios compatibles con el mercado. La división del negocio se da por el incremento en el esfuerzo de marketing para el segmento de veganos y vegetarianos, aunque sin una estrategia de cartera separada y si con una comunicación dirigida y personalizada para el segmento.

4.2.2.3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Para elaborar la estrategia de crecimiento de la empresa se va a usar la matriz de crecimiento de Ansoff (1996) de acuerdo con la Tabla 3, a seguir.

Tabla 3: Matriz de crecimiento de Ansoff (1996).

Mercados	Productos	
	Actuales	Futuros
Actuales	Penetración de mercado	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de crecimiento de Ansoff (1996).

- Estrategia de penetración de mercado: Tiene por objetivo incrementar las ventas en los mercados actuales con la venta de los productos actuales de la empresa, es decir, se obtiene una mayor cuota de mercado con los productos actuales. Para ello, se realiza acciones, por ejemplo, para aumentar el consumo de los clientes actuales, acciones para atraer clientes potenciales con publicidad y promociones y atraer los clientes de la competencia, con esfuerzos de prueba de los productos y mejora de la imagen.
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: Tiene por objetivo explorar nuevos mercados con los productos actuales, es decir, la empresa identifica nuevos mercados, segmentos de mercados o canales de distribución en que los productos pueden ser valorados e incrementar las ventas. Las principales acciones son: Internacionalización, atracción de clientes de otros segmentos del mercado, desarrollo de nuevos canales de distribución y publicidad internacional.
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos: Tiene por objetivos explorar nuevos productos en los mercados actuales, es decir, la empresa se propone a acompañar los cambios y tendencias del mercado que ya satisface para lanzar nuevos productos, actualizar los productos existentes y satisfacer nuevas necesidades de sus clientes. Las acciones pueden ser: Creación de productos con nuevas formas y tamaños, mejoras técnicas, creación de mayor variedad de productos, etc.
- Estrategia de diversificación: Es aquella en que la empresa combina nuevos producto con nuevos clientes, o sea, la empresa abre sus mercados con venta de nuevos productos. La opción de diversificación requiere un mayor cuidado e investigación, ya que el riesgo a distanciarse de la comodidad del mercado y explorar nuevas oportunidades.

Dado que una de las fortalezas de Maracaná es la calidad de sus productos y, una de las oportunidades encontradas es la adecuación de los productos con las necesidades de los clientes, la estrategia que se ha elegido para la empresa es la estrategia de penetración de mercado. En las acciones propuestas se busca beneficiarse de la identificación entre los clientes y los productos actuales y utilizar el marketing para aumentar las ventas en el mercado en que la empresa opera y aumentar el conocimiento de marca por parte de los clientes potenciales.

4.2.2.4. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN, POSICIONAMIENTO Y FIDELIZACIÓN

4.2.2.4.1. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La estrategia de segmentación presupone la definición del segmento objetivo para la empresa, o sea, para cuál segmento de clientes la empresa va a dirigirse y, el más importante, cuál segmento de clientes la empresa es capaz de ser atractiva, es decir, entregar un valor más alto que el esperado, y a garantizar las ventajas competitivas ante la competencia a largo plazo.

Segundo Sainz de Vicuña Ancín (2011), en la estrategia de segmentación hay que decidir por cuál, o cuáles, de los segmentos identificados en el análisis la empresa va a direccionar el esfuerzo. La estrategia puede ser de tres tipos:

- Diferenciada: Dirección de una oferta y posicionamiento diferente para cada segmento del mercado.
- Indiferenciada: Dirección de la misma oferta y mismo posicionamiento a todos los segmentos identificados.
- Concentrada: Concentración de los esfuerzos de la empresa en segmentos específicos, adaptando la oferta a grupos específicos.

La estrategia de Maracaná será diferenciada, con marketing personalizado, posicionamiento y mensajes diferentes para cada segmento del mercado.

Para elegir el segmento objetivo hay que tener en cuenta la importancia del segmento dentro del mercado y la adecuación de los productos al perfil y valores del segmento objetivo, es decir, es preciso evaluar la representatividad del segmento en el mercado y también garantizar que la empresa entregue el valor esperado para el grupo de clientes objetivo.

Según Sainz de Vicuña Ancín (2011), los segmentos objetivos pueden dividirse en: Segmentos objetivos, segmentos que se va a trabajar, segmentos objetivos prioritario, segmentos que se va a concentrar los esfuerzos de marketing y otros segmentos, segmentos con menor esfuerzo de marketing pero que son considerados en la estrategia comercial.

De acuerdo con la clasificación hecha en el apartado de Análisis de mercado, que se ve en el Gráfico 4 presentado en la página 20 del trabajo, la estrategia de Maracaná se muestra en la tabla 4.

Tabla 4: Segmentos objetivos de la empresa Maracaná.

Segmentos objetivos prioritarios	• Residentes de la ciudad de Jaén. • Consumidores jóvenes. • Consumidores adultos. • Consumidores constantes. • Consumidores ocasionales. • No consumidores de Maracaná. • Consumidores a domicilio. • Consumidores en el restaurante. • Consumidores leales a Maracaná. • Consumidores sensibles a otras marcas. • Consumidores que aprecian la alimentación de calidad. • Consumidores veganos y vegetarianos.
Otros segmentos	• Residentes de pueblos vecinos a Jaén. • Consumidores de grupo de edad del mercado infantil y mayores.

Fuente: Elaboración propia.

4.2.2.4.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La estrategia de posicionamiento tiene por objetivo determinar cuál es el posicionamiento adecuado ante cada segmento de clientes para que la empresa sea capaz de diferenciarse de los competidores, o sea, en esa etapa se va a establecer como la empresa desea que los clientes la perciban.

Como dice Ries y Troul (1993), el marketing no es una batalla de productos, es una batalla de percepciones. Así, es necesario enfocar en factores intangibles del posicionamiento y de imagen de marca.

De forma conceptual es posible distinguir el posicionamiento entre tres claves estratégicas de marketing: el posicionamiento de la empresa, el posicionamiento del producto y el posicionamiento ante el cliente.

- Posicionamiento de la empresa: La empresa Maracaná está centrada en ofrecer servicio un servicio de calidad con ingredientes sanos y lograr la confianza del

cliente de que, pida lo que pida, está hecho con esfuerzo y dedicación y que le va a encantar.

- Posicionamiento del producto: La empresa ofrece un producto y servicio de calidad impecable e ingredientes sanos, los productos son para público específico y deben ser los mejores para él, así que es necesaria una mejora e investigación continua para seguir manteniendo al cliente satisfecho y la imagen positiva.
- Posicionamiento ante el cliente: Maracaná quiere tener credibilidad con sus clientes y así, garantizar el prestigio y la fidelidad.

Como se vio en el Gráfico 6 de posicionamiento en el apartado de Análisis interno Maracaná tiene actualmente una percepción muy positiva con relación a calidad- precio que hay que explorar en las acciones.

Según Wind (1982) hay seis tipos de acciones para posicionar un producto o marca:

- Por características del producto: Los productos de Maracaná se diferencian por la calidad, la originalidad y el precio.
- Por los beneficios o problemas que solucionan: Ingredientes sanos (no industrializados), sabor, experiencia, ahorro de tiempo.
- Por la clase de usuarios: Personas que valoran la calidad de la alimentación.
- En relación con otros productos: Productos artesanales, hecho en horno de leña, con fermentación de la masa de 36 horas.
- Por disociación de clase de producto: Maracaná no usa productos llenos de conservantes, no es un producto industrializado sin cuidado con los ingredientes.

El posicionamiento de Maracaná será centrado en el consumidor y no en la competencia, es decir, el énfasis será en los atributos de los productos y en como esos atributos van a satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y no en la distinción de la competencia, eso va a reflejarse en el apartado de acciones coherentes con el posicionamiento definido. Así, Maracaná va a centrar la estrategia en atributos del producto para garantizar la diferenciación., aumentar la fuerza de marca e imagen con apoyo de divulgación en redes sociales, acompañando siempre las tendencias del consumidor y del mercado.

4.2.2.4.3. ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

Como uno de los objetivos fijados es la fidelización de los clientes existentes se va a ver, en este apartado dos pilares básicos según, Sainz de Vicuña Ancín (2011), el marketing relacional y la gestión del valor percibido.

- El marketing relacional: Es una herramienta que ayuda a la empresa a conseguir la confianza del cliente a largo plazo, para seguir comprando y recomendarla. Esa herramienta se apoya en disminuir al máximo la insatisfacción de los clientes y puede traducirse en acciones como servicios de atención al cliente y creación de club de clientes con objetivo de conocer mejor a los clientes, ser capaz de satisfacer las necesidades actuales y futuras y garantizar una relación a largo plazo.
- La gestión del valor percibido: Es una herramienta para aumentar el valor percibido por el cliente a cada interacción con la marca. Para eso es preciso tener la información sobre necesidades, deseos y expectativas de los clientes y saber utilizarla. La satisfacción es mayor a la medida que la empresa logra superar el valor que el cliente esperaba recibir.

Así, se va a usar esos pilares para la construcción de acciones en la fase operacional del plan de marketing, Maracaná va a apoyarse en la investigación acerca de la satisfacción e intereses de los clientes y con el trato diferenciado y mejores condiciones para clientes fidelizados y compras para grupos.

4.2.2.5. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Por fin, la última definición estratégica a profundizar es la estrategia de áreas funcionales que son las funciones sobre las cuales el marketing trabaja para alcanzar sus objetivos. Se va a combinar diferentes medios e instrumentos para lograr las estrategias funcionales en la tercera fase del plan de marketing.

Las principales áreas que se va a desarrollar las estrategias son: Producto, distribución y ventas, precio y comunicación.

4.2.2.5.1. PRODUCTO

La estrategia de producto trata de definir como los productos son diseñados, producidos y ofrecidos a los clientes.

Se entiende por producto todo lo que la empresa puede ofrecer al mercado para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y, por lo tanto, para lograr una buena estrategia de producto se va a definir el conjunto de atributos tangibles e intangibles de los productos de Maracaná, según el concepto total de producto de Levitt (1960).

El producto es formado por los siguientes atributos: genérico, esperado, aumentado, potencial.

- Producto genérico: El atributo básico de la pizza es alimentar al consumidor.
- Esperado: Los atributos físicos esperados o la expectativa mínima del consumidor en la pizza son el ingrediente básico como: la masa, salsa y queso. Además, hoy en día los atributos tecnológicos mínimos esperados por los clientes son: Carta online, entrega a domicilio y condiciones de pago con tarjeta.
- Aumentado: Los atributos que superan la expectativa del consumidor en Maracaná son: Originalidad en los sabores, ingredientes de calidad, preparación artesanal y una buena atención al cliente.
- Potencial: Lo que todavía queda por hacer en Maracaná puede ser: mantenimiento de relación con el cliente para entender las necesidades y deseos futuros, servicio posventa y entrega de contenido sobre alimentación de calidad.

Como fue definido, es importante para Maracaná fijar la diferenciación de los productos, así, se tienen en cuenta para la definición de la estrategia de productos cuáles son las características que hacen los productos de Maracaná diferente, especiales y garantizan la calidad:

- Elaboración artesanal.
- Ingredientes frescos y sanos, sin aditivos o conservantes.
- Producción diaria.
- Equipo dedicado y capacitado.
- Cocción en el horno de leña siempre al momento del pedido.
- Elaboración de la masa con masa madre (levadura) fresca y fermentación de 36 horas.

En el apartado de las acciones se van a utilizar esas características para reforzar la diferenciación del producto en las comunicaciones y garantizar el posicionamiento de la marca.

Dentro de la estrategia de producto es muy importante la estrategia de marca. La empresa tiene que crear una relación entre los productos y la marca y lograr asociarlos a la propuesta de valor de la empresa.

El nombre y las características de la marca hacen referencia a Rio de Janeiro, ciudad natal de la propietaria. A continuación, se va a ver algunas características de la marca Maracaná:

- Nombre: Maracaná.
- Logotipo:



- Características:
 - Nombre: Maracaná es el nombre del estadio de fútbol más grande de Brasil.
 - Identidad visual: Los colores utilizados en el logotipo hacen referencia a los colores de la bandera del Brasil, y también se usa una decoración con elementos típicos de Rio de Janeiro, como el pavimento propio de Rio de Janeiro, elementos de playa y colores de la mascota.
 - Mascota: La mascota de la marca que aparece en el logotipo es un pájaro típico de Brasil llamado de Arara.
 - La simbiosis producto-marca es marcada por la originalidad en los sabores y productos ofrecidos, con oferta de sabores y productos brasileños.

En este punto, se ve necesario la creación de un manual de uso de la marca, manual de identidad visual y tono de voz de la empresa para materiales comerciales, medios sociales, presentaciones comerciales, sitio web etc., con objetivo de asegurar el posicionamiento correcto de la marca.

El envase también es muy importante para el producto una vez que es el material que protege el producto, garantiza la integridad del alimento, disponibilidad informaciones de uso, informaciones nutricionales y fecha de caducidad y, también, posibilita acciones comerciales como publicidad.

4.2.2.5.2. PRECIO

La definición de precio es relativa a la suma de valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios esperados y es un importante instrumento competitivo.

Para Maracaná, que está en fase de introducción en el mercado, se utilizará una estrategia de precios compatibles con la competencia, lo que asegura la atracción de nuevos clientes

y a medida que la empresa vaya creciendo y esté consolidada será posible estudiar el incremento en los precios.

4.2.2.5.3. DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

La estrategia de distribución y ventas se refiere a las actividades llevadas a cabo para entregar los bienes y servicios producidos por una empresa a los compradores y consumidores finales.

En la empresa Maracaná la distribución es por un canal directo corto, en que el productor vende directamente al consumidor final, sin intermediarios.

Como se vio, los canales de distribución son hechos en el restaurante, por medio de la aplicación UberEats y por reparto propio. Como la empresa es pequeña, la parte logística es sencilla y tiene una economía saneada, derivada de una correcta organización.

Una vez que Maracaná tiene un espacio reducido en el restaurante se ve necesario en las comunicaciones y promociones el incentivo a pedido en domicilio.

Con relación a ventas, antes del consumidor adquirir los productos y servicios hay que pasar por un ciclo de ventas. Según el autor Lewis (1898) las fases de identificación del proceso de ventas son cuatro: Atención, interés, deseo, y acción.

- Fase de atención: En esa fase se busca captar la atención del cliente, es decir, hacerte conocer.
- Fase de interés: En esa fase se busca despertar el interés del cliente, que puede realizarse enseñando las ventajas, los beneficios, opiniones de expertos o influenciadores para que el consumidor se vea comprando el producto o servicio.
- Fase de deseo: En la fase de deseo el consumidor experimenta el deseo de tener el servicio o producto.
- Fase de acción: En la última fase el cliente ya está convencido que quiere el producto y realiza la compra.

Dicho eso, es importante que la empresa tenga estrategias y acciones establecidas para impactar a los clientes en las diferentes etapas y lograr la conversión de ventas a nuevos clientes. Como se vio, es importante investigar y conocer el público para tener más asertividad en las acciones.

Hay dos estrategias importantes a considerarse: la estrategia de *Inbound* y la estrategia de *Outbound*. La estrategia de *Outbound* es una estrategia más tradicional, en que la empresa entra en contacto con los clientes para ofrecer los productos y servicios. *Inbound* es una estrategia de marketing en que estimulase el cliente entrar en contacto con la empresa a

través de producción de contenido, o sea, el cliente busca soluciones para problemas y encuentra los productos y servicios de la empresa por medio de la estrategia de SEO o medios sociales, por ejemplo.

En el apartado de comunicación y de plan de acción se va a ver algunos medios y acciones indicadas para Maracaná lograr más éxito en su ciclo de venta.

4.2.2.5.4. COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es una de las más importantes dentro del esfuerzo de marketing una vez que la función de comunicación empresarial es informar, persuadir y recordar a los consumidores, directa e indirectamente, la marca y productos.

Hay que comunicarse de manera efectiva y eficiente con los clientes, todos los mensajes deben tener la propuesta de valor de la empresa, de manera sencilla, clara y sinérgica entre todos nuestros canales y las piezas de comunicación deben envolver elementos como: presentación creativa, alineación con la marca, argumentos racionales o apelo emocional, presentación de los beneficios y causar ganas de conocer la marca y los productos.

El objetivo de la comunicación de Maracaná, con vista en el objetivo corporativo de consolidación y crecimiento, es:

- Crear consciencia de marca.
- Generar conversión en ventas.
- Atraer nuevos clientes.
- Crear un canal de conexión y conversación con el público, a través de contenido.
- Diseminar contenido sobre alimentación y crear valor para el cliente.
- Divulgar promociones.
- Personalizar la oferta.
- Dar a conocer la responsabilidad social de la empresa.
- Educar al consumidor e incentivar los hábitos saludables.

La estrategia de comunicación se va a apoyar en los medios sociales dado que es una herramienta que necesita una inversión para promoción y comunicación más pequeña en comparación con los medios offline, hay una tendencia mundial de compra y venta online y es un canal importante de producción de contenido e intercambio con los clientes.

Se va a usar estrategias ambas estrategias de *Inbound* y *Outbound* marketing en las herramientas de comunicación.

Las definiciones de las herramientas de comunicación utilizadas están definidas en la Tabla 5, abajo.

Tabla 5: Herramientas de comunicación de la empresa Maracaná.

Herramienta	Definición	Objetivo	Público	Canales y forma
Publicidad	Comunicación unilateral a través de medios masivos a un grupo heterogéneo de receptores.	Conocimiento de marca, persuasión, información de promociones, sorteos y novedades en los productos.	Clientes actuales y clientes potenciales.	Publicidad patrocinada en redes sociales, publicidad boca a boca y publicidad en eventos de Jaén.
Promoción de ventas	Comunicación comercial que pretende conseguir un incremento de ventas a corto plazo ofreciendo ventajas económicas o materiales.	Informar sobre promociones en los productos.	Clientes actuales y clientes potenciales	Promociones en Instagram y sitio web de Maracaná.
Marketing de contenido	Se basa en ofrecer contenidos de interés de los segmentos objetivos.	Atraer clientes potenciales y fortalecer imagen de marca.	Clientes actuales y clientes potenciales	SEO de Google, Instagram y blog en el sitio web de Maracaná, con post en Instagram con direccionamiento al texto en el blog y post en blog.
Relaciones Públicas	Comunicación relacionada con la imagen	Fortalecer la imagen corporativa.	Todos los públicos de interés.	Noticias informativas sobre el restaurante, la marca, la

	de la empresa para destinatarios específicos.			responsabilidad social en revistas, telediarios de Jaén.
Marketing directo	Comunicación directa con clientes potenciales como <i>mailing</i> y folletos.	Fortalecer la relación con los clientes y garantizar una comunicación bidireccional.	Clientes del programa de fidelización.	E-mail marketing con Informaciones personalizadas, promociones exclusivas, contenido, interactuar con los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Con dichas definiciones, se cierra el apartado estratégico del plan de marketing y se va a avanzar para el próximo nivel táctico u operacional.

4.3. FASE 3: ELABORACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

En este apartado se definen los planes de acción de acuerdo con las estrategias establecidas.

En las próximas fases, con el objetivo de orientar las acciones y asegurar la alineación de los recursos, objetivos y estrategias de la empresa, se va a construir un Cuadro de Mando Integral (CMI) de la empresa y a continuación se describen las acciones y presupuestos.

El CMI o *balance scorecard*, es un concepto presentado en 1992 por R. Kaplan y D. Norton en la revista *Harvard Business Review*, es una herramienta que auxilia el desarrollo de negocios y es útil para traducir la estrategia en acciones y en indicadores de medición, evaluación y control.

Para el plan de marketing se va a hacer una adaptación del CMI para el CMM, que es Cuadro de Mando de Marketing. Se va a analizar el negocio según las perspectivas: financiera, clientes, marca y, procesos internos y aprendizaje como presentado en la Tabla 6, abajo, y, a continuación, se va a especificar las acciones.

Tabla 6: Cuadro de mando de marketing.

Misión			
La misión de Maracaná es crear experiencia de satisfacción y encantamento a los clientes con una alimentación de calidad diferenciada, hecha artesanalmente con esfuerzo y dedicación, que puede ser disfrutada en la comodidad de su la casa o en nuestro restaurante			
Visión			
La visión de Maracaná es ser referencia en alimentación para los amantes de comida de calidad en la provincia de Jaén.			
Valores			
Los valores de Maracaná son excelencia, pasión, compromiso y cercanía con los clientes.			
Estrategias corporativas			
Consolidación, rentabilidad y crecimiento.			
Objetivos Financieros	Objetivos Clientes	Objetivos Marca	Objetivos Procesos internos y aprendizaje
• Mantenimiento de la ventaja competitiva. • Crecimiento en participación de mercado. • Rentabilidad • Incremento de volumen de ventas.	• Atracción de nuevos clientes • Fidelización e interacción con clientes existentes. • Satisfacción de clientes.	• Aumento de la consciencia de marca (online y offline). • Consolidación de la imagen, posicionamiento y diferenciación de marca. • Mantenimiento de la reputación de marca en los mecanismos de busca. • Aumento participación digital con mejora en la performance.	• Diferenciación • Mantenimiento de la cadena de valor a través de la mejora continua. • Garantizar la calidad en todos los procesos con excelencia operativa. • Servicio al cliente. • Investigación acerca de los clientes, tecnologías y de la competencia.
Estrategias a seguir			

• Estrategia competitiva de diferenciación. • Estrategia de penetración en el mercado. • Estrategia de posicionamiento de la empresa. • Estrategia funcional de precios.	• Estrategia de segmentación diferenciada con marketing personalizado. • Estrategia de posicionamiento ante el cliente. • Estrategia de fidelización con marketing relacional y gestión de valor percibido.	• Estrategia de penetración en el mercado. • Estrategia de posicionamiento del producto y de la empresa. • Estrategia funcional de productos y comunicación.	• Estrategia competitiva de diferenciación. • Estrategia funcional de distribución y ventas. • Estrategia de fidelización con marketing relacional y gestión de valor percibido.
---	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Es importante reforzar que todas las perspectivas se encuentran relacionadas entre sí y existe una retroalimentación a través de los indicadores, así como a través de las acciones. Las acciones se presentan a continuación.

4.3.1. PLAN DE ACCIONES

4.3.1.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Con vista en los objetivos de consolidación, crecimiento, rentabilidad e incremento en volumen de ventas se va a utilizar las estrategias de penetración de mercado, posicionamiento de la empresa y estrategia funcionales de precio. Para eso es recomendable realizar las siguientes acciones:

- **A1:** Para garantizar el crecimiento es importante tener una expansión online del negocio con la creación de un sitio web de la pizzería Maracaná y un aumento de la presencia en los canales online como Facebook e Instagram.
- **A2:** Para incrementar las ventas es importante la realización de promociones, descuentos y pruebas gratuitas, con diferentes ofertas para clientes actuales y nuevos clientes.
 - Las promociones serán hechas online, con piezas de comunicación en el sitio web, Instagram y Facebook.

- Los descuentos serán aplicables a las primeras compras e indicaciones de amigos.
- Las pruebas gratuitas serán entregadas como un adicional para que los clientes prueben nuevos productos de Maracaná. Ejemplo: entregar dos complementos brasileños con un mensaje para el cliente probar.
- Incrementar publicidad online y publicidad patrocinada en Facebook e Instagram.
- **A3:** Para aumentar la rentabilidad de Maracaná debe concentrarse en los esfuerzos de incremento de ventas y lograr mantener los mismos costes fijos de la empresa y mantenimiento de precios compatibles con mercado.
- **A4:** Asociación con otras tiendas como tiendas de vino en Jaén.
 - Cupón de bono disponible en tiendas de vinos con descuentos en el primero pedido de pizza en Maracaná.
- **A5:** Asociación con nutricionista.
 - Asociación con nutricionista para contribución en publicaciones sobre alimentación saludable, elaboración de contenido para la estrategia de *Inbound*, hábitos saludables, con contenido en vivo en Instagram sobre las características saludables de la pizza (contenido que quedaría salvo en el perfil de Maracaná).
- **A6:** Crear valor a través de la responsabilidad social.
 - Adopción de objetivos de desarrollo sostenibles de la UNESCO como: hambre cero, salud y bien estar, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico y producción y consumo responsables, por ejemplo.

4.3.1.2. PERSPECTIVA CLIENTES

Con vista en los objetivos de atraer nuevos clientes a la empresa, fidelizar los clientes ya existentes y satisfacer continuamente los clientes fidelizados se va a seguir las estrategias de segmentación diferenciada, posicionamiento ante los clientes, fidelización y satisfacción de los consumidores. Para eso se a seguir las acciones:

- **A7:** Creación del Club Maracaná, programa de fidelización de Maracaná, que garantiza una relación a largo plazo y ofrece con promociones exclusivas, marketing directo con boletín informativos semanales, descuentos para indicaciones de amigos, descuentos para pedidos en grupos, regalos, como la

entrega de *brigadeiros* (postre brasileño) en el cumpleaños del cliente e investigación sobre necesidades, deseos y expectativas de los clientes (al registrarse en el Club Maracanã el cliente responde algunas preguntas).

- **A8:** Promociones y publicidad con comunicación dirigida y personalizadas para atracción de nuevos clientes.
 - De acuerdo con la campaña vigente, como campañas para días festivos, campañas para el verano, campaña dos por un etc.
 - Incremento en el esfuerzo de marketing para el segmento de veganos y vegetarianos.
 - Promociones en días festivos y verano
- **A9:** Interacción con el público y sorteos en Instagram
 - Sorteos en Instagram para aumentar la conciencia de marca.
 - Interacción con el público por medio de preguntas en los *stories* en Instagram. Ejemplo: Maracanã quiere saber cuál sería su pizza soñada. ¡Cuenta! ¿Tiene alguna duda sobre nuestras pizzas? ¡Estamos aquí para responder todo!
- **A10:** Trabajar una buena estrategia de SEO, *Search Engine Optimization*, que es básicamente el posicionamiento en buscadores como el Google para lograr un buen resultado en apariciones en la busca orgánica de los usuarios.
- **A11:** Trabajar en marketing de contenido con la estrategia de *Inbound marketing*, produciendo contenido de valor y convirtiéndose en una empresa referencia en pizza, por explicar conceptos, procesos y curiosidades del mundo de la pizza y también, una referencia en calidad en la alimentación, ofreciendo contenidos referentes a alimentos sanos y rutinas de alimentación, por ejemplo. Los contenidos que pueden ser explorados son:
 - Curiosidades sobre pizza. Ejemplo: Historia de la pizza.
 - Curiosidades sobre Brasil. Ejemplo: Como son hechos los postres brasileños.
 - Indicaciones de músicas y películas para disfrutar junto con la pizza.
 - Recetas sanas para las personas cocinaren en casa.
 - Datos y curiosidades sobre la producción de pizza. Ejemplo: ¿Por qué la textura de la masa de pizza y como Maracanã garantiza eso? ¿De dónde

viene la harina y cuál es la diferencia entre los tipos de harina? ¿Qué es una masa madre?

- Curiosidades sobre alimentación. Ejemplo: Concepto de *Umami*, alimentos sanos, recetas fitness.
- Reforzar la calidad en servicios y productos en piezas de comunicación.
- **A12:** Investigación NPS con clientes todos los años para acompañar la satisfacción de los clientes, por medio de un enlace para clientes participantes del Club Maracaná.

NPS o *Net Promoter Score*, es un modelo de investigación que mide la satisfacción y lealtad de los clientes basándose en recomendaciones. Normalmente se hace la pregunta: “De 0 a 10, ¿cuál la probabilidad de que usted recomiende nuestro producto o servicio a un amigo?” Donde 0 es «Muy improbable» y 10 es «Definitivamente lo recomendaría». Los clientes son clasificados en: Promotores (puntuación 9 a 10), pasivos (puntuación 7 y 8) y detractores (puntuación 0 a 6). El resultado se mide a partir de la fórmula:

$$\text{Net promoter score} = \% \text{ Clientes promotores} - \% \text{ Clientes detractores} = \% \text{ NPS.}$$

4.3.1.3. PERSPECTIVA MARCA

Para lograr los objetivos de incremento de consciencia de marca se va a seguir la estrategia de penetración en el mercado, así como, para consolidar la imagen de Maracaná y garantizar el posicionamiento, una buena reputación y la diferenciación se va a seguir las estrategias de posicionamiento de marca y producto y las estrategias funcionales de producto, comunicación y ventas.

- **A1:** Construcción de sitio web de Maracaná, donde se aportará información sobre la empresa y ello nos permita estar más cerca aún de los clientes. El sitio web debe tener las siguientes características:
 - Apartado institucional con la historia, misión, visión, valores que nortean el negocio e informaciones a respecto de la calidad de los productos.
 - Apartado con la carta del restaurante con direccionamiento al teléfono para llamar y pedir o al aplicativo UberEats con la página de Maracaná para pedido online.
 - Apartado para el blog de Maracaná con las publicaciones del marketing de contenido.

- Apartado para hacerte socio del club de clientes Maracanás.
- **A13:** Construcción de un manual de uso de marca para lograr tener consciencia y asegurar el posicionamiento correcto de la marca.
 - Identidad visual
 - Tono de voz para diferentes formatos y clientes.
 - Creación de un eslogan. Ejemplo: Maracaná: pidas lo que pidas, te va a encantar.
 - Creación de mascota para interacción con clientes.
- **A14:** Acciones de relaciones públicas para contenido sobre la pizzería y responsabilidad social de la empresa.
- **A15:** Campaña de marketing para nueva mascota e identidad visual.
- **A1:** Campaña de marketing para el lanzamiento del sitio web Maracaná.
- **A7:** Campaña de marketing para el lanzamiento del Club Maracaná.
- **A16:** Campañas de publicidad y creación de un mapa de publicaciones.
- **A9:** Aumentar la fuerza de marca con auxilio de redes sociales
 - Mejora e investigación continua con preguntas en Instagram.
 - Interacción con el público y contestar preguntas.
 - Traducir el posicionamiento por atributos de productos en las piezas de comunicación.
 - Estrategia de *Inbound* marketing.

4.3.1.4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS Y APRENDIZAJE

Las acciones sobre los procesos internos y aprendizaje tienen en vistas los objetivos de sostener la ventaja a largo plazo, con la estrategia de diferenciación, excelencia operativa, servicio al cliente e investigación de mercados y estrategia funcional de distribución.

- **A17:** Creación de un programa interno de mejora continua y gestión de calidad con las siguientes características:
 - Reevaluación trimestral de procesos.
 - Optimización de costes.
 - Buenas prácticas de la empresa.
 - Inversión y acompañamiento de estudios de sectores de restauración, pizzería, servicio a domicilio y alimentación vegana y vegetariana.
 - Acompañamiento de la competencia.

- Investigación de necesidades, deseo y expectativas de clientes potenciales y existentes.
- Diseño de la trayectoria, o mapa de experiencia del cliente para que la empresa ofrezca una experiencia única en todos los puntos de contacto.

Para esas acciones se va a usar los principios fundamentales de Lean Management según Womack y Jones (1996):

- Valor: Especificar el valor según la óptica de los clientes.
- Flujo de valor: Conjunto de actividades necesarias, desde la concepción hasta la entrega.
- Flujo: Garantizar que no haya actividades que no añaden valor en el flujo.
- *Pull*: Hacer exactamente lo que el cliente desea y en el momento que lo desea.
- Perfección: Corregir errores y readecuar el flujo de valor.

4.3.2. PROGRAMACIÓN

La fase de programación especifica el período que cada acción va a ser ejecutada en un período específico.

La programación de las acciones de la pizzería Maracaná será según la Tabla 7, abajo, y el plazo especificado para las acciones es de 1 año a partir de octubre de 2020 y va a ser contada por trimestres iniciados juntamente con la implantación del Plan.

A partir del según año las estrategias serán las mismas, pero hay que rever las acciones de acuerdo con los resultados esperados y los indicadores que serán definidos en la fase 4 del plan de marketing.

Tabla 7: Programación de las acciones.

Acciones	Programación			
	1° trimestre (oct-dic)	2° trimestre (ene-mar)	3° trimestre (abr-jun)	4° trimestre (jul-sept)
A1: Construcción sitio web				
A2: Promociones, descuentos y pruebas gratuitas				
A3: Mantenimiento de costes fijos y precios compatibles con mercado.				
A4: Asociación con tiendas de vino				

A5: Asociación con nutricionista				
A6: Adopción objetivos UNESCO				
A7: Lanzamiento Club Maracaná				
A8: Publicidad con comunicación dirigida en Instagram y Facebook.				
A9: Interacción con el público de Instagram y sorteos.				
A10: SEO en Google				
A11: Marketing de contenido				
A12: Investigación NPS				
A13: Creación manual de marca				
A14: Acciones de RRPP				
A15: Campaña nueva mascota introduciendo nueva identidad de marca				
A16: Creación de mapa de publicaciones				
A17: Programa interno de mejora continua				

Fuente: Elaboración propia.

A seguir, en los próximos puntos se va a ver el presupuesto de las acciones de marketing, la definición de los recursos necesarios y como se va a controlar y evaluar los resultados esperados.

4.3.3. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

En la etapa 6 del plan de marketing se va a definir el presupuesto del plan de marketing para lograr las acciones propuestas.

Teniendo en cuenta que para la consolidación de la marca se han propuesto algunas acciones de marketing, es aconsejable que la empresa tenga un profesional dedicado al marketing, que puede ser contratado en régimen independiente, o *freelancer*, para que no interfiera significativamente en los costes y precio final de los productos.

Además, con el mismo objetivo de no incrementar los costes y el precio final de los productos, se va a contar con la fuerza de trabajo de los propietarios para algunas acciones y para la gestión, al menos en esa fase de introducción al mercado.

Es importante destacar que el presupuesto se hizo con base en las cantidades y duración sugeridas para las acciones y pueden sufrir cambios por la dirección de la empresa.

A seguir se va a mostrar la Tabla 8 con la relación entre los recursos, cantidades, duración y presupuesto aproximado de las acciones.

Tabla 8: Presupuesto

Acción	Recursos	Duración	Presupuesto
Creación manual de marca.	Trabajador autónomo de marketing y marca.	1 mes	150 euros
Construcción sitio web.	Servicios de la plataforma Nuvemshop (2020).	12 meses	363 euros
Mantenimiento de costes fijos y precios compatibles con mercado.	Fuerza de trabajo de los propietarios.	12 meses	Sin coste
Creación de mapa de publicaciones.	Trabajador autónomo de marketing y marca.	12 meses	200 euros
Campaña nueva mascota introduciendo la nueva identidad de marca.	Trabajador autónomo de marketing y marca.	2 meses	100 euros
Lanzamiento Club Maracanã.	Trabajador autónomo de marketing y marca.	2 meses	100 euros
Publicidad dirigida en Instagram y Facebook.	Coste de publicación en los medios sociales.	12 meses (1 a 2 post patrocinados por mes)	Aproximadamente 400 euros
Interacción con el público de Instagram y sorteos.	Fuerza de trabajo de los propietarios.	12 meses	Sin coste
Promociones, descuentos y pruebas gratuitas.	Fuerza de trabajo de los propietarios.	12 meses	Sin coste

Asociación con nutricionista.	Servicio y permuta con nutricionista de Jaén.	1 mes	60 euros
Asociación con tiendas de vino.	Permuta con descuentos con tienda de vinos de Jaén.	12 meses	Sin coste
Marketing de contenido.	Trabajador autónomo de marketing y marca.	6 meses (producción de contenido a cada 2 meses)	300 euros
Adopción objetivos UNESCO.	Fuerza de trabajo de los propietarios.	3 meses (refuerzo de comunicación a cada 4 meses)	Sin coste
Acciones de RRPP.	Fuerza de trabajo de los propietarios.	3 meses (refuerzo de comunicación a cada 4 meses)	Sin coste
SEO en Google.	Trabajador autónomo de marketing y marca.	2 meses (actualización a cada 6 meses)	200 euros
Programa interno de mejora continua.	Fuerza de trabajo de los propietarios.	3 meses (refuerzo de comunicación a cada 4 meses)	Sin coste
Investigación NPS.	Plataforma de investigación <i>Survey Monkey (2020)</i> .	1 mes	75 euros
PRESUPUESTO TOTAL ANUAL			1.948 euros

Fuente: Elaboración propia.

Importante decir también que los costes de los trabajadores autónomos de marketing fueran basados en proyectos disponibles en la página Workana (2020), que es un sitio web hecho para intermediar trabajadores autónomos y empresas. El coste de publicación en Instagram es aproximado y para un coste más asertivo es necesario el acceso al Instagram de la empresa. Y, finalmente, el coste de la asociación con la nutricionista fue estimado con el precio de una consulta de 1 hora en la Centro de nutrición Julia Farre

(2020), pero la idea es que exista una permuta en la divulgación del servicio de la nutricionista y el servicio en Maracaná.

A continuación, se describe la fase 4 de control del plan de marketing.

4.4. FASE 4: RESULTADOS ESPERADOS Y CONTROL

La fase 4 es la fase de marketing de control o marketing de auditoria en que se va a establecer los resultados esperados con la aplicación del plan de marketing y se va a definir el seguimiento y control de los indicadores o métricas de las acciones.

Para eso, se va a utilizar el cuadro de mando dispuesto en la fase 3 del plan y definir los KPIs (*key performance indicator*) o indicadores de desempeño, que serán un guion de las actuaciones hacia la dirección adecuada y una garantía de alineación con la estrategia y objetivos.

Es importante que, al aplicar el plan de marketing la empresa siga con un control acerca del esperado y de real y, incluso, eso puede ser hecho en la acción Programa interno de mejora continua con la mensuración y diagnóstico de resultados y adopción de acciones correctivas.

En la Tabla 9, se va a ver la relación entre las acciones, indicadores y periodicidad que se debe medir.

Tabla 9: Indicadores.

Acciones	Objetivos	Indicadores	Periodicidad de medición
Creación manual de marca.	Lograr la consolidación de la marca y posicionamiento correcto.	- Engagement en Instagram y Facebook. - Pregunta sobre percepción de usuarios sobre la nueva identidad de marca en Instagram. - Números de nuevos seguidores.	Antes y después del lanzamiento de la nueva identidad.
Construcción sitio web.	Consolidación, crecimiento y expansión online del negocio.	- Número de visitantes únicos nuevos. - Número de visitantes recurrentes. - Número de conversión en compras. - Número de abandono del sitio web. - Retorno de inversión (ROI)	Mensual.

		• Costo por adquisición de cliente (CPC).	
Creación de mapa de publicaciones.	Consolidación, crecimiento y expansión online del negocio.	• Interacción de usuarios con la marca. • Número de nuevos seguidores.	Mensual.
Campañas de marketing.	Consolidación, crecimiento y expansión online del negocio.	• Número de nuevos seguidores. • Número de conversiones para acción de la campaña. • Interacción de usuarios con la marca.	Antes y después de las campañas.
Lanzamiento Club Maracaná.	Fidelización e investigación de clientes.	• Clientes participantes (adhesión). • <i>Feedback</i> de los clientes. • Correos electrónicos abiertos. • Número de ventas.	Mensual.
Publicidad dirigida en Instagram y Facebook.	Crecimiento, incremento de ventas y atracción de nuevos clientes.	• Retorno de inversión (ROI). • Costo por adquisición de cliente (CPC).	Antes y después de la publicidad.
Interacción con el público de Instagram y sorteos.	Incremento en la conciencia de marca, satisfacción de los clientes y atracción de nuevos clientes.	• Interacción de usuarios con la marca. • Número de nuevos seguidores. • Número de ventas.	Mensual y antes y después de los sorteos.
Promociones, descuentos y pruebas gratuitas.	Incrementar las ventas.	• Número de ventas. • Nuevos clientes.	Mensual.
Asociación con nutricionista.	Incrementar las ventas.	• Interacción de usuarios con la marca. • Número de nuevos seguidores. • Número de ventas.	Antes y después de la asociación.

Asociación con tiendas de vino.	Incrementar las ventas.	Número de ventas.	Antes y después de la asociación.
Marketing de contenido	Consolidación y crecimiento, entrega de valor y atracción de nuevos clientes.	- Interacción de usuarios con la marca. - Número de nuevos seguidores. - Número de ventas.	Mensual.
Adopción objetivos UNESCO.	Crear valor de marca.	- Interacción de usuarios con la marca. - Número de nuevos seguidores.	Antes y después de la adopción.
Acciones de RRPP	Conciencia de marca y atracción de clientes.	- Incremento en ventas. - Comentarios en las publicaciones.	Antes y después de las acciones.
SEO en Google	Incremento en la conciencia de marca y atracción de nuevos clientes.	- Indicador SEO. - Incremento en ventas.	Mensual.
Programa interno de mejora continua.	Aumentar rentabilidad, diferenciación y excelencia operativa.	Evaluación propia sobre las mejoras en la empresa.	Trimestral.
Investigación NPS.	Medir satisfacción de clientes.	Nota del indicador de satisfacción.	Anual.

Fuente: Elaboración propia.

Con esa tabla se llega al final del desarrollo del plan de marketing, así que todas las acciones deben ser finalizadas de acuerdo con la tabla de indicadores para que haya el control y la evaluación de las acciones de acuerdo con los resultados esperados y los objetivo sean puestos en prueba y, por tanto, la empresa tenga un histórico y utilice sus recursos y capacidades de la mejor manera posible.

5. CONCLUSIONES

Como se ha desarrollado en el desarrollo del trabajo, Maracaná es una empresa joven que busca la consolidación, crecimiento en el mercado y fidelización de los clientes, por esa razón, el plan de marketing propuesto fue pensado con esos objetivos.

El plan de marketing fue elaborado con vista en un mercado competitivo, que es el de alimentación, pero que ofrece importantes posibilidades de negocio, y la apuesta fue fortalecer la diferenciación natural de presentan los productos de la empresa.

Otro factor considerado fue la crisis que el mundo está pasando y sus consecuencias para la empresa, así, uno de los desafíos que la elaboración del plan enfrentó fue la proposición de acciones no tan costosas para lograr mantener precios asequibles y de la estrategia penetración de mercado.

Los aspectos socioculturales y de comportamiento del consumidor caracterizaran una importante oportunidad para la empresa dado que la cultura española es compatible con el consumo de pizza y con la creciente tendencia de envío de comida a domicilio. Además, los productos de Maracaná están de acuerdo con los crecientes estilos de vida de la población como: veganismo, vegetarianismo y *Realfooding*.

Con respecto a las amenazas y debilidades, se cree que Maracaná tiene perfecto potencial para hacer frente a la competencia y las acciones previstas están elaboradas con ese objetivo, puesto que las acciones propuestas se complementan y comparten objetivos. Además, a largo plazo el plan ayudará a la empresa en la expansión y en la conquista de una mayor cuota de mercado. En conclusión, ese plan de marketing va a orientar los pasos de la empresa para lograr cada objetivo y mantener la ventaja competitiva a largo plazo. En relación con la valoración personal de trabajo de fin de máster, el desarrollo del plan de marketing ha supuesto la aplicación del contenido de diferentes asignaturas del máster y un entendimiento más profundo acerca de la dimensión de una empresa y la elaboración de estrategias, objetivos y acciones para la consolidación, rentabilidad y crecimiento de una empresa.

6. REFERENCIAS

Abell, D. (1980), *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall.

Blog activa Conocimiento (2020), Reloj de Bowman, Posición estratégica en el mercado. Disponible en <http://activaconocimiento.es/reloj-de-bowman/> [consultado 20 de agosto de 2020].

BusinessDictionary.com (2020), Web Finance, Marketing plan. Disponible en: <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-plan.html> [consultado en 28 de mayo de 2020].

Centro de nutrición Julia Farre (2020), Tarifas de nuestras dietas y servicios. Disponible en <https://www.centrojuliafarre.es/precios-dietas/> [consultado 20 de agosto de 2020].

Churchill, J. G.A, Peter, J.P. (2003), *Marketing: Criando valor para os clientes*, São Paulo: Saraiva.

Cobra, M. (1992), *Administração de marketing*, São Paulo: Atlas.

Consumo out of home (2018), Informe annual. Disponible en <https://www.kantarworldpanel.com/es/Paneles-de-consumo> [consultado 30 de julio de 2020].

Datos Macro (2020), IPC de España. Disponible en <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana#:~:text=La%20tasa%20de%20variaci%C3%B3n%20anual,del%20%2D0%2C7%25> [consultado 13 de julio de 2020].

Lewis E. S. E. (1898), *Modelo AIDA*. Filadelfia.

Europapress (2020), El PIB caerá entre un 0,6% y un 4,5% con medidas por el Covid-19 y hasta un 8% sin ellas, según Fedea y BBVA. Disponible en <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-pib-caera-06-45-medidas-covid-19-ellas-fedea-bbva-20200326170935.html> [consultado 13 de julio de 2020].

Finanza.com (2020), La inflación en España vuelve a terreno negativo. Disponible en https://www.finanzas.com/economia-politica/la-inflacion-en-espana-vuelve-a-terreno-negativo-no-sucedia-desde-agosto-de-2016_20058408_102.html [consultado 13 de julio de 2020].

Funcas (2020), Previsiones IPC. Disponible en <https://www.funcas.es/coyuntura-economica/espana/previsiones-ipc/> [consultado 15 de agosto de 2020].

Gastrómetro (2019), Edición VII del estudio anual de comida a domicilio. Disponible en <http://territoriogastronomico.com/wp-content/uploads/2019/06/VII-Edici%C3%B3n->

Gastrometro-Just-Eat_Estudio-Anual-del-sector-de-la-comida-a-domicilio.pdf

[consultado 22 de julio de 2020].

Gastrómetro (2020), Edición VIII del estudio anual de comida a domicilio. Disponible en <https://www.just-eat.es/explora/gastrometro> [consultado 25 de julio de 2020].

Herrera, J. S. (2010), Estrategias y planificación en marketing, Madrid: Pirámide.

INE (2019), Nota de prensa. Disponible en https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981 [consultado 15 de agosto de 2020].

James P. W., Jones D. T. J. (1996), Lean Thinking. Barcelona: Ediciones gestion.

Junta de Andalucía (2016), Proyecto Ley Vida Saludable. Disponible en <https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Proyecto%20de%20Ley%20Vida%20Saludable.pdf> [consultado en 26 de julio de 2020].

Junta de Andalucía (2020), Información estadística relevante para la política municipal de vivienda. Jaén. Disponible en <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/iea/detalleDatosDia.jsp?cod=67057&ram=D> [consultado 20 de julio de 2020].

Kaplan, R., Norton, D. (2004), Mapas Estratégicos - Balanced Scorecard: convirtiendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier.

Kotler, P, Keller, K. L. (2006), Administração de marketing. São Paulo.

Kotler, P, Keller, K. L. (2012), Marketing management, Pearson.

Kotler, P. (1995), Dirección de márketing. Madrid: Prentice Hall.

Kotler, P. (1998), Princípios de marketing. Rio de janeiro.

Kotler, P. (2000), Administração de marketing. São Paulo.

Kotler, P., Armstrong, G. (2008), Fundamentos de marketing. México.

Lambin, J. (1991), Dirección de marketing. México: McGraw-Hill.

Levitt, T. (1960), Marketing Myopia. Harvard Business Review.

McCarthy, J., Perreault, W. (1997), Marketing. McGraw-Hill.

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación (2020), Anuario de estadística. Disponible en <https://www.mapa.gob.es/es/estadistica/temas/default.aspx> [consultado 15 de agosto de 2020].

Munuera A. J. L., Rodriguez E. A. I. (2007), Estrategias de Marketing. Madrid: ESIC.

NuvemShop (2020), É hora de vender com sua Loja Virtual. Disponible en <https://www.nuvemshop.com.br/> [consultado 20 de agosto de 2020].

Porter, M. (1980), Estrategias competitivas. Editora Pirâmide.

Ries y Trout (1990), Posicionamiento: El concepto que ha revolucionado la comunicación y la mercadotecnia. Mc Graw Hill.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2011), El plan de marketing en la práctica. Madrid: Esic Editorial

SurveyMonkey (2020), Obtén las respuestas que necesitas. Disponible en <https://es.surveymonkey.com/> [consultado 20 de agosto de 2020].

The Green Revolution (2020), Entendiendo el auge del movimiento veggie. Disponible en https://uploads-ssl.webflow.com/5a6862c39aae84000168e84d/5a843674d6e5270001cbf089_R%20-%20The%20Green%20Revolution%20-%20Paper%20170208.pdf [consultado 30 de julio de 2020].

TripAdvisor (2020), Pizzerías en Jaén. Disponible en: https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g315916-c31-Jaen_Province_of_Jaen_Andalucia.html [consultado 30 de julio de 2020].

WIND, Y.J. (1982), Product Policy: Concepts, Methods and Strategy. Addison Wesley

Workana (2020), Miles de freelancers listos para comenzar a trabajar en tu proyecto. Disponible en https://www.workana.com/dashboard?ref=logo_dashboard [consultado 20 de agosto de 2020].