



UNIVERSIDAD DE OVIEDO

UNIVERSIDAD DE OVIEDO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

Máster Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE MÁSTER



PLAN DE COMUNICACIÓN DIGITAL PARA UN RESTAURANTE *“VEGGIE”*

Autora: Beatriz Rosete Álvarez

Tutoras: Ana Belén del Río Lanza

Leticia Suárez Álvarez

Oviedo, enero de 2023

Mi más sincero agradecimiento a mis tutoras, Leticia Suárez y Ana Belén del Río por su esfuerzo, dedicación, el rigor en sus apreciaciones, la continua orientación y reajuste del trabajo y, por encima de todo, por su paciencia y el ánimo constante.

Al profesorado de este Máster que me ha facilitado los conocimientos y herramientas necesarias para poder desarrollar este TFM.

A mi familia y amigos por estar siempre ahí.

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Máster tiene como objetivo diseñar un plan de comunicación digital para un restaurante *veggie* de nueva creación.

Los primeros apartados se dedican a analizar las principales herramientas de marketing digital y las métricas relativas a la web, al e-mail marketing y a las redes sociales. Esta información se ha complementado con un análisis DAFO, en el que se han realizado entrevistas en profundidad a 4 gerentes de restaurantes *veggies* y a 25 clientes habituales de este tipo de restaurantes.

El plan de comunicación digital comienza describiendo la estrategia en términos de presentación o dar a conocer a la empresa, captación de clientes y fidelización. A continuación, se presentan las acciones de comunicación digital agrupadas en seis apartados: redes sociales, inteligencia competitiva, cajas “disfrutabox”, campaña de microfinanciación, página web corporativa, y e-mail marketing.

El último apartado se dedica a las acciones de control y describe una herramienta digital (Metricool) que permite analizar el contenido generado tanto en redes sociales como en la página web.

Entre las conclusiones que se han extraído cabe destacar que los clientes de restaurantes veganos se muestran, en general, más expuestos a la comunicación emitida en las redes sociales que en los medios tradicionales.

Palabras clave: marketing digital, redes sociales, comunicación digital, empresa, restaurante vegano.

ABSTRACT

The present Final Work of Master aims to design a digital communication plan for a veggie restaurant of new creation.

The first sections are devoted to analyze the main digital marketing tools and metrics related to the web, e-mail marketing and social networks. This information has been complemented with a SWOT analysis, which has conducted in-depth interviews with 4 managers veggies restaurants and 25 regular customers of this type of restaurants.

The digital communication plan begins by describing the strategy in terms of presentation or disclosure to the company, customer acquisition and loyalty. Below are the digital communication actions grouped into six sections: social networks, competitive intelligence, "disfrutabox" boxes, microfinance campaign, corporate website, and e-mail marketing.

The last section is dedicated to control actions and describes a digital tool (Metricool) that allows analyzing the content generated both in social networks and on the website.

Among the conclusions that have been drawn it is noteworthy that customers of vegan restaurants are, in general, more exposed to the communication issued on social networks than in traditional media.

Keywords: digital marketing, social networks, digital communication, company, vegan restaurant.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	9
2.	ESTUDIO DEL MARKETING DIGITAL.....	10
2.1.	EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL.....	11
2.2.	HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL	15
2.2.1.	WEB CORPORATIVA.....	16
2.2.2.	EMAIL-MARKETING	16
2.2.3.	MARKETING EN BUSCADORES	17
2.2.4.	REDES SOCIALES	18
2.3.	PRINCIPALES MÉTRICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN	22
2.3.1.	ANALÍTICAS DE TRÁFICO (PÁGINA WEB)	22
2.3.2.	E-MAIL MARKETING	23
2.3.3.	REDES SOCIALES	24
3.	LA EMPRESA	26
3.1.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	26
3.2.-	ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA	27
3.2.1.	ANÁLISIS EXTERNO	28
3.2.1.1.	Macroentorno	28
3.2.1.2.	Microentorno.....	41
	Entrevistas en profundidad a gerentes de restaurantes competidores directos	42
3.2.2.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	53
3.2.2.1.	Recursos	53
3.2.2.2.	Capacidades.....	56
	Entrevistas en profundidad a usuarios de “El Manglar”	57
3.2.3.	ANÁLISIS DAFO	59

4.	DESARROLLO PLAN COMUNICACIÓN.....	64
4.1.	ESTRATEGIA.....	64
4.1.1.	PRESENTACIÓN.....	65
4.1.2.	CAPTACIÓN DE CLIENTES	69
4.1.3.	FIDELIZACIÓN	71
4.2.	ACCIONES	72
4.2.1.	REDES SOCIALES	72
4.2.2.	INTELIGENCIA COMPETITIVA.....	78
4.2.3.	DISFRUTABOX.....	80
4.2.4.	CROWFUNDING: Campaña “Fartucu-Beer”	81
4.2.5.	LA WEB	82
4.2.6.	E-MAIL MARKETING	85
4.3.	CONTROL.....	86
5.	CONCLUSIONES	88
	Teóricas	88
	Prácticas	89
6.	LIMITACIONES DE ESTE TRABAJO.....	90
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91
8.	PÁGINAS WEB CONSULTADAS	95
9.	ANEXOS	100
	ANEXO I	100
	Normativas para la hostelería	100
	ANEXO II	105
	Asociaciones en Gijón con las que colaborará el restaurante “El Fartucu”	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Del Marketing 1.0 al Marketing 4.0	13
Tabla 2. Crecimiento de internet a nivel mundial	14
Tabla 3. Redes Sociales.....	19
Tabla 4 . Redes Sociales basadas en el perfil	20
Tabla 5. Redes visuales	21
Tabla 6. Instrumentos de medición	25
Tabla 7. Precio de las materias primas	34
Tabla 8. Información competidores directos	44
Tabla 9. Resumen análisis DAFO	62
Tabla 10. Top <i>influencers</i> veganas en Instagram.....	66
Tabla 11. Métricas de "Mostaza y Media" entre septiembre y diciembre de 2022.....	80
Tabla 12.Promoción "Fartucu-Beer"	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Distribución población Asturias y España	29
Figura 2. Envejecimiento de la población por autonomías	30
Figura 3. Distribución de la población por tipo de dieta	31
Figura 4. Distribución empresas proveedoras productos <i>veggie</i>	48
Figura 5. Esquema de los <i>skateholders</i> del restaurante	52
Figura 6. Localización.....	54
Figura 7. Mobiliario I.....	54
Figura 8. Mobiliario II.....	55
Figura 9. Instrumentos de pago	56
Figura 10. Segmentación del cliente	58
Figura 11. Local <i>petfriendly</i>	67
Figura 12. Calendario de contenidos.....	73
Figura 13. Ejemplos de post para Instagram (producto) y para Facebook (oferta).....	75
Figura 14. Ejemplos de <i>story</i> para Instagram(Q&A) y para Facebook (<i>Petfriendly</i>).....	75
Figura 15. Ejemplo <i>reel</i> (fotogramas) elaboración de una receta	76
Figura 16. Colaboración de una <i>influencer</i> con el restaurante	77
Figura 17. Ejemplo del restaurante "Mostaza y Media" en las redes sociales	78
Figura 18. Contenido en redes sociales de "Mostaza y Media"	79
Figura 19. Caja ejemplo de Disfrutabox	81
Figura 20. Botellín de Fartucu-Beer.....	81
Figura 21. Página principal de la web	83
Figura 22. Menú de la web.....	83
Figura 23. Indicadores de Facebook e Instagram.....	87

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

“Opino que el estilo de vida vegetariano por su efecto puramente físico sobre el temperamento humano influenciaría muy beneficiosamente a la humanidad en su totalidad” (Einstein, 1930, p.43).¹

Estas palabras reflejan el espíritu que acompaña a los movimientos veganos y vegetarianos surgidos en los últimos años, que promueven la búsqueda de opciones más saludables para alimentarse. El veganismo impulsa un tipo de alimentación que excluye productos de origen animal y el vegetarianismo opta por la dieta libre de productos cárnicos.

El avance del movimiento *veggie* o *plant-based* a nivel mundial ha supuesto un importante cambio en los patrones de alimentación. En 2022, el porcentaje mundial de población vegetariana ha ascendido al 22%, considerándose las dietas *plant-based* como alternativas de alimentación nutritivas que contribuyen a reducir la probabilidad de padecer enfermedades cardiovasculares, cáncer y diabetes (Guillamón, 2022). En España durante el año 2021 la población *veggie* ha aumentado un 34 % respecto a 2019, alcanzando la cifra de 1.300.000 personas (Lantern, 2021).

En lo que respecta a la comercialización de productos veganos, en el año 2019, España figuraba en el top 5 global de países con lanzamientos de estos productos, un incremento destacable dado que, a comienzos del 2017, únicamente marcas aisladas lanzaban al mercado productos *veggies* (Lantern, 2019). El mercado español de sustitutos de los productos de origen animal, o lo que es lo mismo, de productos *veggies*, tuvo en el año 2021 un valor aproximado de 430 millones de euros y un volumen de más de 250 millones entre kilos y litros de comida y bebida (Lantern, 2021). No sólo la industria, también la hostelería ha comenzado a experimentar el fenómeno *veggie*: en 2022 el 25% de restaurantes en España ya ofrece platos aptos para vegetarianos y veganos (Álvarez, 2022).

Es importante reseñar que en el sector de la restauración y de la hostelería, los clientes están empleando cada vez más los dispositivos digitales (teléfono móvil y ordenador) para buscar, visitar y reservar mesas en restaurantes (OpenTable, 2022). Estos dispositivos también los usan cada vez más para emitir opiniones para otros potenciales clientes. Es lo que se conoce como reputación digital. El uso frecuente del

¹ Extraído de la carta que Einstein le escribió a Hermann Huth, el 27 de diciembre de 1930.

móvil para tomar decisiones, o planificar momentos de ocio, y la adopción de internet como medio de contratación y comunicación ha hecho que la comunicación digital adquiera gran importancia.

Por todo ello, el objetivo general del presente trabajo—es diseñar un plan de comunicación digital para un restaurante veggie de nueva creación. De acuerdo con este objetivo general, se tratarán los siguientes aspectos.

- Análisis de las principales herramientas de marketing digital y las métricas relativas a la web, al e-mail marketing y a las redes sociales.
- Análisis DAFO para un restaurante vegano de nueva creación. En este apartado, se analizarán mediante entrevistas en profundidad 4 restaurantes situados en Gijón. Asimismo, se realizarán entrevistas en profundidad a 25 clientes de este tipo de restaurantes.
- Gestión y planificación de las redes sociales, que serán la base de la estrategia de comunicación digital, para conseguir un conocimiento continuado y total de la marca, la fidelización de los clientes y la construcción de la reputación de la marca.
- Creación de una página web actualizada y funcional que sea de interés para nuestro público objetivo, con un diseño que permita a los potenciales clientes conocer por completo el negocio.
- Diseño de una campaña de *mailing* que contribuya a mantener la relación con los clientes existentes y a conseguir otros nuevos.
- Implantación de nuevas técnicas de marketing digital que complementen a las tres anteriores y permitan a la empresa atraer y mantener a nuevos clientes.

2. ESTUDIO DEL MARKETING DIGITAL

“El marketing digital desarrolla un papel muy importante en la dinámica comercial de un negocio donde el cliente conoce de forma factible las ofertas, promociones y nuevos productos en sus diferentes variedades disponibles, sin necesidad de que tenga que hacer presencia física en un centro comercial o la ayuda de un personal de ventas” (Sandoya et al., 2019, p.3).

2.1. EVOLUCIÓN DEL MARKETING DIGITAL

En la actualidad, en el entorno globalizado y competitivo en el que vivimos, las empresas deben estar compenetradas con la era digital y con las tecnologías de información, que están en continua evolución ya que los clientes, competidores, instituciones, proveedores, entre otros, hacen uso de ellas cada vez con mayor frecuencia y de maneras muy diversas. En este sentido nace como herramienta el marketing digital, que es empleado no solo como estrategia comercial para vender, sino para generar procesos entre los consumidores, como la posibilidad de interactuar a través de dispositivos tecnológicos y redes sociales (Llontop, 2021).

El marketing digital, también llamado marketing electrónico o *e-marketing*, es la utilización del total de estrategias para el mercado realizado en la web donde una persona pueda concretar su vista con una acción, que ha sido planificado previamente, siendo distinta a las formas tradicionales de marketing, ya que integra técnicas y estrategias variadas, pensadas para un mundo digital. A su vez, parte de diversos conocimientos en el flujo (la comunicación), funcionalidad (contenido) *feedback* (retroalimentación de la información) y fidelización del cliente (Van Tulder *et al.*, 2018).

Estas 4 variables han sustituido a las 4 P's del Marketing Mix tradicional (*product, price, place and promotion*) en el ámbito digital y se conocen, desde hace años, como las 4 F's (Fleming, 2000).

- **Flujo:** se trata del estado mental en que se introduce un usuario cuando, navegando por la red se encuentra con bastantes oportunidades de interactividad y un importante grado de interés en la información que se le presenta. Para lograr este estado es necesaria una disposición ordenada, coherente, sencilla y concisa de la información (Bernt, 2018).
- **Funcionalidad:** la apariencia de los sitios web ha de ser consistente y de fácil acceso, para ello que se requiere implementar las funciones técnicas necesarias para que el usuario pueda navegar de manera intuitiva e incrementa así su grado de satisfacción (Caldwell, Holt, 2018).
- **Feedback:** Es la principal manera que tiene, el experto de la publicidad, de conseguir información valiosa pues este término hace referencia a la información que proporcionan los usuarios a las empresas, la que proviene directamente del cliente (Oberlander, 2018). Está directamente relacionada con

el punto anterior de la funcionalidad ya que la satisfacción del cliente repercute positivamente en el *feedback*, y con la última variable que se va a ver a continuación.

- Fidelización: Una mayor satisfacción supone un mejor *feedback* y a menudo la fidelización del usuario. Esto significa que la persona mantiene relación con la marca en el tiempo. Como se verá a continuación, el nuevo perfil del cliente en el mundo digital es bastante diferente al cliente *offline* y uno de los atributos que lo definen es la infidelidad por lo que retener y crear un vínculo duradero con él puede resultar una tarea ardua, pero es un aspecto indispensable que la empresa ha de perseguir (Selman, 2017).

El marketing digital engloba buena parte de los usos propios de la esfera de los negocios. El uso de las herramientas tecnológicas se ha convertido en un factor clave en las empresas cuando buscan promocionar sus productos, y cada vez son más las que apuestan por este tipo de marketing, ya que son cada vez más las personas que basan sus decisiones de compra en las redes (Rodríguez, 2018).

Es a partir del año 2000 cuando este concepto comienza a involucrar a los usuarios de herramientas sociales dispuestas en la web.

A continuación, con base en el estudio de Rodríguez-Solís (2021), se hará un brevísimo resumen de la evolución de la web:

- Comienza con su nacimiento a principios de la década de los 90, conocida como web 1.0. Solo permitía consumir contenido, sin posibilidad de interacción.
- Posteriormente, en el 2004, aparece la web 2.0 que contiene blogs, foros, comentarios y redes sociales en las que ya es posible compartir información, naciendo así la posibilidad de contactar con los consumidores.
- En 2010 se vuelve operativa la web 3.0 y nace una especie de lenguaje en la red, por ejemplo, el buscar contenidos utilizando palabras clave.
- Para 2016 ya existe la web 4.0. Esta se centra en ofrecer un comportamiento predictivo y más inteligente para que al poner en marcha un conjunto de acciones, como puede ser el dar un *like* o revisar ciertas páginas, se obtenga como resultado información relacionada a nuestras interacciones. Es en esta última donde nacen empresas como Google, Microsoft, Facebook, entre otras plataformas, que desarrollan sistemas capaces de procesar información casi como lo haría el cerebro humano. Estos avances tecnológicos permiten una

mayor interacción entre empresas y usuarios pues resulta más sencillo el acceso a la información o bases de datos de los potenciales clientes.

En la tabla 1 se resumen las principales diferencias en la evolución del marketing digital (Mass *et al.*, 2016).

Tabla 1. Del Marketing 1.0 al Marketing 4.0

	MARKETING 1.0	MARKETING 2.0	MARKETING 3.0	MARKETING 4.0
FOCO	Producto	Consumidor	Emociones/Valores	Predicción y Anticipación
OBJETIVO	Vender	Satisfacer y Retener	Construir un Mundo Mejor	Identificar Tendencias
FUERZA PROPULSORA	Revolución Industrial	Tecnologías de la Información	Nueva Era Tecnología	Big Data
CONEXIÓN	Sin conexión	Información y Personas	Conocimiento	Inteligencia

Fuente: Mass *et al.* (2016)

El hecho de que cada vez más compañías decidan optar por el marketing digital en lugar del convencional se entiende fácilmente observando la tabla 2 que muestra cuál ha sido la evolución del uso de internet en los últimos años a nivel mundial.

Tabla 2. Crecimiento de internet a nivel mundial

	Usuarios de Internet (Billones)	Crecimiento %	Usuarios en redes sociales (Billones)	Crecimiento %
2012	2.076		1.482	
2013	2.330	12.23%	1.720	16.05%
2014	2.484	6.6%	1.856	7.9%
2015	3.010	21.17%	2.078	11.96%
2016	3.419	13.58%	2.307	11.02%
2017	3.773	10.35%	2.789	20.89%
2018	4.021	6.57%	3.196	14.59%
2019	4.388	9.12%	3.484	9.01%
2020	4.540	3.46%	3.800	9.07%
2021	4.660	2.64%	4.200	10.53%
2022	4.950	6.22%	4.620	10%

Fuente: elaboración propia, a partir de We Are Social (2012-2022)

El marketing digital está vinculado a un tipo de consumidor al que se le denomina “prosumidor” (PROductos+conSUMIDOR). Se trata de un consumidor con mucho poder principalmente porque tiene un dominio sobre internet que le permite estar bien informado, que le da la capacidad de comparar entre servicios, de valorar tanto positiva como negativamente su experiencia y de esta manera condicionar a otras personas en la compra de un bien o servicio (Jarne, 2016).

Se pueden determinar ciertas características que definen a los *prosumidores* (Perera *et al.*, 2020):

- Buscan estar informados. Son conscientes del proceso de compra y de sus implicaciones, toman parte en cada una de las etapas y buscan estar siempre informados y ser retroalimentados por otros consumidores para llegar a la decisión final.
- Son participativos. Les interesa tener una conexión con la marca, sentirse escuchados y valoran los esfuerzos del marketing personalizado.
- Son dependientes tecnológicos, lo que implica la intrínseca motivación para estar siempre conectados a través de medios *online* y enlazar cada aspecto de la vida cotidiana a ese entorno digital. Así, la búsqueda de información y la recepción de estímulos para la compra vienen dados de las interacciones que se tienen en internet.
- Son decididos y directos. No temen expresar su opinión, por lo cual si están insatisfecho no dudarán en hacerlo saber a la empresa y a otros consumidores y tienen los medios para hacerlo gracias a internet y a las plataformas *online* a su alcance.

Para llevar a cabo una buena estrategia de comunicación hay una serie de herramientas que permiten aplicar las técnicas del marketing tradicional pero dirigidas a un público que está conectado a internet y que se especifican en el siguiente apartado.

2.2. HERRAMIENTAS DEL MARKETING DIGITAL

La evolución del marketing digital ha ido paralela en cuanto al número de usuarios que implementan medidas en este ámbito y a la extensión e innovación de las herramientas digitales que apoyan la estrategia de marketing de la organización y hoy se vislumbra como un nuevo método para llevar a cabo negociaciones a nivel global (Selman, 2017). Estas herramientas permiten a las empresas modificar y adaptar las acciones a partir de los resultados, el conocimiento de las necesidades de los usuarios y los cambios en el mercado.

A continuación, se reseñan las diferentes herramientas que se consideran esenciales en el marketing digital. Las dos primeras son mecanismos de comunicación unidireccional, la tercera incluye lo que se conoce como marketing en buscadores, y el último punto lo conforman los portales que realizan, en mayor medida, una

comunicación bidireccional que son las redes sociales, las que van a ser el centro de las acciones de comunicación digital en el presente trabajo.

2.2.1. WEB CORPORATIVA

La creación de un sitio web de la marca-empresa es del todo relevante en el marketing digital, dado que la presencia en la red ayuda a la organización a cumplir sus objetivos de negocio (de Vicuña, 2018). La web corporativa será la base sobre la que se sostienen las demás estrategias, como el SEO, el SEM, el e-mail marketing, las redes sociales y la publicidad digital, propiciando así la difusión de una imagen del negocio en la red.

Los sitios web corporativos atraen más atención porque son cada vez más las empresas que los adoptan y utilizan para reflejar sus características, productos y estrategias previstas, por lo que se han convertido en valiosas fuentes de información empresarial. Por todo ello, están en continuo desarrollo metodologías y tecnologías específicas para extraer y analizar los datos web (Munzert *et al.*, 2015).

2.2.2. EMAIL-MARKETING

Consiste en enviar información, ofertas, promociones de los productos que proporciona la empresa por correo electrónico. El marketing por correo electrónico es una forma no intrusiva de entregar contenido altamente relevante a los usuarios suscritos. Las campañas de correo electrónico son una excelente forma de aumentar la base de clientes y las ventas. A pesar de la popularidad actual de las redes sociales, muchas personas todavía prefieren recibir la noticia sobre las marcas a través de correos electrónicos (Camilleri, 2018).

La utilización del email marketing como herramienta de comunicación en el mundo digital es muy habitual (Zhang *et al.*, 2017), siendo desde hace años una de las herramientas más utilizadas por las empresas. Se trata de una técnica de comunicación que emplea el email para atraer a clientes potenciales para lo cual, es deseable realizar previamente una buena segmentación.

El email marketing ha sido tradicionalmente una de las herramientas comunicativas más efectivas en cuanto a fidelización y *remarketing* (Ramos, 2016). Este canal directo de comunicación con el usuario permite adaptar el contenido a cada consumidor para así conseguir un mayor retorno de la inversión y optimizar la relación coste-beneficio, siendo su propósito el de adquirir nuevos clientes y consolidar la fidelidad de los que ya se tienen (Ramos, 2016). Es importante la planificación y que las campañas estén dirigidas a contactos con un interés real y que además hayan dado permiso.

2.2.3. MARKETING EN BUSCADORES

El objetivo de esta disciplina es generar tráfico hacia un sitio web, lo que supone conocer cómo se pueden atraer potenciales clientes al sitio cuando éstos están realizando búsquedas sobre un producto o servicio. Es de vital importancia que se dirija al público realmente interesado en el sitio web ya que no sirve de nada atraer mucho tráfico y visitas si esas personas no están interesadas en lo que la página ofrece.

El marketing en buscadores se compone principalmente de dos herramientas: SEO y SEM.

- **SEO**

El posicionamiento en buscadores o SEO, siglas de *Search Engine Optimization*, se caracteriza por enfocarse en optimizar en las webs los elementos que los buscadores toman en cuenta para posicionarlas y, de esta forma, mejorar su visibilidad y ranking en los resultados de búsquedas orgánicas para conectar más fácilmente con la audiencia objetivo (Solís, 2016). Si la web corporativa se posiciona en la primera página de Google se incrementará notablemente la probabilidad de que los usuarios visiten la página. Si por el contrario aparece en las siguientes entradas y páginas la probabilidad bajará sustancialmente.

El SEO, a su vez, se divide en dos tipos: SEO *on* y *off page*. El primero tiene que ver con factores relacionados con la calidad del contenido, la utilización de palabras clave o la creación de información novedosa que implican la optimización

de la página. Por su parte, el segundo guarda una estrecha vinculación con elementos vinculados a la autoridad del dominio, la reputación, la interacción de los usuarios con el sitio web o el número de enlaces externos que genere el sitio web, es decir, su socialización en Internet. Ambos tienen la finalidad de mejorar la posición en los resultados de los buscadores a la hora de ofrecer los resultados de una búsqueda concretos. Estos factores son tenidos en cuenta por los buscadores a la hora de ofrecer los resultados de una búsqueda, en lo que se denomina *Search Engine Results Page*, más conocido por sus siglas en inglés SERP (Iglesias-García y Codina, 2016).

- **SEM**

El *Search Engine Marketing* o Marketing para herramientas de búsqueda es un conjunto de acciones que, al igual que el SEO, tiene como objetivo mejorar la visibilidad de *websites* en los mecanismos de búsqueda, aunque con anuncios de pago.

Dentro del SEM, una herramienta muy utilizada para optimizar la visibilidad y accesibilidad del sitio web es Google AdWords. Esta herramienta de Google se basa en un sistema de ofertas de palabras clave (Caumont *et al.*, 2013), que permite hacer publicidad promocionada de la empresa y sus productos. En concreto, se refiere a anuncios que se muestran destacados en los resultados de la búsqueda efectuada por el usuario. Esta herramienta permite a la compañía dar a conocer su web y sus productos, y ganar competitividad dentro del mercado objetivo optimizando sus campañas y obteniendo unos mayores ingresos (Maltraversi, 2016). Una ventaja es que permite hacer una segmentación eficaz del mercado por lo que facilita dirigirse a los clientes potenciales y en ello que el retorno de la inversión sea más sencillo. Los anuncios de AdWords se muestran junto con los resultados de búsqueda cuando un individuo u organización busca en Google insertando alguna de sus palabras clave.

2.2.4. REDES SOCIALES

Las redes sociales (RRSS) se han convertido en el fenómeno más influyente en el plano de la comunicación en las últimas décadas (Van Dijck, 2019).

El uso de redes sociales intensifica el intercambio de información y conocimiento ya sea entre amigos, para los perfiles personales o entre empresa y cliente,

también conocido como *Business to Consumer* o B2C (Sánchez y Pinoche, 2017). El estudio de esta última relación lleva a una valoración derivada del Customer Relationship Management (CRM) sobre el nivel de interacción que posee el individuo con la empresa que refleja el *engagement* que tiene un consumidor, lo importante que se siente para la compañía, identificación y experiencia de compra (Demo *et al.*, 2017).

Las redes sociales han ido ganando peso con el paso de los años hasta convertirse, hoy en día, en una de las herramientas más utilizadas a nivel mundial. En la tabla 3 se observa cuántas personas utilizaron el pasado año las plataformas que más tráfico generan en la actualidad y los ingresos de estas.

Tabla 3. Redes Sociales

	Año de creación	Audiencia (Millones)	Beneficios en 20/21 (Millones de dólares)	Aplicación móvil	Propietario
Facebook	2004	2.170	39.370	Si	Facebook, Inc
YouTUBE	2005	2.480	28.800	Si	Alphabet, Inc
Instagram	2010	1.440	47.500	Si	Facebook, Inc
TikTok	2018	1.020	4.500	Si	ByteDance
Twitter	2006	486	5.077	Si	Twitter
LinkedIn	2002	849	8.050	Si	Microsoft

Fuente: elaboración propia, a partir de We Are Social (2022)

La presencia en redes sociales es decisiva, ya que a través de estas la información pasa de ser ofrecida desde un determinado ángulo, el del emisor, a ser contemplada desde una perspectiva de 360 grados (Sánchez-Crespo, 2016). Pese a ser de gran utilidad, la empresa debe centrarse en escoger aquellas que tengan sentido en base a sus objetivos y estrategia, especializándose así en plataformas que aporten valor y que pueda gestionar de modo adecuado.

Las RRSS se pueden clasificar en dos tipos: las redes basadas en el perfil y las redes visuales como se muestran en las tablas 4 y 5 respectivamente.

Tabla 4 . Redes Sociales basadas en el perfil

	<p>FACEBOOK es una de las redes sociales más populares. Tener una <i>fan page</i> en Facebook da la oportunidad de comunicarse directamente con los clientes y clientes potenciales. a gran presencia de usuarios y la propia arquitectura digital de Facebook (estructura abierta de la red, funcionalidad de los hipervínculos, duración ilimitada de los vídeos, filtrado algorítmico, posibilidad de publicidad patrocinada) suponen un atractivo para las empresas han incorporado esta plataforma como un instrumento más de comunicación.</p>
	<p>TWITTER es una red social de microblogging que permite al usuario estar informado de forma continua en función de las cuentas que siga. Esta plataforma es interesante para mantener a los seguidores actualizados en cuanto a novedades y noticias en relación con los productos o servicios que ofrecemos. Es además una herramienta ideal para la retransmisión de eventos, cursos o charlas en real time. Se recomienda su uso para la difusión de ofertas especiales. De cara a la empresa también se recomienda su uso como herramienta de comunicación interna.</p>
	<p>LINKEDIN Plataforma de uso 100% profesional. Permite contactar con grupos o individuos con presencia en nuestra área de interés, buscar empleo y generar lazos profesionales. En lo empresarial es muy recomendable la presencia en esta red social, que está totalmente centrada en los negocios y permite de este modo el posicionamiento de la marca en un entorno exclusivamente empresarial. Se trata de la mayor base de datos profesionales del mundo con miembros en más de 200 países. Permite segmentar publicidad, pero tiene el inconveniente del coste de sus cuentas <i>Premium</i>.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de García-Moreno (2012), Sánchez-Crespo (2016) y Bossetta (2018)

Tabla 5. Redes visuales

	<p>YOUTUBE es la plataforma audiovisual que más altas tasas de audiencia alcanza y por ello constituye un gran escaparate para los negocios. Como principal inconveniente es que se trata de la red social más difícil de gestionar, al ser el contenido que se comparte totalmente audiovisual. Es la principal plataforma especializada en video online, tiene un gran impacto y una gestión adecuada de la misma atraerá multitud de visitas.</p>
	<p>INSTAGRAM se ha consolidado como líder de las redes visuales La visibilidad obtenida sirve tanto para comunicar los productos de la empresa como para dirigir al usuario hacia su sitio web o tienda online. Además, permite compartir con el resto de los usuarios las publicaciones que otros cuelgan, y mediante los <i>hashtags</i> localizar con una mayor facilidad las ubicaciones o referencias que buscamos. Esta plataforma es una red social de contacto directo con la audiencia, por lo que interactuar con ella permite obtener información y ayuda a pensar nuevas formas de acercamiento efectivo al <i>target</i>.</p>
	<p>TIKTOK es una red social que permite editar y compartir vídeos cortos con canciones, texto y efectos, originales o proporcionados por la aplicación, de forma muy sencilla</p> <p>TikTok for Business es una plataforma que tiene por objeto ayudar a los anunciantes y a las agencias a producir y gestionar acciones publicitarias en la aplicación. Su objetivo es concentrar las funcionalidades de las redes sociales para que las marcas puedan hacer sus anuncios más fácilmente</p>
	<p>PINTEREST es una red social realmente útil si se quiere mostrar los productos a un gran número de personas, ya que es una plataforma que está totalmente enfocada en compartir imágenes. De este modo se logra redirigir a la web o tienda <i>online</i> de una forma realmente sencilla; siendo de gran utilidad si el objetivo es atraer tráfico a la web y captar la atención de los clientes potenciales.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de Sánchez-Crespo (2016)

2.3. PRINCIPALES MÉTRICAS E INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Las métricas en marketing digital, también conocidos como KPIs (*Key Performance Indicator*), son datos expresados numéricamente que determinan el rendimiento de una campaña o estrategia. Estos indicadores, miden, comparan y valoran los resultados de las distintas acciones y permiten saber si con ellas se están alcanzando o no los objetivos propuestos.

Estos datos pueden ser usados para cálculos en la analítica en la web y medir resultados de una campaña de marketing digital para que de esta manera se pueda encontrar mejoras o soluciones. Gracias a las métricas se logra aclarar dudas en cuanto al desempeño de una empresa y su valor en el mercado, y se las puede obtener de varios sitios y a veces resulta difíciles de agrupar por lo que se requiere tiempo para poder realizar una recopilación y análisis de estas métricas (Florido, 2019).

Las KPI's, para ser válidas, deben cumplir una serie de requisitos, los denominados SMART. Esto es: ser específicas (*specific*), medibles (*measurable*), alcanzables (*attainable*), relevantes (*relevant*) y tener fecha de validez (*time-bound*).

A continuación, se van a desarrollar las KPI's relativas a la web, al e-mail marketing, y las redes sociales.

2.3.1. ANALÍTICAS DE TRÁFICO (PÁGINA WEB)

Una página web es una herramienta unidireccional en la que, los usuarios no tienen la opción de dar aportar su *feedback* como ocurre con las redes sociales, por lo que las métricas del *inbound marketing* son las siguientes (Naranjo, 2020):

-Fuentes de tráfico: cómo o de dónde llegan los usuarios a la página. Mediante redes sociales, e-mail marketing, por búsqueda orgánica o de pago, a través de otro sitio web enlazado o tráfico directo, es decir, escribiendo la URL directamente, sin haber una fuente previa.

- Cantidad de sesiones: número de visitas a la página web. Cada sesión tiene una duración aproximada de 30 minutos, de manera que, si una persona entra y sale de la página varias veces dentro de esa media hora, se considera como una única sesión mientras que, pasado ese periodo se trataría de una nueva sesión.

- Contactos generados: un contacto o *lead* es una persona que accede al sitio web y comparte sus datos personales, bien respondiendo un formulario, descargando algún contenido o interactuando con un *chatbox*.
- Clientes generados: un cliente se considera a un contacto generado que, al menos, ha realizado una compra en la web.
- Tasa de rebote: este indicador cuanto más bajo, mejor, ya que se trata de la ratio de visitantes que entraron en la página web pero que no llevaron a cabo ningún tipo de acción ni se mantuvieron navegando por el mismo.
- Duración media por sesión: una duración alta, y, una tasa de rebote baja, sería lo deseable para cualquier página web pues supondría un interés del usuario por la misma.
- Plataforma utilizada: indica a través de qué dispositivo la persona ha accedido al sitio web: ordenador, tableta o *smartphone*.

2.3.2. E-MAIL MARKETING

Para medir el éxito de una campaña de email marketing es necesario tener en cuenta los siguientes puntos (Flores, 2022):

- Mensajes enviados: la cantidad de mensajes que se enviaron, independientemente de si estos fueron entregados o no.
- Tasa de entrega: el porcentaje de los mensajes fue entregado sin ningún error a la lista de contactos, por lo que debería ser el 100% o estar en torno a este.
- Tasa de apertura: el porcentaje de mensajes que fueron abiertos por sus destinatarios.
- Tasa de *clicks*: porcentaje de *clicks* en los enlaces de cada correo.
- Contactos perdidos: número de personas que, o bien se han dado de baja de la lista de envío, o bien han denunciado el mismo por *spam*.
- Reportes de *spam*: en relación con el punto anterior, si existen muchos reportes o denuncias asociados a una cuenta, la tasa de entrega se verá afectada negativamente
- Cantidad de suscriptores: el número de personas que han decidido suscribirse a la lista de envío.

2.3.3. REDES SOCIALES

Las métricas en redes sociales ofrecen un análisis sobre el rendimiento de las campañas. Aunque algunas de estas métricas son universales, cada red social posee medidores específicos que calculan la interacción de forma diferente (Jackson, 2018). Los tres parámetros que se miden son:

- Alcance: se llama alcance en Facebook e Instagram e impresiones en Twitter y LinkedIn al número de usuarios que visualizaron una publicación determinada. Las hay orgánicas y de pago.
- Seguidores: se entiende por seguidores el número de personas que constituyen el público o audiencia efectiva de una cuenta o perfil ya sea personal o profesional.
- Interacciones: son las distintas maneras que tiene un usuario de relacionarse con el contenido en redes. Dependiendo de la red social hay diferentes tipos de interacciones:
 - Facebook tiene las “reacciones” como “me gusta”, “me encanta”, “me importa”, “me enfada” o me “entristece”, los comentarios y la opción de compartir publicaciones.
 - Por su parte Instagram tiene los “me gusta”, los comentarios, la opción de compartir y guardar y ofrece la posibilidad de ver el número de visualizaciones en los vídeos.
 - Twitter además de los “me gusta”, da la opción de responder a los *tuits*, de citarlos y/o de retuitearlos, así como de compartirlos a través de otras redes sociales.
 - LinkedIn tiene las opciones de compartir y recomendar contenido, así como de dejar comentarios en las publicaciones.
 - Tiktok en término de métricas es bastante parecido a Instagram pues incorpora los “me gusta”, la opción de comentar y compartir y ambas muestran el número de reproducciones de los vídeos.
 - Por último y en relación con los vídeos tenemos YouTube, cuyas métricas son: “me gusta” y “no me gusta”, la suscripción, los comentarios, número de reproducciones y la posibilidad de compartir un vídeo mediante enlace.

Una vez se han visto las principales métricas, en la tabla 6 se muestran cuáles son los principales instrumentos de medición y análisis de resultados en las redes sociales que han sido mencionadas previamente.

Tabla 6. Instrumentos de medición

	Facebook	Instagram	Twitter	YouTube	Tiktok
Facebook Analytics					
Instagram Insights					
Metabusiness Suite					
Twitter Analytics					
YouTube Analytics					
Tiktok Analytics					

Fuente: elaboración propia a partir de Jackson (2018)

También existen aplicaciones externas que sirven para analizar los resultados de todas las redes sociales. En este trabajo se va a desarrollar Metricool por ser una de las herramientas más utilizadas en las empresas de Marketing digital y porque es la única que además de las redes sociales también analiza las webs corporativas.

Metricool es una herramienta de análisis y gestión de contenidos digitales que abarca página web, blog y redes sociales y sus principales funciones son:

- Monitorizar la página web y/o el blog: Permite conocer la evolución de las páginas, saber cuál tiene más éxito, cuánto tiempo pasan en ellas los usuarios y cuáles son las fuentes que generan más tráfico a las mismas.
- Analizar las redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter, Google My Business, Twitch, YouTube, Tiktok y LinkedIn. Esta herramienta permite extraer informes mensuales sobre la actividad de las distintas redes y comparar así los resultados en distintos periodos de tiempo, algo muy útil para crear contenido futuro.
- Analizar el rendimiento de la publicidad online. A través la pestaña “Anuncios”, se accede a una *dashboard* que muestra la evolución de las promociones realizadas en las aplicaciones Facebook, Google y Tiktok Ads mediante gráficas. Con esta opción se puede valorar si se están alcanzando los objetivos fijados o si por el contrario la campaña no está teniendo la acogida esperada.

Tras plantear las cuestiones más relevantes respecto al marketing digital, se continuará con la presentación de la empresa hacia la que se dirigirá el plan de comunicación digital.

3. LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio se crea como una idea de negocio que intenta cubrir la escasa oferta de restaurantes veganos que hay en Gijón y como alternativa a aquellos mixtos que en su carta tienen poca variedad de productos *veggie* aprovechando que es un mercado en auge.

3.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Los términos eco, bio, sostenibilidad, *vegan*, orgánico, *non-toxic* o *plastic-free* son desde hace varios años, tendencia en nuestro país. Cada vez son más las personas que se preocupan por contribuir al cuidado del medioambiente (Comisión Europea, 2019) y especialmente a la protección de los animales llegando a convertirse esto en una forma de vida. Dada la importancia de esta perspectiva, de conservar los recursos naturales, nuestro entorno y la vida en general, consideramos esencial ampliar la oferta de productos orgánicos y sostenibles en el mercado actual, así como ir generando una conciencia global.

Misión

“Te alimentamos mientras nos ayudas a cuidar del medioambiente”.

La misión indica cuál es la esencia del negocio, su personalidad e identidad. (Ventura, 2008) describe la misión de una empresa destacando su objetivo principal, que es comunicar de forma explícita, tanto interna como externamente, cuál es la razón de ser de la compañía, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza. Se trata de señalar cómo la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisface las necesidades de sus principales grupos de interés (*stakeholders*).

En este caso, la misión es promover la cultura de una alimentación alternativa saludable y respetuosa con el medio ambiente a través de la oferta de productos orgánicos de alta calidad a un precio asequible.

Visión

“Ser un referente en el ámbito de la alimentación *veggie*”

De esta manera, el negocio está basado en el consumo responsable, flexitariano y sostenible, limitando los efectos negativos que el actual ritmo y tipo de consumo están produciendo en el entorno. Contribuye a mejorar el entorno a largo plazo a través de prácticas *ecofriendly*, como el abastecimiento local, la producción de temporada, la agricultura ecológica y extensiva, el aprovechamiento total de la producción, entre otros. Serán precisamente estas acciones el camino para llegar a ser un referente en el sector.

Valores

El valor por excelencia, el que más representa a la marca, es el respeto por la vida animal y la defensa de su bienestar. Por eso, la mayor parte de la carta es vegana. Sin embargo, también se cubren las necesidades de personas vegetarianas y flexitarianas implementando única y exclusivamente productos libres de maltrato animal.

Otro de los valores principales que es la calidad. Este es el objetivo principal de cada uno de los platos que persigue satisfacer a los clientes independientemente del grupo al que estos pertenezcan o sus preferencias.

Los últimos valores representativos de la marca, y que son a su vez, sobre los que se basan la mayoría de las acciones que la empresa lleva a cabo son la sostenibilidad y cuidado del medioambiente.

3.2.- ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Se llevará a cabo como primer punto el análisis externo de la organización, que incluye un análisis del macroentorno y del microentorno. Después, se realizará el análisis interno, para finalizar con la elaboración de la matriz DAFO.

3.2.1. ANÁLISIS EXTERNO

“El entorno en el cual se encuentran las empresas determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, inciden directamente en sus resultados. Por tal razón se hace necesario comprender cómo funciona este entorno, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan éstas con la forma en que la empresa opera” (Baena et al., 2003, p.61).

3.2.1.1. Macroentorno

Existen variables de muy distinta naturaleza que influyen, condicionan y determinan la actividad de las empresas, desde características de índole económica y políticas hasta otras más relacionadas con las personas, la sociedad y el medioambiente.

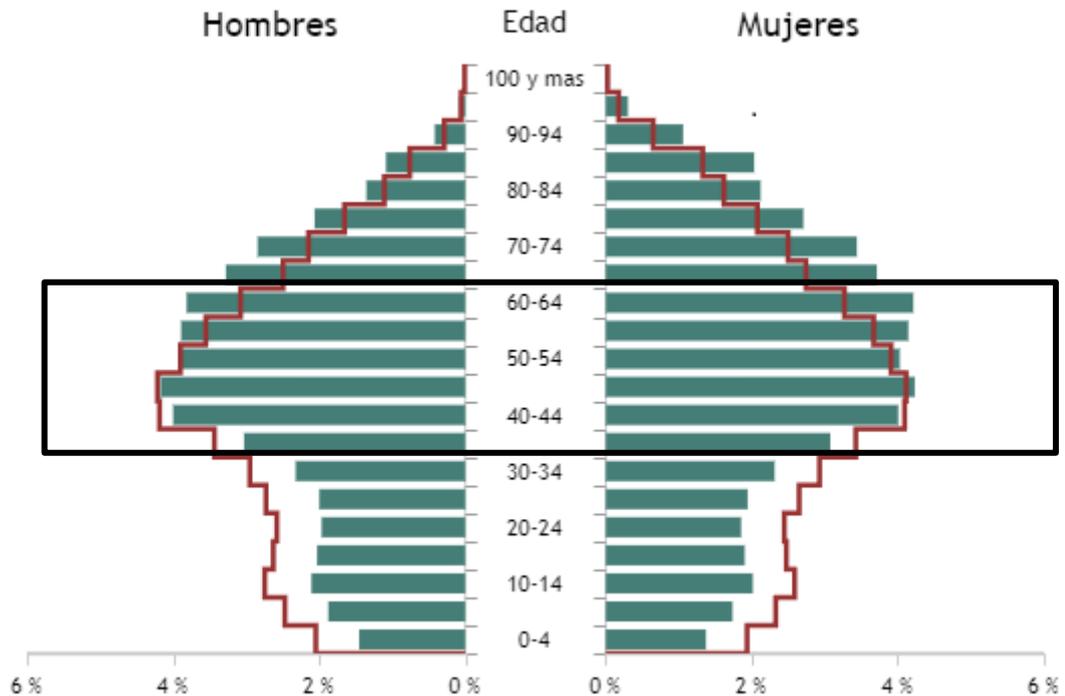
Factores demográficos

El Instituto Nacional de Estadística (INE) es el encargado de realizar las bases de datos de la demografía española.

La población total de España es de más de 47 millones de habitantes, de los cuales 23 millones son hombres y 24 millones mujeres. La pirámide presenta una forma regresiva, con la base más estrecha que la zona central, esto es debido a una baja tasa de natalidad 7,1 nacidos por cada mil habitantes y una alta tasa de mortalidad de 9,49 por cada mil habitantes (INE, 2021).

La empresa estará situada en la provincia de Asturias, en ella se encuentra una población más envejecida en comparación con la población nacional, como aparece en la figura 1, el color verde corresponde a la población en Asturias, mientras que el color rojo representa la población total en España.

Figura 1. Distribución población Asturias y España

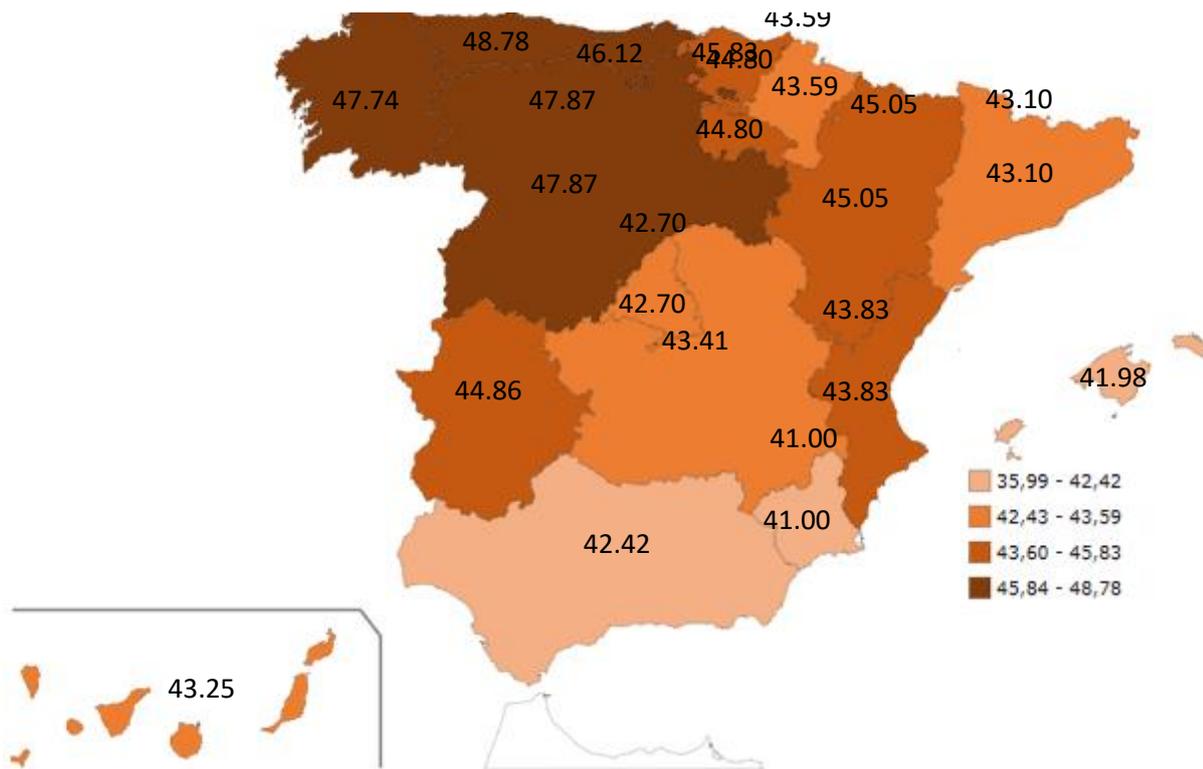


Fuente: INE (2021)

Los potenciales clientes que tendrá la empresa serán los representados dentro del cuadro en negro que aparece en la figura 2. Esta delimitación comprende a las personas que se sitúan en el rango de edad entre los 25 a 55 años (Información extraída de un estudio exploratorio consistente en una entrevista en profundidad que se ha realizado a personas veganas y que se especificará más adelante, en el apartado de segmentación). Según lo que refleja la figura se actuará sobre los dos segmentos más grandes del cuadro: 45-49 (8,4% de la población total en Asturias) y 50-54 (7,9% de la población total en Asturias).

Un factor que destacar es el envejecimiento de la población respecto a las demás comunidades autónomas como muestra la figura 2. En la zona Noroeste de España se encuentran los valores más altos con respecto al envejecimiento de la población, siendo Asturias la que toma la primera posición con 48,78 años, seguida de Castilla y León y Galicia con 47,87 y 47,74 años respectivamente.

Figura 2. Envejecimiento de la población por autonomías



Fuente: INE (2021)

Factores socioculturales

La célebre frase “*Dime lo que comes y te diré quién eres*” (Brillant-Savarin, 1825) refleja la actual realidad de la alimentación, la cual no se encuentra definida sólo por su valor nutricional, sino que es también un elemento cultural, ya que los alimentos elegidos, las diversas formas de preparación y presentación e incluso las normas que regulan el propio acto, son muestra de los rasgos culturales de las personas.

En el año 2020 se desató la crisis sanitaria mundial de Covid-19, situación que ha llevado a los países a tomar medidas proteccionistas siendo la más recurrida el confinamiento de la población en sus residencias. Por ello la población ha realizado

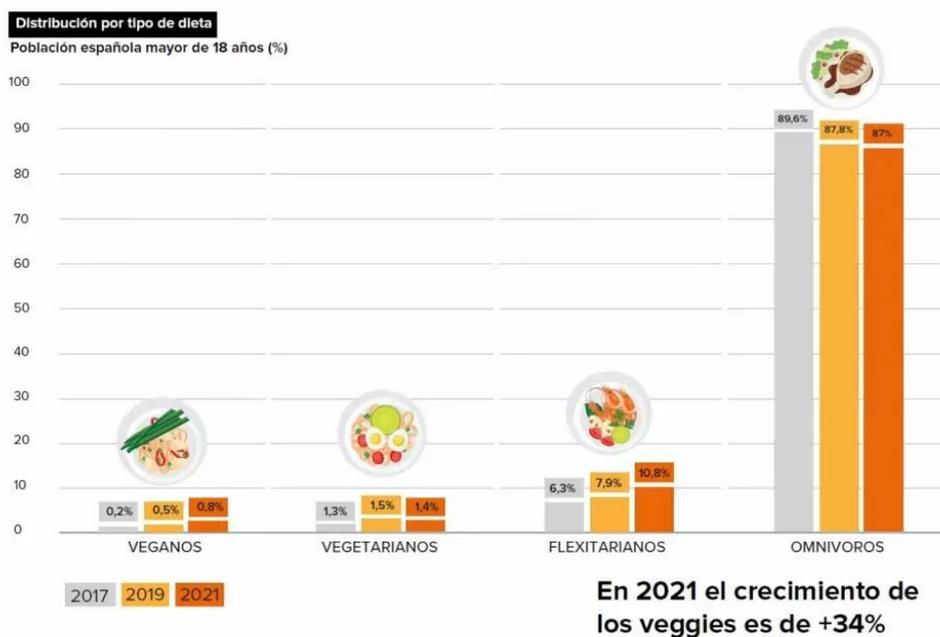
unas mayores compras a través de las plataformas digitales teniendo un crecimiento el comercio electrónico en 2019 de un 11% respecto de 2018. España se encuentre entre los 10 primeros países que han mantenido un mayor número de ventas a nivel mundial. (United Nations Conference on Trade and Development, 2019).

En cuanto a los hábitos alimenticios en España, una tendencia en crecimiento es el movimiento veggie, que abarca a los veganos, vegetarianos y flexitarianos.

En 2017 el 7,8% de la población española estaba repartida entre el 1,3% vegetarianas, 0,2% veganas y 6,3% flexitarianas. En 2019 hubo un incremento de 27% de personas *veggies*, lo que sitúa a esta tendencia en un 9,9% de la población española, distribuido de la siguiente manera: 1,5% vegetarianas, un 0,5% veganas y un 7,9% flexitarianas.

En 2021, la cifra de personas con una filosofía *veggie* ha aumentado como muestra la figura 3 en un 34% hasta situarse en el 13% de la población, es decir, un 1,4% vegetarianas, un 0,8% veganas y un 10,8% flexitarianas (Latern, 2022).

Figura 3. Distribución de la población por tipo de dieta



Fuente: Unión Vegetariana Española (2022)

Estas cifras demuestran un cambio a favor de la alimentación vegetariana, aunque los datos solo determinan la tendencia, porque, en cuanto a la cantidad, aún es

pequeña siendo 5.1 millones de personas en España los que consumen preferentemente productos de origen vegetal.

A través de una encuesta realizada en 10 países europeos, entre los que se encuentra España, se observa que en España el 30% de las personas decían ser flexitarianas y el 6% que seguía una dieta vegana o vegetariana (Estudio Smart Protein, Unión Vegetariana Española, 2022).

La adopción por parte del consumidor actual de las dietas veganas y vegetariana va más allá de las razones éticas y responden a una necesidad concreta del consumidor que está buscando alimentos más naturales, más sostenibles y, sobre todo, más saludables y en ciertos casos, libres de ciertos alérgenos como el huevo y la leche (Mintel, Agencia de Inteligencia de Mercado, 2022).

Se pueden condensar los factores socioculturales que decantan a los consumidores por las comidas vegetarianas, en tres dimensiones: la ética, la medioambiental y la dietética.

- La base ética: la podemos encontrar en la defensa de los animales persiguiendo un futuro libre de la explotación animal. Este es uno de los principios más importantes del movimiento animalista y anti especista que está cada vez más presente en la sociedad actual a través de asociaciones y grupos políticos que están ejerciendo una gran presión social. Este fenómeno se refleja en el progresivo incremento de votos que ha ido ganando en los sucesivos resultados electorales el Partido Animalista contra el Maltrato Animal (PACMA).
- La base medioambiental: se fundamenta en que la producción de alimentos vegetales produce menos residuos y menos daños para la naturaleza. La huella que deja este tipo de producción es mucho menor, por tanto, el impacto medioambiental del veganismo es mucho más favorable para la naturaleza. Los veganos suelen compartir también los principios del ecologismo. El objetivo global es poder generar el menor daño posible a la tierra durante nuestro paso por ella. Asimismo, los seguidores que comparten esta convicción ecológica también apoyan de forma indirecta el incentivo del comercio pequeño, así como a una reducción en la utilización de plásticos.
- La base dietética: la tercera dimensión de la filosofía vegana es que no solo tiene beneficios para los animales o el planeta sino también para nuestra salud. Son varios los estudios que indican que un consumo excesivo de carne

puede derivar en problemas de salud. Según sus principios, una buena dieta vegana controlada puede reducir el riesgo de padecer varios tipos de enfermedades.

En cuanto a los diferentes tipos de alimentos que podemos encontrar en la cesta de la compra de cualquier cliente, en el año 2021 las hortalizas y las verduras fueron las más consumidas teniendo un volumen total del 25,6% y un aumento del 0,3% respecto del año anterior. En cuanto a las carnes, los pescados y mariscos representan el 15,4% y el 9,7% del volumen total respectivamente, esto significa un incremento respecto del año 2020, aunque en los años posteriores han tenido una tendencia decreciente (Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, 2021).

Sin embargo, en la población española existen personas que se muestran reacias a adoptar un estilo de vida o alimentación veggie porque no confían en los beneficios que ésta puede reportar o porque, directamente, consideran que una dieta libre de carne no puede ser completa y equilibrada y que, por ende, tendrá consecuencias negativas (Kilian *et al.*, 2021).

Un dato relevante desde el punto de vista sociocultural que destacar es que Gijón, es una ciudad reconocida por ser *pet friendly*. Es la quinta ciudad española con mayor censo de perros por habitante. Tiene 36.180 canes registrados veterinariamente con chip, frente a 272.202 habitantes (Asenjo, 2021).

Factores económicos

El Covid-19 supuso una paralización en la actividad económica mundial. En cuanto al sector de restauración, en el ejercicio de 2020, España ha sufrido un retroceso de 66,23% respecto al año 2019 en los ingresos. Durante 2022, en términos generales el sector experimentó un crecimiento del 33,25%, respecto del año 2020, fruto de la mejor situación sanitaria, alcanzando una cifra de 3.358 millones de euros.

Otro acontecimiento importante en la economía mundial es la guerra entre Rusia y Ucrania. La tabla 7 muestra el aumento de los precios de varios productos en el mundo. En el sector de restauración los más importantes son:

- La energía, con una variación en el año actual del 71,1%.
- Gas Natural, tiene un precio de 96.5 megavatios/hora.
- Productos agrícolas, con un crecimiento el último mes del 1.4% respecto del trimestre anterior.

- Maíz y Trigo, con un precio de 814 \$/bushel y 1.043,5 \$/bushel. En las medidas europeas 1 bushel de maíz son 25.4 kilogramos y 1 bushel de trigo 27.2183 kilogramos.

Tabla 7. Precio de las materias primas

	Medida	Precio	Variación (%)				
			Último mes	En el trimestre	En el año	2020	2021
Commodities	índice	129,0	4,1	3,7	30,1	-4,7	27,8
Energía	índice	52,8	15,2	15,8	71,1	-44,4	54,5
Petróleo Brent	\$/barril	106,9	2,6	-1,0	37,4	-25,0	51,5
Petróleo WTI	\$/barril	104,7	6,9	6,3	42,7	-11,0	57,6
Gas Natural (Europa)	€/MWh	96,5	-13,2	-23,4	37,2	54,6	270,2
Metales preciosos	índice	218,9	-4,9	-6,4	-0,1	25,4	-6,2
Oro	\$/onza	1854,8	-4,0	-4,3	1,4	25,0	-3,4
Metales industriales	índice	195,4	-8,6	-7,8	13,0	15,4	29,0
Aluminio	\$/Tm	3052,5	-11,2	-12,6	8,7	9,4	40,4
Cobre	\$/Tm	9769,5	-5,3	-5,8	0,5	26,2	23,9
Níquel	\$/Tm	31771,0	-0,1	-1,0	53,1	17,2	23,7
Agrícola	índice	75,7	5,4	4,0	24,6	14,4	28,0
Maíz	\$/bushel	814,0	10,7	8,7	37,2	22,2	25,0
Trigo	\$/bushel	1043,5	6,0	3,7	35,4	15,2	20,3

Fuente: Funcas (2022)

Este incremento de los precios está afectado a toda la economía europea pero no a todos los países por igual. España no tiene una dependencia de los productos rusos, siendo las importaciones totales del 1% en febrero de 2022 (ICEX, 2022).

Por todos los acontecimientos señalados anteriormente, España se encuentra en un índice de inflación del 9,08%, siendo un 6,07% superior a 2021 y en proporción a 2020 un 9,42%. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico prevé en sus informes acerca de la guerra que la inflación se vea reducida para 2023 aunque seguirá manteniendo niveles altos (OECD).

En este contexto financiero se prevé que la demanda interna sea el principal motor de crecimiento, y especialmente la inversión que se estima que se acelere apoyada en el Plan de Recuperación, y siga ganando impulso en 2023 a través de la plena ejecución de las inversiones, consolidando el cambio de patrón en la recuperación frente a otras crisis anteriores (Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos, 2022).

También el turismo ha sido un sector determinante para el crecimiento económico en 2022, con una recuperación del 80% frente a 2019, favorecida esta por un menor impacto del virus consecuencia de la alta tasa de vacunación y la recuperación de los principales países emisores.

Respecto a la hostelería, el canal Horeca² en su conjunto muestra un crecimiento del 1,5% en su número de establecimientos respecto al año 2021, con la restauración independiente acaparando la mayoría de los locales, con una estimación del 94% de mercado, regentados por autónomos y pymes (Informe UVE Market, 2022).

Factores político-legales

El sector de restauración se encuentra regulado por una serie de leyes que deben cumplirse para el correcto desempeño de tareas industriales. La regulación política cada vez es más estricta en lo que se refiere a la prestación de este tipo de ejercicios, formación de profesionales del sector y al desarrollo de negocios, por ello hay que considerar la legislatura vigente.

El veganismo y el vegetarianismo son, sobre todo, un derecho de todos los ciudadanos. Lógicamente, ello no significa que toda la población necesite ejercerlo, pues se convertiría en un deber. Como ocurre con todo derecho, su uso depende de la voluntad, consciencia o necesidad de cada individuo.

Así las cosas, no hay un amparo legal que permita a los veganos, por ejemplo, exigir el acceso garantizado a un menú en espacios públicos, aunque cada vez más restaurantes y establecimientos tiendan a comercializarlos.

Respecto a la creación del restaurante, en España las comunidades autónomas tienen competencias para legislar y supervisar los establecimientos de restauración. Por su parte, Asturias se rige por el Decreto 32/2003, de 30 de abril, de ordenación de la actividad de restauración, concretamente el Capítulo II, artículos del 8 al 11. En ninguna disposición se alude a la comida vegetariana.

También es importante tener claro cuáles son las distintas tramitaciones administrativas obligatorias que se van a requerir para poder iniciar el negocio, que existen tanto del propio ayuntamiento como de la comunidad autónoma.

² HORECA. Es un acrónimo compuesto por las iniciales de hoteles, restaurantes y caterings utilizado para denominar al canal de distribución de alimentos y bebidas.

En España, para el cumplimiento del sector de la hostelería las leyes suelen ser extremadamente estrictas. Las normativas de restaurantes, bares y cafeterías dependen de una legislación estatal, una legislación autonómica y una legislación municipal, por lo que las comunidades autónomas están autorizadas legalmente para legislar y supervisar los diferentes tipos de establecimientos, como cafeterías, bares y restaurantes. Al tomar la decisión de iniciar una empresa en el mundo gastronómico es necesario considerar la normativa vigente para dichos locales.

Las principales normativas que regulan los bares, restaurantes y cafeterías en España son las descritas en el Anexo I (Mis Tipsi, 2022)³ Adicionalmente, ante la ley es obligatoria la formación por parte de los trabajadores para conocer los riesgos y métodos, con el objetivo de lograr una prevención en los riesgos que acarrea la manipulación de alimentos. El Reglamento europeo 1169/11 indica que ante una solicitud de información por parte de un consumidor es obligatorio que el establecimiento facilite la información sobre los ingredientes que forman parte de su plato.

El consumidor también tiene el derecho de saber cómo fue el proceso desde la elaboración, la manipulación y el servicio de la comida. El incumplimiento de esta normativa puede acarrear sanciones de entre 5.000 y 600.000€, y procedimientos legales en contra. El Real Decreto establece que “la información puede ser suministrada de forma oral o escrita, y que dicha información puede ser solicitada en cualquier momento”. De acuerdo con la normativa, las cartas de los restaurantes deben incluir también los 14 alérgenos que son: cereales que contienen gluten (el trigo, la cebada y la avena); los productos que contienen crustáceos; los huevos; el pescado; los frutos secos; la soja y su salsa; los lácteos; el apio; la mostaza; las semillas de sésamo; los altramuces; los moluscos y el dióxido de azufre y los sulfitos.

- Normativa Limpieza en la Hostelería: El Ministerio de Sanidad establece la normativa hostelera de limpieza de los establecimientos. Las instalaciones deben abarcar la limpieza, desinfección y acondicionamiento de las áreas de trabajo, así como de la estancia pública. En el caso de incumplimiento de esta normativa serán sancionados y cerrados (Anexo I).
- Horarios reglamentarios para la restauración: los horarios varían en función de la actividad comercial de cada negocio. El Artículo 5 recoge el horario

³ Mis Tipsi es un sistema de gestión y asesoramiento para profesionales de la hostelería

general para las actividades de restauración, los cuales tienen los siguientes horarios de apertura y cierre:

- Horario de apertura: a partir de las 6.00 horas, salvo que la normativa específica o la autorización correspondiente establezca otro horario.
- Horario de cierre: hasta las 2.30 horas como máximo. Pasada esa hora ningún cliente tendrá acceso al local, ni se podrá vender ningún producto para consumo. Debe transcurrir un período de seis horas como mínimo entre el cierre y la nueva apertura. El desalojo de los locales, cuya licencia municipal de funcionamiento fije el aforo en 350 personas o más, se practicará en el plazo máximo de cuarenta y cinco minutos desde la hora de cierre, en los demás casos, el período en el que debe realizarse el desalojo alcanzará como máximo treinta minutos.
- Normativa de accesibilidad: la normativa de accesibilidad es considerada por el marco legislativo de España como el proceso de normalización de las personas discapacitadas, por lo que, todo restaurante de nueva apertura debe cumplir con esta normativa. El no cumplimiento acarrea sanciones legales. La Fundación ONCE dispone de una Guía de accesibilidad para bares y restaurantes. En la normativa de accesibilidad de España existen varios decretos que garantizan la accesibilidad que deben tener los minusválidos y en ellos se contemplan las sanciones en caso de no cumplir con el universal para las personas discapacitadas.
- También se especifica muy detalladamente la normativa para los baños. (Anexo I) cuyo incumplimiento puede conllevar la pérdida de la licencia.
- Normativa contra incendios: Se rige por cada comunidad autónoma o ayuntamiento. Algunos de los requisitos que garantizan las ordenanzas municipales de Gijón se refieren a la disposición de las campanas extractoras y sus conductos; la separación de filtros y otros elementos con respecto a los puntos de calor; la ubicación de las bombonas de gas; la obligatoriedad de contar con sistemas de extinción automática según el tamaño de la cocina y el plan de evacuación y salida de emergencia.

- Normativa de insonorización acústica varían de ciudad en ciudad y la rigen las ordenanzas municipales. La ley exige que en las viviendas anexas al restaurante no se puedan exceder los siguientes límites de decibelios: durante el día 5 decibelios y 35 decibelios durante la noche con las ventanas cerradas en la sala de estar. El incumplimiento de esta normativa acarrea grandes multas que variarán en función de la comunidad autónoma y que oscilan entre los 400 y los 30.000 €.
- Normativa Medioambiental. Regido por el Real Decreto 27/2019, de 11 de abril, de Protección y Control Ambiental Industrial en el Principado de Asturias cuyo objeto es “regular el control ambiental de las actividades económicas contempladas en el artículo 2, con el fin de incrementar el nivel de protección del medio ambiente y la salud de las personas en el ámbito territorial del Principado de Asturias y crear el Registro de organismos de control ambiental del Principado de Asturias” (Anexo I).

Factores tecnológicos

El desarrollo de las nuevas tecnologías tiene un peso importante en el sector turístico y de restauración. Los cambios en las formas de consumo, la creación de información personalizada, la viralización de los datos y la mayor facilidad para acceder a información son aspectos que han provocado un incremento exponencial de los medios digitales que supone grandes oportunidades para las empresas (Heimbach *et al*, 2015).

Existe en la actualidad una enorme cantidad y variedad de páginas webs y de información especializada en el mundo vegano y vegetariano donde los futuros clientes cada día empiezan a conocer esta tendencia que existe a nivel mundial. Asimismo, la gran mayoría de los negocios del sector hostelero invierten en software y páginas web para mostrar sus servicios y productos permitiendo que los usuarios hagan valoraciones de los locales especializados en esta área y que hayan visitado o recomendado.

Los negocios cada vez utilizan más aplicaciones para incentivar a sus clientes reales y potenciales con ofertas y campañas de promoción de sus productos y servicios. También se debe destacar el aumento en el uso de aplicaciones en los smartphones para realizar pedidos de comida a domicilio, basándose en un buen posicionamiento SEO.

El uso de herramientas tecnológicas que permiten personalizar el contenido a los clientes contribuye a mejorar las operaciones organizacionales y el rendimiento empresarial (Ortiz-Quispe, 2020).

Las nuevas tecnologías también son un aliado para quienes tienen algún problema de carácter alimentario ya que facilita todo tipo de información sobre los productos que necesitan, las dietas adecuadas y el análisis de los componentes de cada alimento. Las redes sociales se han convertido en un factor imprescindible en la expansión de cualquier negocio, como se desarrollará posteriormente, pues la tecnología permite aumentar y mejorar las operaciones comerciales de cualquier empresa independientemente del tamaño de esta (Melo, 2018).

Finalmente se debe reflejar en este apartado lo que se denomina “Internet de las cosas” (IoT), el proceso que permite conectar elementos físicos cotidianos a Internet. En un restaurante, el IoT repercutirá en una mayor reducción de residuos, servicio al cliente mejorado y menos estrés en la elaboración de los platos en la cocina gracias a un flujo de trabajo más eficiente y seguro, entre otros beneficios (Cama-Pinto *et al.*, 2012).

Existe un gran incremento del acceso a la información y viralización de los datos lo que proporciona grandes oportunidades para un negocio de este tipo: hay una enorme cantidad y variedad de webs desde las que los usuarios hacen valoraciones de los restaurantes visitados; los negocios cada vez utilizan más aplicaciones para incentivar a sus clientes reales y potenciales con ofertas y distintas campañas de promoción de sus productos y servicios.

En la actualidad, como ya se ha mencionado, la tecnología es una herramienta clave y, a raíz de esta, surge la necesidad de utilizar el marketing digital, la variante que permite transmitir el concepto de la marca a través de distintas plataformas, aplicaciones, páginas web, entre otros métodos que sirven para influir en el consumo de los clientes (Andrade, 2016) y es necesario que las empresas conozcan las costumbres y actitudes cambiantes de los consumidores, para lograr entender su comportamiento, y adaptar su oferta.

Es importante reseñar en este apartado el programa Kit Digital 2022 dentro del Plan de digitalización para PYMES o Plan Digital España 2025, cuyo objetivo pasa por cambiar completamente el funcionamiento del sector empresarial de pequeñas y medianas empresas. Se financia la integración en PYMES de paquetes y herramientas básicas digitales para formación, página web, sistema de gestión de recursos E.RP y sistema de gestión de clientes CRM y la implantación de la factura electrónica entre

otras acciones. Estas ayudas están publicadas en el BOE del 2 de agosto en el que aparece el Extracto de la Resolución de 29 de julio de 2022, de la Dirección General de la Entidad Pública Empresarial Red.es, M.P., por la que se convoca las ayudas destinadas a la digitalización de empresas del Segmento II (entre 3 y menos de 10 empleados) en el marco de la Agenda España Digital 2025, el Plan de Digitalización PYMEs 2021-2025 y el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España -Financiado por la Unión Europea- Next Generation EU (Programa Kit Digital). En el caso del restaurante, al tener entre 3 y 9 empleados, se pueden solicitar bonos de 6000€ para su digitalización.

Factores medioambientales

La sociedad actual a nivel mundial está sufriendo graves daños que afectan el medio ambiente. “La población que respiró aire contaminado en el Estado español, según los valores límite y objetivo establecidos para los contaminantes principales citados por la legislación vigente -Directiva 2008/50/CE y Real Decreto 102/2011-, alcanzó 5,4 millones de personas, es decir un 11,3% de toda la población. En otras palabras, uno de cada diez españoles respiró en 2021 un aire que incumple los actuales estándares legales” (Ecologistas en acción, 2022).

Aunque durante 2021 la calidad del aire en España ha mantenido la mejora sustancial ya observada durante 2020, con una reducción notable de los niveles de NO₂, SO₂ y ozono troposférico, el resultado global no ha sido una menor población y territorio afectados por la contaminación, debido a la actualización en 2021 de los estándares de calidad del aire de la Organización Mundial de la Salud, ahora mucho más exigentes para contaminantes como el NO₂, y el ozono (Ecologistas en acción, 2022).

Se han tomado medidas en los últimos años a fin de tratar de minimizar esos daños ambientales con medidas de prevención para la mitigación o reducción de las fuentes causantes de desastres naturales. Por ello, hay que considerar normativas establecidas que afectan directamente nuestro negocio (Anexo I).

A continuación, se analizan los principales componentes del microentorno que afectan en mayor o menor medida al negocio.

3.2.1.2. Microentorno

Es necesario evaluar la relación de la compañía con los demás elementos tales como los competidores, clientes, proveedores y grupos de interés para obtener resultados que guíen a la empresa hacia un mejor futuro en relación con su marco de producción y ventas.

Competidores

El análisis de la competencia es importante porque aporta información sobre lo que ofrecen en cuanto a los platos, precios, gustos, entre otros aspectos que facilita el diseño de las estrategias que se emplearán para atraer el público objetivo.

Con base en lo comentado se puede indicar, que no necesariamente cuando se habla de un restaurante vegetariano, su público completo sea vegetariano ni tampoco vegano. A estos lugares también acuden personas preocupadas por su salud y su apariencia física e incluso para aquellas que sufren de restricciones alimenticias, como la intolerancia a la lactosa, al gluten, incluso, aquellas que tienen algún tipo de limitación por religión.

Así, se van a diferenciar dos tipos de competidores directos: los tradicionales, que incluye en sus cartas tanto platos y especialidades veganas como menús sin gluten y, por otro lado, los específicos, que sólo ofrecen comida vegetariana y vegana.

También se consideran competencia las cadenas de restaurantes denominados *fast food* que también han incorporado en sus cartas menús vegetarianos y alimentos sin gluten y que en Gijón son bastante numerosos.

Bajo estos parámetros, se ha llevado a cabo el estudio de la zona geográfica, donde se ha observado gran cantidad de restaurantes que brindan diferentes especialidades, por ser un sector atractivo y con perspectivas para lograr una alta rentabilidad. En consecuencia, las probabilidades de que entren nuevos competidores son bastante altas.

Uno de los aspectos importantes, es que en este tipo de zonas es muy concurrida la competencia, por lo que sus estrategias se basan principalmente en los precios, aunque no podemos descartar que existen también las barreras de entrada, las cuales

permiten disminuir la cantidad de nuevas empresas (economías de escala, lealtad a la marca, o costes por cambios para el cliente).

Si analizamos la competencia con la que va a tener que lidiar nuestro restaurante, principalmente hablamos de los restaurantes vegetarianos abiertos en nuestra ciudad y de los negocios que hay en Oviedo y en Avilés. Si bien es cierto que son bastantes los restaurantes que tienen alguna opción vegetariana, no son tantos los que tienen una oferta especializada en este campo y menos, en el vegano. Se han analizado los 4 competidores directos en base a sus características, recursos, posicionamiento y ventajas competitivas. Para obtener la información, se ha accedido a las páginas web y a distintos portales de puntuación de clientes, pero los datos más reales se han extraído de una fuente primaria de carácter cuantitativo que ha sido una entrevista en profundidad realizada a los gerentes de cada uno de los restaurantes.

Entrevistas en profundidad a gerentes de restaurantes competidores directos

Como se ha comentado, para poder analizar la competencia con datos reales y actuales se han visitado los 4 principales restaurantes competidores situados en Gijón y se han realizado entrevistas en profundidad a sus gerentes.

En tres de los casos se ha contactado con ellos mediante una visita directa como cliente para concertar la entrevista y en el otro a través de un mensaje directo de Instagram a la cuenta del negocio.

Todas las entrevistas se realizaron antes de la apertura de los locales y la duración aproximada fue de 30 a 45 minutos.

Los encuentros se han dividido en dos partes: la relacionada con la clientela y otra, más extensa, con la oferta. Durante toda la entrevista se han planteado preguntas abiertas, permitiendo a los gerentes dar toda aquella información que considerasen, sin condicionar las respuestas

En la primera parte de la entrevista se trataron los aspectos relacionados con sus clientes y se les pidió que hablasen en términos demográficos de los mismos, para conocer el perfil de las personas que visitan el establecimiento habitualmente, el rango de edades en el que se encuentran y las preferencias que aprecian de las mismas.

En la segunda parte, la relacionada con la oferta, los entrevistados han hablado de qué tipo de platos ofrecen, y por qué, cuáles son los precios aproximados

que establecen y cuál consideran que es su valor diferencial o ventaja competitiva frente al resto de restaurantes *veggies* de la ciudad.

Todos los gerentes coincidieron en que la su clientela es mayoritariamente joven y que, respecto a los precios, hay poco margen ya que se pretende ajustar los precios lo máximo posible en aras de promover la filosofía *veggie*.

Además, todos remarcaron la importancia que tiene para ellos y sus clientes la calidad de la materia prima empleada y la proximidad de los proveedores. En concreto, hubo uno de los restaurantes apostaba por la cocina natural, de temporada y evitando en la medida de lo posible las frituras.

Respecto al soporte digital, aunque todos ellos cuentan con página web, la mayoría no cuenta con una gestión de redes sociales activa y continuada lo que reconocen como un aspecto a mejorar. Distinto es el caso de “Catlove”, cuyas cifras en redes son muy buenas y su gerente afirmaba que tiene esta función delegada en un *community manager*.

Las aportaciones se resumen en la tabla 8.

Tabla 8. Información competidores directos

	Público	Precios	Tipo comida	Elemento diferenciador	Valoración clientes	Gastroranking Gijón
	20-40 años. Parejas	10-15€	Comida rápida. Tapas y raciones. Comida fusión. Recreaciones veganas de platos asturianos.	Platos caseros. Recetas tradicionales con toque innovador, sin esnobismos.	9,4/10	25/890
	20-40 años. Grupos y parejas	15-20€	Comida rápida. Tapas y raciones.	Realización de eventos culturales, exposiciones y música en vivo.	8,4/10	49/890
	20-60 años. Parejas	10-15€	Comida saludable: boles, tostas, ensaladas. Ingredientes frescos.	Platos a base de productos ecológicos y de temporada, sin frituras.	8/10	136/890
	Todas las edades. Parejas, grupos y familias	10-15€	Tostas variadas. Burritos calientes. Fajitas.	Variedad de la carta. Profesionalidad del personal	7,4/10	306/890

Fuente: elaboración propia a partir de entrevistas realizadas a los gerentes de los establecimientos

No solo los restaurantes de características similares son competencia directa, sino que se han de tener en cuenta todos los establecimientos de hostelería que ofrecen algún tipo de comida y estén en nuestra zona de influencia como: bares, cafeterías, pizzerías, *burguers*. Sin embargo, es importante señalar que, el hecho de que haya

tantos negocios en la zona de influencia puede resultar beneficioso ya que genera una mayor afluencia de público.

Otro aspecto que se debe destacar es que el sector de restauración se enfrenta continuamente a amenazas de entrada de competidores, ya que en principio resulta muy atractivo para invertir. Se han de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **La inversión.** Con la crisis del COVID-19, muchos locales han bajado de precio, volviendo más asequibles los alquileres en zonas céntricas de las ciudades donde la demanda de los consumidores es elevada. Por otro lado, también como consecuencia de la pandemia y sus restricciones en materia de hostelería, muchos negocios se vieron obligados a cerrar definitivamente, motivo por el cual hay gran variedad de locales listos para ser traspasados que ya se encuentran acondicionados para abrir un nuevo restaurante (López y Dávalos, 2020).
- **Mayor interés en la gastronomía.** La proliferación de programas televisivos de temática gastronómicas, las formaciones *online* y la creación de escuelas especializadas han favorecido que cada vez haya más emprendedores interesados en abrir restaurantes (López y Dávalos, 2020).
- **Mercado en continua expansión:** muchos inversores se plantean la apertura de negocio de estas características por el carácter novedoso de la comida vegana, y los productos ecológicos (López y Dávalos, 2020).
- **Los canales de distribución que se precisan** para iniciar cualquier actividad de hostelería no suponen en este caso un gran problema, dada la variedad de productos y el gran número de distribuidores que compiten entre ellos (López y Dávalos, 2020). Por tanto, las barreras de entrada para iniciar una actividad empresarial de este tipo, ya sea más general o específica, no suponen un desafío insalvable para nuevos competidores.

Consumidores

Para conocer el público objetivo del restaurante hay que hablar de los diferentes grupos que se integran en el concepto veggie:

- **Veganos:** no consumen alimentos de origen animal, tampoco derivados de estos, como huevos y lácteos. En lo referente al término “veganismo”, la

RAE contempla una única acepción, que es la que habla de la “actitud consistente en rechazar alimentos o artículos de consumo de origen animal”. Este es, más que una dieta, un completo estilo de vida. Desde el punto de vista de la alimentación, hay dos subgrupos de veganos: los crudiveganos y los frugívoros.

- **Vegetarianos:** un vegetariano se define comúnmente como la persona que no come carne (Rosenfeld y Burrow, 2017). Por su parte la International Vegetarian Union define la dieta vegetariana como aquella consistente en comida de origen vegetal, aunque con la posibilidad de incluir también productos lácteos, huevos y miel (Martínez *et al.*, 2019). Dependiendo en qué medida incorporen en su dieta los 3 productos anteriores, reciben nombres distintos: lacto-vegetarianos, ovo-lacto-vegetarianos y ovo-vegetarianos.

Se puede incluir en este grupo otro tipo de consumidores que, sin ser vegetarianos en el sentido más estricto, excluyen de su dieta la carne de los animales terrestres, aunque consumen pescado: los pescetarianos.

- **Flexitarianos:** este neologismo nace de unir las palabras ‘flexible’ y ‘vegetariano’ y apareció por primera vez en 1992 en un artículo titulado “Acorn serves up “flexitarian fare”⁴ en el que la periodista Linda Anthony hablaba del restaurante “Acorn Café” en el que se servía un nuevo concepto de cocina flexible para personas vegetarianas a las que no les importaba comer ocasionalmente carne. Los flexitarianos son aquellos vegetarianos que ocasionalmente consumen carne (Forestell, 2018). El hecho de que este consumo no sea regular ni habitual, dentro de una dieta de carácter principalmente vegetariano, es lo que define a un flexitariano. Es decir, define a un flexitariano no lo que come, sino la frecuencia con la que lo consume (García, 2021). En este aspecto los flexitarianos son interpretados como reductores de carne; aquellos que buscan reducir el consumo de carnes en su dieta diaria pero que ocasionalmente la toman (Derbyshire, 2017).
- **Turistas:** el cuarto grupo de clientes prospectos son los turistas, que, aunque no está incluido en la filosofía *veggie*, se une a los tres grupos anteriores para darle fuerza al crecimiento de este sector (Barciela, 2018). Estos grupos

⁴ “Acorn sirve comida flexitariana”

tienen en común la demanda de alimentos saludables y estar interesados en saber y controlar lo que comen. Además de comida sana, suelen procurar seguridad alimentaria. Les gusta consumir productos fiables, de procedencia conocida y controlada.

Con relación al perfil del consumidor vegano medio español se ha duplicado el número de hombres veggies desde el año 2019 a 2021, mientras que el porcentaje de mujeres, para ese mismo periodo, se mantuvo estable (Lantern, 2021).

Respecto al rango de edad, aunque hay representación en todas las edades con un mínimo del 10%, el segmento de 25-34 años lidera el *target* de segmentación con 16,4% y continúa aumentando también la penetración del *target* de 55-64 que pasan del 7,5% en 2019 al 12,3% en 2021 (Lantern, 2021).

Independientemente de su perfil, los discursos de los veggies también afectan notablemente a la población omnívora, influyendo sobre sus hábitos de consumo: los españoles redujeron su consumo de carne durante el 2021, cuando cada ciudadano tomó una media de 44,7 kg, lo que supone 5,12 kilos menos en un año, una cifra que mantiene la tendencia de reducción del consumo iniciada en 2008. Asimismo, el volumen de carne comprado se sitúa un 14,8 % por debajo de lo que suponía en 2008 (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2022).

Proveedores

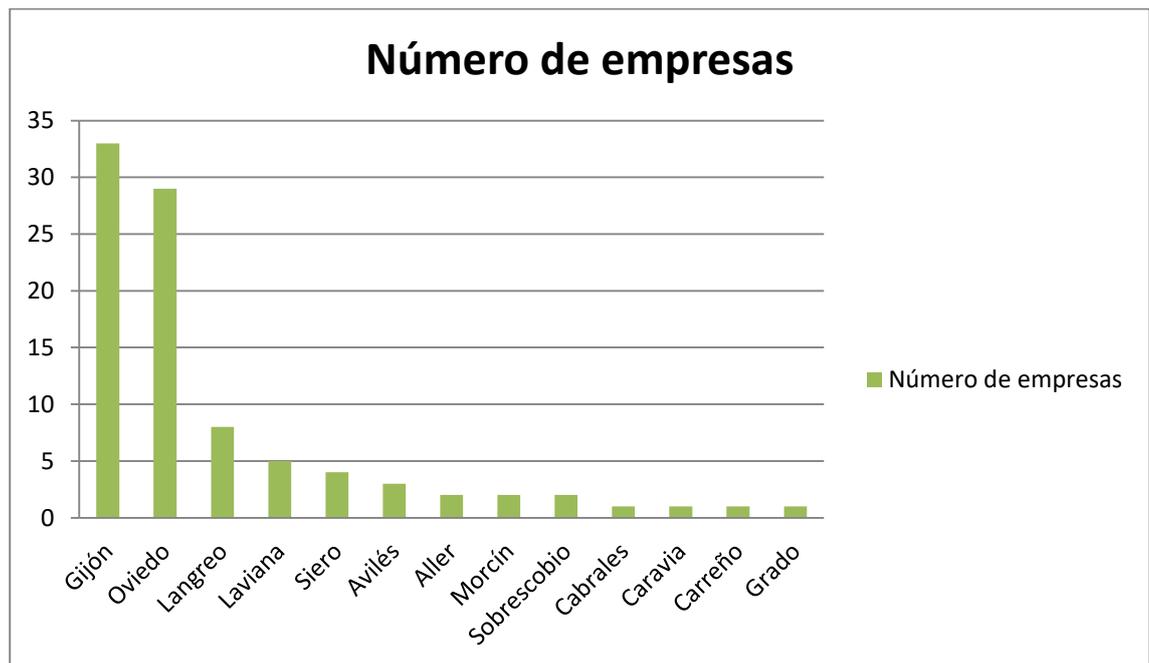
“La misión general del departamento de compras consiste en aprovisionar a la empresa de elementos externos, ya sean productos y/o servicios necesarios para su funcionamiento, en base a los estándares de calidad que se precisen, con un precio de mercado lo más competitivo posible a través de la negociación de precios” (Martínez, 2007, p.113).

Para la oferta vegana se necesitan proveedores especializados en el campo ya que el término vegano como ya se vio con anterioridad no es un tema meramente alimenticio, sino que es también un estilo de vida. Las personas que pertenecen a este sector generalmente están muy informadas (Cupillard, 2019), y suelen ser muy críticas con el origen, el trato y la utilización de los alimentos.

La evaluación de la materia prima se debe hacer con cuidado para analizar la disponibilidad de los productos necesarios y asegurarse de que cumplan las normas de calidad de la empresa (Payne-Palace, 2015).

En Asturias hay 92 empresas que ofrecen productos *veggie* y distribuyen tal y como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Distribución empresas proveedoras productos *veggie*



Fuente: EMPRESITE (El Economista, 2)

En la tabla anterior se recogen todos aquellos negocios que ofertan productos *veggie* desde herbolarios y bares hasta tiendas y distribuidores especializados. A continuación, se enumeran los proveedores especializados que por ubicación, calidad y precios se ajustan mejor a las expectativas del negocio:

1. Alimentos de calidad 10 CB (Gijón) para el aprovisionamiento de frutas
2. Dem Alimentos SL (Gijón) para café, cacao, infusiones y especias ecológicas
3. Global Beverages SL (Gijón) para las bebidas veganas
4. Hostelprin SL para el abastecimiento de material no alimentario sostenible

La compra de pescado se realiza semanalmente en la lonja de Gijón para asegurar la frescura del mismo, por lo que no existe un proveedor concreto que vaya a abastecer este producto.

Para evitar la dependencia con un proveedor, es conveniente diversificar la compra entre minoristas de proximidad, para los productos perecederos, y distintos distribuidores del sector hostelero para abastecer el resto de los productos y los relacionados con el servicio, el menaje y los complementos.

Al ser un número limitado de proveedores se consigue una mayor facilidad para coordinar las relaciones y para manejar los flujos de materiales e información y al estar ubicados en la misma ciudad se logra una disminución en los costes de transporte. La ubicación y la facilidad de acceso son criterios clave para evitar demoras o perjuicios a las empresas, así como la flexibilidad de los proveedores para satisfacer las peticiones (Payne-Palace, 2015).

Esta diversificación determina que el grado de poder de los proveedores sea bajo ya que “los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios altos, restringiendo la calidad o los servicios o transfiriendo los costos a los participantes del sector” (Porter, 2008, p.59).

Asimismo, el hecho de que el mayor número de empresas industriales que ofrecen productos veggies se encuentren concentrados en una zona concreta-en este caso en torno a las ciudades Oviedo y Gijón- también disminuye su poder dado el mayor grado de competencia y, por ende, de rivalidad (Porter, 2008).

La mejor opción para disponer de buena calidad en productos frescos tales como verduras, legumbres, leche o queso, es optar por ganaderos y agricultores locales, que obtengan sus productos a través de prácticas sostenibles y respetuosas con la fauna y la flora, pues, como se ha comentado anteriormente, son aspectos muy importantes para el público objetivo y son, además, los valores de la marca.

Las explotaciones ganaderas y agrarias con las que se va a trabajar son las que se enumeran a continuación por ser las que más se ajustan a los valores de la empresa en términos de calidad, trato animal y conservación del medio natural:

1. Quesería la Pandiella-Denominación de Origen-(Cabrales), para abastecer la leche y el queso
2. Bioastur Ganadería Ecológica (Oriente Asturiano: Llanes, Parres y Cabrales), para los productos cárnicos
3. Hortalizas del Valle-Consejo de la producción Agraria Ecológica- (Nava) para el abastecimiento de verduras, legumbres y hortalizas

En 2018⁵ hubo 12.366 explotaciones ganaderas bovinas orientadas a la producción de carne en el territorio asturiano. Este tipo de ganadería ha experimentado un decrecimiento del 60,17% desde el año 2002 (Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales, 2018). Este dato está ligeramente relacionado con la reducción del consumo de carne que se mencionaba anteriormente, y es un aspecto positivo para el restaurante porque una menor demanda del producto supone una menor capacidad de decisión a la hora de fijar precios por parte de los ganaderos (Porter, 2008).

Ocurre lo mismo en el caso de los productos lácteos: ha pasado de haber 4.949 explotaciones ganaderas orientadas a la producción de leche en 2002 a 2.161 en 2018 (Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales, 2018).

En el caso de la producción agrícola, siendo el año 2010 el 100%, en el caso de las hortalizas la situación cambia notablemente, pues no ha dejado de crecer desde 2015 cuando representaba el 61,86% hasta 2018, año en el que alcanzó un 84,81%.

Por su parte, la producción de cereal en el periodo de 2011 a 2018 ha experimentado subidas y bajadas, pero ha seguido en términos generales una tendencia creciente, pasando de representar un 84,11% en 2011 a un 134,11% en 2018 (Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales, 2018).

Los agricultores proveedores de estos productos tendrán más poder negociador frente a la empresa pues una mayor producción se corresponde con una mayor demanda, como ya se vio en otros apartados, y ello supone una mayor capacidad para fijar los precios (Porter, 2008).

La producción de patatas y leguminosas por su lado no ha corrido la misma suerte: la primera ha experimentado una caída del 30% entre el 2014 y 2018 y las legumbres en tan sólo un año han pasado de representar un 108,81% en 2017 a un 79,18 en 2018. (Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales, 2018). Esto vuelve a ser un aspecto positivo para la empresa que tendrá mayor poder negociador frente a los proveedores de estos productos (Porter, 2008).

⁵ 2018 es el último año registrado por la SADEI.

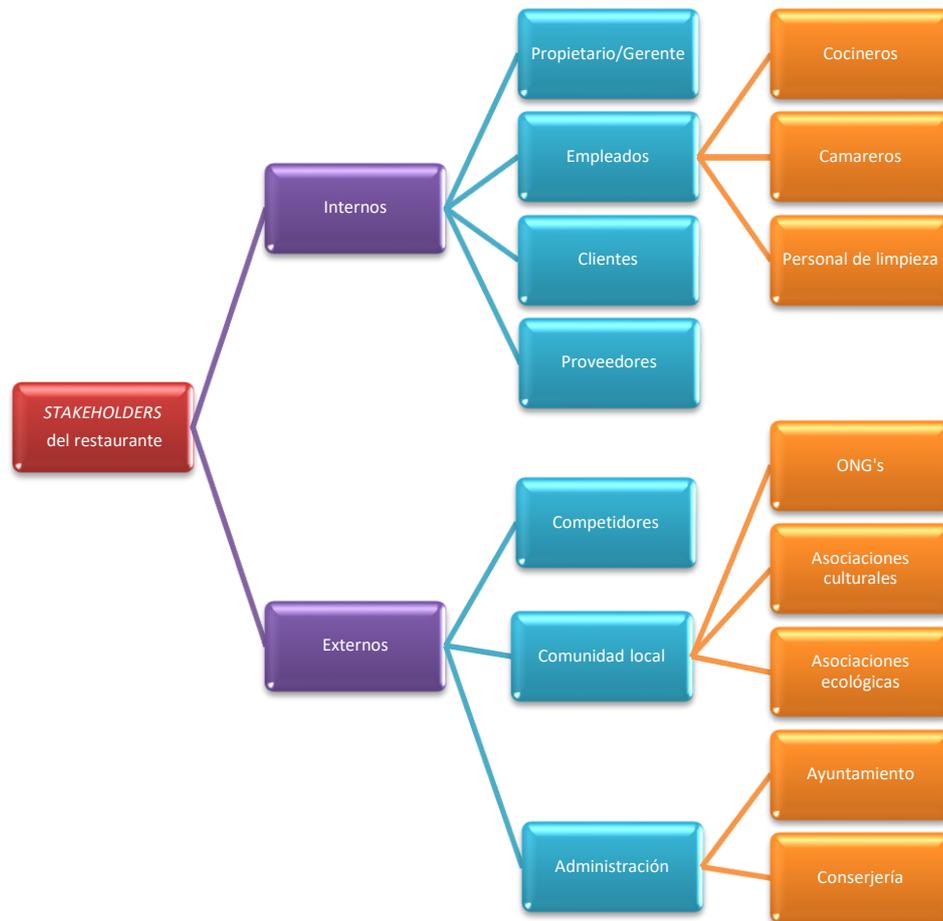
Grupos de interés

El análisis de los grupos de interés o *stakeholders* del restaurante permite prever la gestión anticipada que el negocio podrá hacer ante la comunidad que tiene relación con la empresa tanto a nivel externo como interno y que tienen impacto o lo reciben de la actividad que esta desarrolla (Peiro, 2016).

La determinación de los grupos de interés es un factor clave para identificar los procesos en los que cada uno de ellos interviene. De esa forma se establecen los beneficios y se reducen errores en el sistema de gestión. Conocer y analizar las necesidades y expectativas de los grupos de interés, permite a la empresa dar las respuestas oportunas frente a los cambios presentes en el entorno (Arboleda, 2017). Este entorno es un factor clave de información porque genera condiciones ante las cuales la empresa define sus estrategias de manera que sus acciones no están aisladas de la realidad y del ambiente que la rodea.

La necesidad de las empresas de relacionarse con su entorno, en materia de intercambios, les obliga a diseñar cuidadosamente su propuesta de valor (Osterwalder *et al.*, 2010). Para conseguirlo, una tarea básica es identificar las personas y colectivos, con los que se va a interactuar y comprender sus demandas o necesidades.

Para catalogar a los *stakeholders* se ha optado por una clasificación reciente adaptada al sector *veggie* (Peiro, 2016). En la figura 5 se enuncian los distintos grupos de interés que afectan al restaurante.

Figura 5. Esquema de los *stakeholders* del restaurante

Fuente: elaboración propia a partir de la clasificación de Peiro (2016)

Como se ha comentado anteriormente, se ha adaptado la clasificación de los *stakeholders* a la filosofía *veggie*, por lo que un grupo de interés que cobra especial importancia es el de la comunidad local ya que incluye a las entidades directamente vinculadas con dicha filosofía y los valores de la marca del bienestar animal y la sostenibilidad.

En relación con lo anterior, cabe destacar que actualmente cada vez son más empresas las que optan por trazar una estrategia de gestión ética y responsable (Ayala, 2021) especialmente aquellas que basan su actividad en la responsabilidad social, como es el caso de los restaurantes *veggies*. Esta responsabilidad deberá, por tanto, ser la base de cualquier estrategia adoptada por la empresa para satisfacer las necesidades de los grupos externos, especialmente de las asociaciones y las ONG's.

3.2.2. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Una vez analizado el entorno en el que va a operar el restaurante, es necesario estudiar a la empresa en sí misma para comprender cómo gestiona su capital humano y financiero.

Una empresa se diferencia de las demás por el conjunto de recursos y capacidades que ha obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que ha adoptado a lo largo de su trayectoria. En el caso de nuestro restaurante, como es de nueva creación, únicamente se pueden desarrollar los recursos y capacidades iniciales en los que se debe trabajar para obtener una ventaja competitiva y la segmentación de su público objetivo.

3.2.2.1. Recursos

Los recursos con los que se cuenta son principalmente tangibles, pues, aspectos como la reputación aún no se habrían generado, los recursos humanos o personal forman parte de las capacidades iniciales del negocio y la tecnología está implícita en los servicios que se especifican a continuación:

- **Tangibles:**

Todos los recursos de la empresa están basados en uno de los valores representativos de la empresa: la sostenibilidad. La reutilización de materiales, la eficiencia energética o la digitalización de los principales servicios son los 3 pilares como se muestra en la figura 5 fundamentales con los que la empresa reduce su impacto sobre el medio ambiente y contribuye a su cuidado y mantenimiento.

- 1. Local físico:** Ubicado en la esquina entre las calles La Merced y Munuza

Figura 6. Localización

Fuente: Google Maps (2022)

- Bar/Comedor
- Terraza
- Servicios
- Cocina
- Sala de eventos

2. Mobiliario

- Ventanas PVC y aisladores térmicos
- Mesas y sillas vintage restauradas, como las que aparecen en la figura 7

Figura 7. Mobiliario I

Fuente: Pexels (2022)

- Iluminación led
- Menaje ecológico:
 - Manteles y servilletas reciclados
 - Vasos y tazas rPET
 - Vajilla vegana

-Aparadores y baldas de madera, como las que se muestran en la figura 7, con etiqueta PEFC (procedentes de bosques que se gestionan de acuerdo con los requisitos ambientales, sociales y económicos más estrictos)

Figura 8. Mobiliario II



Fuente: Pexels (2022)

- Planchas, placas de inducción y horno de bajo consumo
- Cámara de refrigeración ecológica-gas HFO 1234ze (refrigerante con cero agotamientos de la capa de ozono y muy bajo potencial de calentamiento global)

3. Herramientas

- Cámaras de seguridad
- “*Handys*” o comandas digitales
- Impresora térmica 3G portátil de pedidos
- Carta digital QR
- Instrumentos de pago *cashless* y *contactless* como el que aparece en la figura 9.

Figura 9. Instrumentos de pago

Fuente: Pexels (2022)

3.2.2.2. Capacidades

A continuación, se comentan brevemente las capacidades con las que se inicia el negocio y que se potenciarán para conformar una ventaja competitiva. Todas ellas están relacionadas con el capital humano, punto clave del negocio, al estar este plenamente orientado a las personas y en concreto, a un sector específico de la población.

Cada una de las personas que conforman el equipo humano es escrupulosamente seleccionada y reclutada, para después ser formada y cualificada internamente de acuerdo con la visión y valores de la empresa. Solamente formarán parte del equipo personas que compartan la filosofía *veggie*, pues es la manera de empatizar completamente con el público objetivo. Asimismo, la profesionalidad, es la característica o capacidad que permite de satisfacer las necesidades de un público objetivo tan exigente como es el espectro *veggie*.

Además de ser grandes profesionales en el ámbito de la hostelería, se contará con personas que cuentan con conocimientos técnicos específicos y habilidades digitales, que son de vital importancia en un negocio que está focalizado en las nuevas tecnologías. En el restaurante se ponen las TIC al servicio del personal con el fin de reducir el impacto que, acciones tradicionales como el uso de papel, tienen en el entorno. La digitalización es un arma con el que se persiguen objetivos medioambientales. Por ello es necesario contar con una plantilla que, además de compartir la filosofía sea capaz de gestionar los recursos informáticos de manera que puedan alcanzar los objetivos propuestos.

Para acceder a información 100% verídica y ante la dificultad de encontrar fuentes secundarias que aporten suficientes datos sobre el público al que se orienta la marca, la empresa ha optado por hacer una estrategia de segmentación del cliente potencial. Para ello se ha realizado un estudio de mercado primario a través de una entrevista en profundidad a 25 clientes habituales del restaurante vegano “El Manglar” (Oviedo) quienes respondieron a cuestiones relacionadas con sus características personales y hábitos de consumo y que a continuación se resume.

Entrevistas en profundidad a usuarios de “El Manglar”

Al igual que se hizo con la competencia, se ha entrevistado a clientes de los restaurantes competidores para diseñar la estrategia digital de acuerdo con la información extraída y plantear así acciones lo más ajustadas a la demanda real del mercado *veggie*.

Para ello se ha ido, en varias ocasiones, hasta Oviedo donde se ubica el restaurante vegano “El Manglar” y con la colaboración desinteresada de una de las gerentes del restaurante, que concertaba la cita con algunos de sus clientes, se han realizado 25 entrevistas a lo largo de los meses de marzo y abril.

Las entrevistas, al igual que las de los gerentes de los establecimientos, se han dividido en dos partes: una relacionada con el estilo de vida y hábitos de consumo de las personas y otra más orientada a la relación que estas tienen con los restaurantes.

Se iniciaron hablando sobre el tipo de alimentación de la persona, cuyas respuestas pueden agruparse en 4: omnívora, flexitariana, vegetariana y vegana. Posteriormente se preguntó cuáles eran las razones por las que seguían una u otra dieta y, de los tres últimos grupos, las respuestas que más se repitieron fueron: por salud, por ética y por sostenibilidad.

La segunda parte de la entrevista se inició con dos preguntas abiertas de carácter más cuantitativo: la frecuencia con la que visitan los restaurantes *veggies* y el precio aproximado que suelen pagar, y se continuó con las más subjetivas y de carácter cualitativo: qué es lo que más valoran en un restaurante y qué carencias o aspectos a mejorar encuentran durante sus experiencias en dichos establecimientos.

Aunque las respuestas han sido de lo más diversas, en términos muy generales se puede destacar que, uno de los atributos a los que más importancia se le da es la calidad de la oferta y el hándicap en el que han coincidido gran parte de los encuestados

ha sido el precio elevado de la misma.

Para finalizar, se ha sugerido a los clientes que comentaran qué actividades y/o servicios extra les gustaría que se ofertase en un restaurante *veggie*.

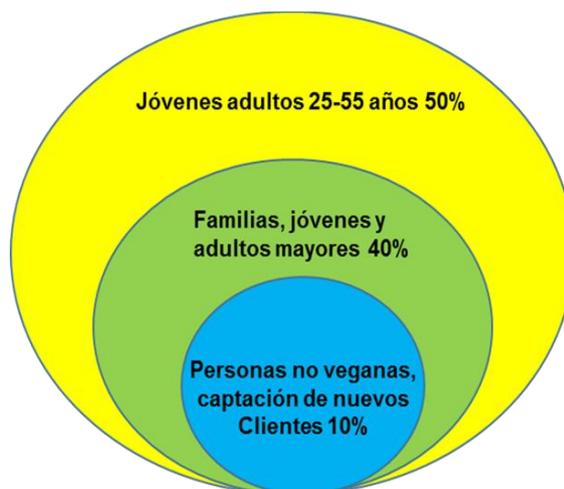
A través de la información recopilada, además de orientar la organización del restaurante, se ha realizado la segmentación del público objetivo del restaurante tal y como se muestra en la figura 10.

La gran mayoría de los encuestados afirmaron dar mucha importancia a la calidad y la procedencia de los productos que consumen. 15 de ellos coincidían en que, por lo general, la oferta vegana es muy escasa y los precios demasiado elevados en la mayoría de los locales-a excepción del Manglar, donde afirman disfrutar de una muy buena relación calidad precio-.

En la entrevista han participado perfiles muy diferentes, desde omnívoros que decían acudir al restaurante vegano por el ambiente y actividades culturales, hasta veganos que tienen el local como lugar de referencia y punto de reunión, pasando por vegetarianos y flexitarianos que lo acuden con regularidad por su gastronomía.

Mientras que el género no resultó ser un atributo determinante entre los encuestados, sí que lo fue la edad, estando todos ellos en una horquilla entre 25 y 55 años.

Figura 10. Segmentación del cliente



Fuente: elaboración propia a través de los resultados de las entrevistas realizadas a los clientes de “El Manglar”

La empresa realiza una segmentación demográfica por edades, enfocándose principalmente a jóvenes y adultos de entre los 25 y 55 y otra segmentación de carácter

psicográfico más concretamente, por estilo de vida, en el que el público objetivo son las personas *veggies*, dentro del cual se encuentran tres segmentos específicos: los flexitarianos, los vegetarianos y los veganos con independencia del sexo y en torno a todas las edades.

El porcentaje de captación de clientes no veganos irá aumentando cuanto más se vaya afianzando la marca. Aunque las estrategias del marketing van claramente enfocadas al público *veggie*, se pretende no excluir a ningún cliente potencial que consuma carne. La idea es mostrar un restaurante fundamentalmente vegano con numerosas opciones, tanto para las personas *veggie* como para las que no lo son.

3.2.3. ANÁLISIS DAFO

Una vez realizado un análisis externo e interno de la empresa, se van a sintetizar las principales debilidades y fortalezas – a partir del análisis interno- y las amenazas y las oportunidades que puedan surgir del entorno- extraídas del análisis externo.

Debilidades

- Inversión elevada. Para ofrecer los alimentos que se propone, la calidad de las instalaciones, el personal altamente cualificado y el ambiente que deseamos, se precisan amplios espacios y que los estándares de calidad sean elevados. Todo ello requiere una gran inversión inicial para crear un restaurante competitivo. Es necesaria una fuerte inversión en equipos de cocina innovadores y decoración, algo muy relevante para diferenciar nuestro local de la competencia pues cada negocio tiene un estilo determinado que ayuda a la diferenciación y fidelización. Esto podría suponer una barrera para el crecimiento del negocio dadas las dificultades de conseguir financiación.
- Para almacenar y conservar productos frescos se necesitan potentes equipos de refrigeración. Son imprescindibles en el restaurante puesto que se compra en grandes cantidades para abaratar precios.
- Inversión en instalaciones y productos *pet friendly*. Aunque esto reportará un valor añadido para nuestros clientes, no repercutirá positivamente en nuestro beneficio puesto que no se amortizará en términos económicos.

Amenazas

- El envejecimiento de la población en España y en Asturias más concretamente, es la quinta Comunidad Autónoma con la edad media más alta con 49,18 años, según el INE. Esto hace que la clientela se pueda reducir ya que el perfil de los clientes se encuadra fundamentalmente en una horquilla entre jóvenes y de mediana edad.
- El declive demográfico en Asturias. La variación poblacional entre 2011 y 2021 es negativa en Asturias y más concretamente en Gijón según el Gobierno de España.
- Los competidores más fuertes son los restaurantes más antiguos que ya tienen su cartera de clientes fieles y a los que se les hace difícil cambiar.
- Alto riesgo de potenciales competidores. Por el mismo motivo que nosotros nos hemos decidido por este tipo de negocio, dado el gran crecimiento que está experimentando la tendencia *veggie*, también es un campo que suscita el interés de otros emprendedores.
- El ritmo laboral de la sociedad actual conlleva que la mayoría de las personas opten por comer algo rápido *–fast food–* o se traen su propia comida al trabajo para no perder demasiado tiempo.
- La indiferencia o escepticismo de mucha gente que, aunque se oferten platos mixtos, prefieren los restaurantes convencionales.
- La actual incertidumbre económica, derivada de los fenómenos económicos ya mencionados (guerra de Ucrania, subida de precios...) que lleva a una crisis de consumo generalizada.
- La fuerte subida de los costes energéticos que obligará a poner los precios algo más elevados para poder hacer frente al consumo energético que un restaurante de estas características conlleva.

Fortalezas

- La alianza con fundaciones de carácter social, cultural y medioambiental que nos facilita mayor visibilidad y competencia frente a la mayoría de los restaurantes de nuestros competidores directos.

- La ubicación en Gijón que permite una buena producción y una fácil distribución de la materia prima pues es uno de los centros neurálgicos de la región al ser una de las tres únicas ciudades asturianas y estar muy cerca del mundo rural, ya que está rodeada de pequeños pueblos y aldeas tanto de la propia comarca como circundantes.
- La oferta de platos abiertos a veganos, vegetarianos y flexitarianos amplía el abanico de clientes y diferencia a nuestro negocio de otros que simplemente tienen oferta vegetariana.
- La materia prima es en su mayor parte ecológica y apta para la mayoría de las intolerancias alimentarias actuales. Esto es una fortaleza muy importante dada la variedad de alergias e intolerancias que existen en la actualidad y que cada vez están más extendidas independientemente de variables demográficas como el sexo o la edad de las personas.
- Admitir perros en el local y tratarlos como un cliente más supone una gran ventaja competitiva por el gran número de perros censados en Gijón y por la predilección generalizada que hay en la ciudad por ellos.
- El dominio de las herramientas digitales para la promoción y gestión del restaurante. Es algo muy interesante puesto que, cada vez más y para todo, las personas nos hemos digitalizado y vinculado a las redes.
- Innovación en los platos y menú y la originalidad del local y la empresa en general. Supone un concepto nuevo en el que convergen los tres principales grupos de la filosofía *veggie* que son ofertados y cubiertos en la misma medida.
- Horario de operación flexible: para atender clientes que deseen desayunar, comer o cenar en el lugar. En días festivos el restaurante permanecerá abierto y además se ofrecerán pedidos a domicilio.

Oportunidades

- El incremento del interés de la población en general por los alimentos de origen vegetal y en general por todo lo ecológico. El crecimiento de las personas que mantienen una dieta vegana ha pasado de ser un 0,8% en 2019 a un 1,5% en 2021 según Statista.
- El creciente interés por el cuidado de la salud y del cuerpo.

- Recuperación del sector hostelero y turístico tras la pandemia. Las personas, tras meses de confinamiento, han vuelto a las calles con más fuerza que nunca y se ha empezado a valorar más el tiempo de ocio, las relaciones humanas y los buenos momentos. Por ese motivo, la hostelería como punto de encuentro y actividad en sí misma se ha vuelto más importante en nuestro país.
- El auge del movimiento social en defensa de los animales. Cada vez son más las asociaciones que se crean y se consolidan con el fin último de proteger a los animales.
- Gijón proclamada ciudad “*pet friendly*”. Tiene una cultura animalista arraigada y en el año 2021 hubo alrededor de 40.326 mascotas.
- Nuevas tecnologías: cada vez hay mayor desarrollo en las mismas.

Tabla 9. Resumen análisis DAFO



Fuente: elaboración propia

Una vez vistas las principales oportunidades que brinda el entorno y las fortalezas que respaldan al negocio se extraen las siguientes conclusiones.

La tendencia creciente del movimiento *veggie*, el creciente culto al cuerpo y la preocupación por la salud, son algunos de los aspectos más positivos para el restaurante.

Otro punto fuerte es el auge del movimiento animalista, especialmente en Gijón, proclamada ciudad *pet friendly*, donde se desarrolla la actividad empresarial.

Los aspectos más generales que benefician al negocio son: la mejor situación del sector de la hostelería tras la pandemia de COVID19 y el *boom* que han experimentado las nuevas tecnologías en los últimos años.

Por otra parte, disponer de alianzas con asociaciones de carácter social, cultural y medioambiental, la calidad, innovación y flexibilidad de la oferta son puntos que no sólo vale con tener, sino que hay que potenciar para convertirlos en una ventaja competitiva a través del plan de comunicación.

Tan importante o más que los aspectos positivos, son las amenazas a las que se enfrenta el negocio y las debilidades que lastran al mismo, pues se debe focalizar la estrategia en limitar los efectos negativos y poner solución a aquellos que supongan una mayor desventaja para la empresa.

La inversión inicial a la que se hace frente es elevada y no es fácil conseguir financiación, por lo que es interesante crear a través de las redes sociales unas acciones promocionales efectivas que den a conocer la marca y atraigan a ella al mayor número de personas posibles para rentabilizar, con el tiempo, ese desembolso inicial.

El envejecimiento y declive demográfico es uno de los motivos por el que se ha de estar presente en distintas redes sociales, pues cada plataforma es más utilizada por personas de distintos rangos de edades. Además de diversificar los medios se ha de adaptar el contenido al público objetivo concreto de cada aplicación para generar mayor *engagement*. Se debe conseguir atraer también al público de mayor edad con promociones adecuadas a su estilo de vida e intereses.

Otro hándicap al que hacer frente es la competencia, tanto la existente- por su antigüedad y prestigio arraigado- como la posibilidad de nuevos competidores. Para contrarrestar sus efectos se analizarán las acciones desarrolladas por los competidores más veteranos en términos digitales para imitar aquellas que se observa estén dando buenos resultados y mejorar aquellas que no reportan un valor añadido a los negocios.

También hay que destacar dos puntos negativos que podrían paliarse si se llevan las acciones adecuadas: el escepticismo de parte de la población ante la alimentación

veggie y la preferencia por la comida rápida. La clave reside en utilizar los medios digitales para mostrar y divulgar este tipo alimentación, ensalzar sus valores y dejar patente sus beneficios frente a la comida rápida aprovechando la creciente preocupación por la salud que se ha mencionado previamente.

Por último, hay que señalar que la gran amenaza de cualquier empresa hoy en día, como se ha reflejado, es la crisis de consumo provocada por la inflación y por la pérdida de capacidad adquisitiva de la mayoría de la población. Pese al interés en la hostelería que se ha reflejado tras la pandemia, se está desacelerando el gasto en restaurantes y turismo en general.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del DAFO, se aprecia la importancia que tiene la comunicación con el cliente, y dado el auge de las nuevas tecnologías y del uso de internet, este TFM, como se comentó al principio, va a prestar una especial atención a la comunicación digital de la empresa.

4. DESARROLLO PLAN COMUNICACIÓN

“Los clientes y consumidores ya han trasladado su presencia y la conversación al entorno digital, y las empresas tienen que escucharlos e interactuar con ellos” (López de Ayala, 2015)⁶. Estas palabras, de vigente actualidad, definen a la perfección la necesidad de las empresas de establecer una estrategia y las consecuentes acciones para llegar al público y mantener con éste un flujo constante de información y de retroalimentación.

4.1. ESTRATEGIA

No hay una manera correcta o incorrecta de hacer marketing digital vegano, solo hay la mejor manera, que es única para cada negocio (Johnson, 2020).

La estrategia se compone de 3 etapas distintas, cada una de ellas con un fin concreto y todas planteadas en base a las conclusiones que se han obtenido tras realizar el análisis DAFO.

⁶ Entrevista al responsable de Twitter en España, en la sección de Economía Digital del periódico digital Expansión, publicada el 29/12/2015.

La primera se podría definir como la presentación de la empresa, una estrategia de penetración, cuyo objetivo no es otro que dar a conocer la marca al mayor número de personas posible.

En segundo lugar, estaría la fase de captación de clientes cuyo objetivo es conseguir que las personas que ya conocen la marca pasen de ser meros potenciales clientes a clientes efectivos que interactúen con la marca y acudan al local,

Por último, estaría la etapa de fidelización, que consiste en lograr que esas personas que se han convertido en clientes mantengan esa relación en el largo plazo.

4.1.1. PRESENTACIÓN

El movimiento *veggie*, el culto al cuerpo y la preocupación por la salud son, como se ha mencionado anteriormente, temas que en la actualidad tienen mucha importancia en la sociedad. Por eso, se ha de aprovechar para generar interés y tener impacto en nuestra estrategia digital al ir orientada precisamente al *target veggie*. Para ello, se utilizarán dos redes sociales que permitirán llegar a personas de todas las edades: Facebook e Instagram. Esta última se orientará principalmente a las personas más jóvenes pues casi un 80% de los usuarios tienen menos de 46 años mientras que el 40% son personas menores de 30 (Sicilia *et al.*, 2021). Para transmitir los mensajes se recurrirá a personas con poder de comunicación y capacidad de influencia en la toma de decisiones de las personas, los conocidos como *influencers* (Diamond, 2020). Existen distintos tipos de *influencer*, pero dado el sector al que pertenece el negocio y su casuística concreta se optará por uno de tipo especializado, que es aquel que es un referente para el público cuando comparten contenido relacionados con un tema muy concreto, con su especialidad (Carrion, 2018). En la tabla 10 se reflejan 5 de las más importantes *influencers* veganas con mejores resultados en Instagram y con los que el restaurante puede contactar.

Tabla 10. Top influencers veganas en Instagram

	Nombre	Usuario	Seguidores	Engagement
	Gloria Carrión	@lagloriavegana	495 mil	6,30%
	Carlota Bruna	@carlotabruna	196 mil	5,18%
	Jenny Rodríguez	@soyvegana_jenny	142 mil	6,32%
	Ally Vispo	@ally_viamalama	81,5 mil	5,75%
	Maite Irulegi	@maiteirulegi	37,8 mil	5,54%

Fuente: elaboración propia a partir del estudio de Romero-Cantero *et al.* (2022)

El auge del movimiento animalista y el hecho de que Gijón esté considerada ciudad *petfriendly*, es un punto muy positivo que se ha de promocionar para atraer clientes. Para ello, no sólo se informará de la aceptación de mascotas en el local a través de la página web, sino que se harán publicaciones en el muro de Facebook y en el perfil de Instagram con recomendaciones y trucos para las mascotas por un lado e imágenes de las mascotas de los clientes que vayan al local (siempre y cuando se tenga el consentimiento explícito). En la figura 11 se puede ver el icono informativo de la admisión de mascotas en el restaurante.

Figura 11. Local *petfriendly*

Fuente: Pngtree

La recuperación del sector hotelero tras la pandemia del COVID19 junto con el desarrollo de las nuevas tecnologías suponen una oportunidad importante para visibilizar el negocio e incentivar y motivar a los potenciales clientes a acudir a él. Para ello se ofrecerán descuentos y se realizarán promociones en carta, que se harán llegar al público a través de las redes sociales tanto en formato *story* como publicación y se complementarán con email marketing que permite ampliar la audiencia, mejora el SEO e impulsa el tráfico a los sitios web (SendPulse, 2021).

Las alianzas con asociaciones de carácter sociocultural y ambiental con las que se organizan eventos tanto en el local como de manera online (Anexo II), ayudan a dar más visibilidad al restaurante al llevar a cabo proyectos comunes y hará que muchas de las personas que están vinculadas a las asociaciones acudan al restaurante. Esto va a servir para dar a conocer la marca y ampliar el abanico de contactos o *leads*. Para eso, en redes sociales se van a anunciar los eventos, se van a patrocinar los grupos asociados a través de fotos y vídeos y se realizarán sorteos en común. Estas acciones se llevarán a cabo desde la propia web y en las redes, tanto Instagram como Facebook.

La oferta amplia y diversa de la que dispondrá el restaurante, así como la innovación en los platos son dos aspectos positivos que se resaltarán en los medios digitales. Por un lado, en la página web, constituirán el cuerpo en el que se mostrará toda la variedad de la carta, así como las novedades que se vayan implementando. Por otro, en redes sociales se creará contenido semanalmente mostrando el producto a través de fotos e historias en Facebook e Instagram, la elaboración de los productos en *reels* en Instagram y promociones innovadoras a través de la publicidad de pago en ambas

plataformas. Esta última ayuda a dar más visibilidad a las marcas, permite segmentar el público objetivo al que se quiere transmitir la información y aportan mucha información sobre los resultados y estadísticas derivadas de la acción publicitaria (Boada, 2019).

Seguidamente, se van a reseñar las acciones que se llevarán a cabo para limitar los efectos negativos de las debilidades del negocio y las amenazas del entorno en el que este opera.

En términos generales, la mayor debilidad a la que se enfrenta la empresa es la elevada inversión económica que tiene que acometer antes de iniciar su actividad. Por ese motivo se realizará una promoción de la marca continuada y adaptada a las características específicas del público objetivo con la que se pretende rentabilizar en la medida de la posible la inversión realizada.

Tal y como se ha descrito en el DAFO, una de las amenazas a las que hay que hacer frente es el envejecimiento de la población, razón por la cual se utilizará Facebook como red social para llegar a los perfiles de más edad, ya que es la red social que más usuarios de entre 46 y 65 años tiene. Este rango etario representa el 31% en Facebook frente al 27% en Twitter, 26% en YouTube y 22% en Instagram (Sicilia *et al.*, 2021).

Otra de las amenazas importantes es la competencia, tanto la existente como la potencial. Frente a las empresas competidoras que se encuentran ya establecidas en el mercado, la estrategia que se va a seguir en redes sociales será imitar aquellas acciones y publicaciones que estén dando resultados positivos y cambiar e innovar en aquellas que no funcionan, para lo que se analizarán las principales métricas de las redes de la competencia

Por otro lado, para limitar el efecto negativo que supone la posible entrada de nuevos competidores, se tratará de fidelizar a los clientes existentes a través e-mail marketing personalizadas y descuentos exclusivos. Esta técnica se desarrollará en el apartado 4.1.3.

El desconocimiento por una parte la población y el escepticismo por parte de otra respecto a la comida vegana es una amenaza que se puede reducir con una estrategia divulgativa fuerte, fundamentada y realista. Para ello en las redes sociales, se creará contenido didáctico y participativo a través del cual se transmitirá a los usuarios qué significa realmente ser *veggie*, los beneficios de estos tipos de alimentación, motivos para dejar y/o reducir el consumo de carne, etc.

Se utilizarán distintos formatos: *reels* de Instagram para vídeos puesto que son los que mejor resultado están dando al tener mayor alcance y, por ende, visualizaciones (Amanquez *et al.*,2021); publicaciones de imágenes como post con contenido similar al de los *reels* pero con la información más escueta y *stories* para encuestar a los usuarios sobre sus conocimientos sobre el veganismo.

Por último, la crisis de consumo es un aspecto muy importante que se debe tener en cuenta. Para eso, se implantará una campaña de *engagement* en base a tres P's: producto, promociones y personalización. Para esto último se recurrirá al e-mail marketing. Antes de lanzar la campaña de *mailing*, a través de redes sociales se realizará una encuesta para conocer cuáles son las principales inquietudes del público objetivo. Una vez obtenidas las respuestas, se adaptará la estrategia a ellas y se decidirá qué tipo de acciones se ajustan más a esas necesidades: promociones, descuentos personalizados, o sorteos, entre otras opciones.

4.1.2. CAPTACIÓN DE CLIENTES

La acción principal que se va a llevar a cabo es la utilización de *influencers* específicos del mundo *veggie*, tras seleccionar los más significativos y en las redes en los que tengan un mayor predicamento (Cabrera, 2019), para transmitir los valores de la marca y promocionar productos a través de colaboraciones, como se recoge en la tabla 10. El enfoque no dogmático, familiar y real que transmiten estas personas en su día a día, hace que sus seguidores vean de primera mano qué beneficios y qué repercusión real tiene la adopción del estilo de vida *veggie*, viéndolo como algo cercano y realmente interesante de realizar (Chwialkowska, 2019).

Además, la utilización de *influencers* contribuye a mejorar la notoriedad de los productos pues transmiten su experiencia a un amplio público como son sus seguidores, quienes se verán influenciados por sus recomendaciones lo que facilitará la decisión de compra en el restaurante.

Otro motivo por el que es importante colaborar con personas conocidas dentro del sector es que permite tener un mayor alcance y amplían el abanico de usuarios con los que se va a interactuar, de manera que conseguir nuevos clientes se vuelve más sencillo (López, 2022).

Por otro lado, se realizará un análisis de la competencia para obtener sus puntos fuertes y débiles, técnica también conocida como inteligencia competitiva (INESDI Digital Business School, 2022), para, posteriormente, implementar una estrategia de imitación de aquellas acciones que estén obteniendo buenos resultados y descartar y/o modificar aquellas que, por el contrario, no lo están consiguiendo en términos de métricas.

Para el estudio de la competencia se analizarán los aspectos enumerados a continuación (INESDI Digital Business School, 2022):

- La gestión de sus redes sociales.
- Su *content marketing* o estrategia de contenidos.
- Periodicidad de sus acciones de marketing.

El último punto que compone esta estrategia de captación de clientes es la utilización de cajas Disfrutabox⁷. Se trata del lanzamiento de nuevos productos de distintas marcas a través unas cajas sorpresa mensuales. Los usuarios pagan una cantidad de dinero predeterminada a cambio de recibir, cada mes, un lote variado de productos de distintas marcas. Estas marcas envían a Disfrutabox la cantidad de productos que estos le solicitan para posteriormente distribuirlo entre sus clientes. Cada mes, las cajas se relacionan con una temática distinta. A modo de ejemplo, si el tema de un mes es la atmósfera de relajación o *chill* el pack podría incluir productos ecológicos de cuidado personal, cerveza y snacks veganos y productos que el propio restaurante disponga en su inventario.

Esta acción, no aporta un beneficio económico a la empresa, sino más bien todo lo contrario en términos monetarios: el valor de los productos cedidos y el precio del envío corre a cargo de la marca mientras que, es Disfrutabox la empresa que cobra a los clientes. Sin embargo, esto ha de verse como una inversión, en lugar de como un gasto, pues la marca gana en visibilidad, y recibe un feedback de los usuarios que comparten posts en redes y que envían sus opiniones una vez han recibido su caja, y Disfrutabox facilita un resumen de las métricas más relevantes a las marcas. De esta manera, no sólo se llega a un mayor número de personas y se expande la imagen de marca, sino que también se conoce la opinión de los consumidores que permite saber qué valoran positivamente los clientes y qué aspectos se podrían mejorar.

⁷ Se puede ver detalladamente el funcionamiento en la web www.disfrutabox.com

4.1.3. FIDELIZACIÓN

Esta parte de la estrategia tiene como fin conseguir que los usuarios que conocen la marca mantengan una relación de cliente con ella.

Para lograr esto, se han de alcanzar y, siempre que sea posible, superar, las expectativas de los clientes, por eso, se va a dar especial importancia a la creación de los contenidos que más demandan los usuarios (información que se ya se obtiene de las encuestas de Instagram que se realizan para la campaña de e-mail antes mencionada).

Una de las acciones que conforman la estrategia de fidelización, es la realización periódica de sorteos con los *influencers* mencionados en el apartado de captación, puesto que, además de dar muy buenos resultados en términos de satisfacción para los usuarios (López, 2022), permite mantenerlos expectantes y, siguiendo a la marca, fidelizados.

Por último, se llevará a cabo una campaña de *crowdfunding* o micro mecenazgo, que consiste en la financiación colectiva de un proyecto. Es un proceso mediante el cual un emprendedor o una organización presentan a la comunidad una iniciativa a través de una plataforma digital con el fin de conseguir la financiación requerida para su desarrollo mediante aportes voluntarios a cambio de beneficios de distinto tipo (Ahsan *et al.*, 2018). Es una forma de involucrar a los clientes en el desarrollo del negocio, haciéndolos partícipes del mismo y consiguiendo que marca y cliente mantengan una relación colaborativa mutuamente beneficiosa. Cada vez más organizaciones y emprendedores han empezado a implementar el *crowdfunding* como herramienta de marketing para apoyar y agilizar la comercialización de sus productos o servicios (Negocios y Emprendimiento, 2018).

A continuación, se describe el funcionamiento de este tipo de financiación, que, además de permitir fidelizar al cliente contrarresta una de las principales debilidades que se han extraído del análisis DAFO previamente: la dificultad de financiación.

La empresa decide sacar a la venta un producto o un servicio que implica costes de distinto tipo, por lo que necesita saber si va a tener aceptación por parte de su público objetivo y como consecuencia, si es una inversión rentable.

El proyecto se presenta a los usuarios a través de una plataforma digital, desde la cual, se establece el valor monetario requerido para llevarlo a cabo y una fecha límite. Esa cifra, se pretende alcanzar a través de campañas con las que las personas pagan un dinero a cambio de una recompensa en especie previamente fijada y anunciada por la

empresa, si sale adelante el proyecto. En caso de que no se alcance la cifra requerida el dinero es reembolsado a cada persona (Ahsan *et al.*, 2018).

4.2. ACCIONES

Una vez se ha explicado la estrategia que se va a seguir, se van a mostrar las acciones concretas que conformarán el plan de comunicación digital. Se ejemplificará cada acción con simulaciones reales tanto para la web como para las redes sociales y el e-mail.

En el presente trabajo, por tener la extensión limitada, se va a desarrollar únicamente un mes de contenido en Instagram y Facebook y se van a plasmar algunas de las acciones de forma gráfica para simular lo que sería el plan real en redes. Lo mismo se va a hacer con la página web y la campaña de mailing: una vez se explique el funcionamiento, este se ejemplificará a través de imágenes que muestran las acciones concretas.

4.2.1. REDES SOCIALES

Para iniciar la campaña en las redes sociales se requiere una planificación de las acciones. Para ello es indispensable crear un calendario de contenidos o *content calendar*, para tener una estrategia bien planificada y un control de esta ya que ayudará a observar en global cuál es el contenido que mejor funciona o cuáles son las áreas débiles que se deben reforzar o tal vez prescindir de ellas (Ramos, 2020).

En la figura 12 se plasma, a modo de ejemplo, la distribución mensual de las acciones que se llevarán a cabo en Instagram y Facebook.

Figura 12. Calendario de contenidos

Fuente: elaboración propia

El calendario de contenido se planifica a un mes vista, y las acciones se llevan a cabo semanalmente.

Cada semana se realizan cuatro publicaciones, en distintos formatos y con distinta temática. Esta última se ha establecido en base a la estrategia planteada a raíz de la información obtenida del análisis DAFO. Estas son las acciones programadas en la figura 12:

- **Producto:** fotografías y vídeos de la carta.
- **Ofertas:** descuentos especiales en carta.
- **Petfriendly:** imágenes de las mascotas de clientes que nos manden o se realicen en el restaurante y publicaciones sobre alimentación y cuidado de los animales
- **Contenido didáctico:** incluye tanto las preguntas -que realizan los clientes a través de *stories*- sobre la filosofía *veggie* y las respuestas que da la empresa (*Q&A*), como las publicaciones o posts formativos sobre el tema.
- **Evento asociación:** publicaciones y stories sobre eventos que se realizan con las entidades y asociaciones colaboradoras.
- **Elaboración:** *reels* con la confección de distintas recetas.

Los *posts* y los *stories* serán los mismos en Instagram y Facebook pues, al ser ambas propiedades de la empresa Meta, están internamente vinculadas de forma que se puede unificar el contenido.

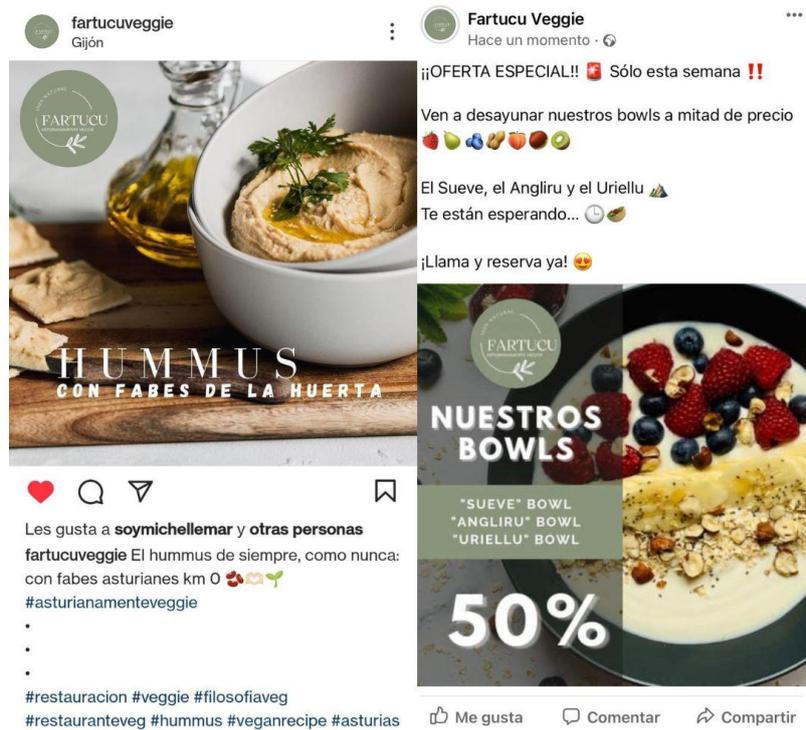
Como se muestra en la figura 12, los martes y jueves serían los días de publicar *stories* y los miércoles los *reels* en Instagram. Se ha considerado publicar los *posts* los viernes y domingos para poder anunciar y realizar avances de contenido a través de *stories* a lo largo de la semana. No existen realmente unos días mejores que otros para publicar, es el algoritmo de las redes lo que determina el mayor o menor éxito de las publicaciones y este es tan cambiante que, aunque haya distintas fuentes en internet que recomienden días para programar contenido, la mejor opción es probar con una fecha e ir revisando las propias estadísticas de la red (Vicent, 2020).

En definitiva, la fijación de unos días u otros para publicar no deja de ser un trabajo de análisis de métricas combinado con la táctica de ensayo-error. Las redes sociales son espacios muy dinámicos por lo que cualquier persona o empresa ha de ir adaptándose constantemente a sus cambios (Herrera, 2021).

A continuación, se ejemplificarán alguna de las acciones programadas en el calendario de contenidos: en la figura 13, dos ejemplos de *post* de producto para Instagram y de oferta para Facebook; en la figura 14, dos ejemplos de *story*, de preguntas para Instagram y sobre las mascotas para Facebook y en la figura 15 un *reel* de elaboración de una receta innovadora del restaurante.

En estas publicaciones además se puede apreciar el logo creado para el restaurante cuyo nombre es “Fartucu”.

Figura 13. Ejemplos de post para Instagram (producto) y para Facebook (oferta)



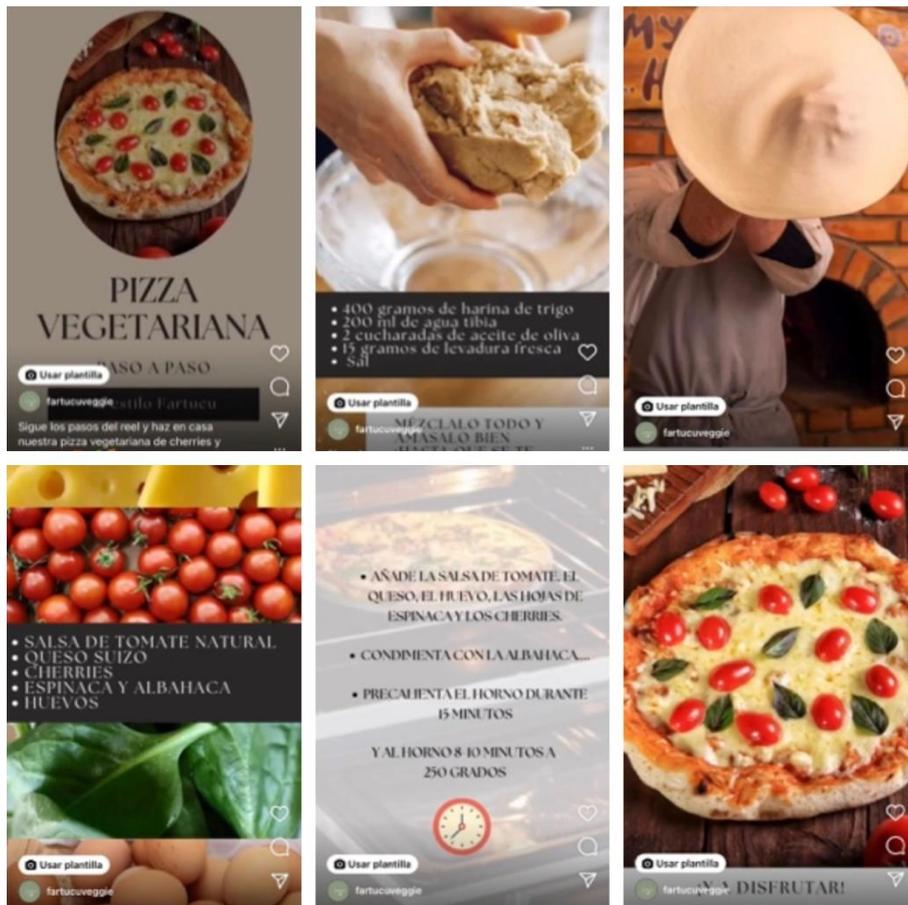
Fuente: elaboración propia

Figura 14. Ejemplos de story para Instagram(Q&A) y para Facebook (Petfriendly)



Fuente: elaboración propia

Figura 15. Ejemplo reel (fotogramas) elaboración de una receta



Fuente: elaboración propia

Como se ha reflejado en el apartado de estrategias, otra de las acciones que se llevarán a cabo en las redes se relaciona con la presencia de una *influencer* ya que una persona influyente en redes sociales puede impactar sobre la reputación de una marca de forma inmediata y mejorar la notoriedad de la misma motivo por el cual, cada vez son más las empresas que buscan usuarios influyentes en un segmento concreto que comuniquen mensajes positivos sobre su marca o producto, convirtiéndolos no sólo en embajadores de marca sino también en un medio de comunicación con inmensa capacidad de segmentación, *feedback*, credibilidad e influencia entre su *target* (López, 2022).

La *influencer* con la que se va a colaborar es una de las mencionadas con anterioridad: Jenny Rodríguez, no sólo por tener un elevado número de seguidores sino porque es un perfil muy relacionado con el negocio. En su perfil de Instagram transmite

los valores de la filosofía vegana, enseña recetas, recomienda lugares y comparte su día a día.

Aunque existen distintas formas de retribuir a los *influencers* y la más frecuentemente utilizada es la de Pago Por Publicación (PPP), en este caso concreto, al tratarse de un plan de comunicación en el que se van a realizar distintas acciones a lo largo de la campaña se utilizará el Pago por Campaña. Es una forma de retribución que, junto con el contenido a publicar, se pacta entre la empresa anunciante y el *influencer* de forma precontractual (SanMiguel, 2020).

Las principales acciones que se llevan a cabo son los anuncios y recomendaciones de la marca y los sorteos conjuntos, tal y como se muestra en la figura 16.

Figura 16. Colaboración de una *influencer* con el restaurante



Fuente: elaboración propia a partir del Instagram de @Soyvegana_jenny

4.2.2. INTELIGENCIA COMPETITIVA

Como se ha señalado con anterioridad, la inteligencia competitiva (CI) se refiere al análisis de la competencia. Gracias a la CI, la empresa se adapta al entorno para mejorar su posición frente a sus competidores y alcanzar el éxito. Permite la preparación de las estrategias y tácticas de una empresa, el desarrollo de políticas de innovación para aprovechar oportunidades y la implantación de medidas para prevenir o reducir errores (Fernández, 2016).

En este caso, al tratarse de un plan de comunicación digital y estar basado principalmente en redes sociales, se estudia el contenido y la temporalidad de publicación de las principales empresas competidoras en sus redes. Para utilizar como ejemplo se ha elegido el restaurante “Mostaza y Media” y sus páginas de Facebook e Instagram que se muestran en la figura 17.

Figura 17. Ejemplo del restaurante "Mostaza y Media" en las redes sociales



Fuente:

“Mostaza

Facebook e
Instagram de
y Media”

En ambas plataformas el contenido de las publicaciones es exactamente el mismo. La única diferencia en este aspecto es que en Facebook la empresa comparte también noticias y eventos ajenos al negocio mientras que su Instagram está 100% orientado a su actividad de hostelería.

La estrategia de contenido está principalmente orientada al producto, pues la mayor parte de las publicaciones son platos de la carta, aunque intercalan información sobre el horario, las vacaciones, nuevos menús y ofertas como se puede ver en la figura 18.

Figura 18. Contenido en redes sociales de "Mostaza y Media"



Fuente: Instagram de "Mostaza y Media"

La empresa no cuenta con un calendario de contenido, pues se ha observado, tras 4 meses de seguimiento que no hay una estrategia por temática ni tiene tiempos de publicación definida. No hay periodicidad en los *posts*, oscilando entre 2 y 5 al mes.

Tampoco se aprecia ninguna originalidad en las publicaciones ni utilizan historias para complementar las publicaciones, ni apenas *reels* en Instagram. Los pocos que han publicado están sin editar cuando precisamente el fin de estos es la creatividad para lograr un contenido atractivo que genere *engagement* (Saputri, 2021).

Respecto a las métricas, se ha observado que, a pesar del gran número de seguidores en ambas redes, la interacción de los usuarios con la marca es muy pobre. En la tabla 11 se reflejan la media de los datos registrados entre septiembre y diciembre.

Tabla 11. Métricas de "Mostaza y Media" entre septiembre y diciembre de 2022

Mensual	Facebook (9000 seguidores)	Instagram (10.800 seguidores)
"Me gusta"	50-100	100-500
Comentarios	1-15	10-30
Compartir	Menos de 10	Menos de 10
Reproducciones		
Videos/Reels	300-400	1000-8000

Fuente: elaboración propia a partir del Facebook e Instagram de "Mostaza y media"

A la vista de los promedios, se concluye que, pese a tener un gran número de personas siguiendo al restaurante en redes, el contenido no genera *engagement* ni en términos de "me gusta", ni de comentarios, ni de compartidos. Únicamente los vídeos en formato *reels* obtienen unos resultados más ajustados a la cantidad de seguidores que tiene la empresa. La planificación del *feed*, la calidad del contenido y la continuidad de publicación son 3 aspectos que la empresa competidora no está llevando a cabo en sus redes. Esto es precisamente lo que se va a conseguir a través del plan de comunicación digital del restaurante "Fartucu".

4.2.3. DISFRUTABOX

En la figura 19 se muestra la que podría ser un ejemplo de Disfrutabox, que ya se ha explicado en el apartado de estrategia, y que estaría compuesta de productos ecológicos de marcas locales como los huevos, la fruta y el pan; otros que estarían dentro del espectro *veggie* como la bebida de probióticos y los cereales y un vale por una comida o cena en el restaurante.

Figura 19. Caja ejemplo de Disfrutabox

Fuente: elaboración propia a partir de Canva images

4.2.4. CROWFUNDING: Campaña “Fartucu-Beer”

La empresa valora la opción de sacar al mercado e incluir en su oferta una gama de cervezas ecológicas y veganas con el 100% de materia prima asturiana, pero, antes de acometer la inversión, se quiere asegurar que el producto va a tener, entre sus clientes, la acogida necesaria para amortizarla. Por eso, se propone una campaña de *crowdfunding* que es la financiación de un proyecto a través de aportaciones que las personas hacen a cambio de una recompensa.

Figura 20. Botellín de Fartucu-Beer

Fuente: elaboración propia a partir de Canva images

Para la producción, desarrollo y distribución de las cervezas se estima que el desembolso, y, por ende, la cifra a recaudar ascendería a 8.000€⁸ de los cuáles, el 80% iría destinado a la producción y desarrollo; el 15% al transporte y el 5% a otros gastos complementarios

Para alcanzar ese dinero, se plantean cinco recompensas, compuesta cada una de ellas por unos lotes de productos y servicios distintos, así como un precio ajustado tal y como se presenta a continuación en la tabla 12.

Tabla 12.Promoción "Fartucu-Beer"

NOMBRE	Pack "Fartuquín"	Pack "Fartucando"	Pack "Fartucu"	Pack "Fartucón"	Pack "Fartuquísimu"
PRECIO	25€	75€	100€	200€	400€
RECOMPENSA	-6 botellines -1 Tote Bag "Fartucu" -5% descuento en restaurante	-1 caja de 12 botellines -2 Tote Bag "Fartucu" -Comida/cena para 1	-2 cajas de 12 botellines -2 Tote Bag "Fartucu" -Comida/cena para 2	-3 cajas de 12 botellines -2 Tote Bag "Fartucu" -Comida/cena para 2 -Masaje relajante Talaso Poniente	-3 cajas de 12 botellines. -2 Tote Bag "Fartucu". -Comida/cena para 2. -Fin de semana C.A. La Quintana Sinariega para 2

Fuente: elaboración propia a partir del proyecto de crowdfunding Foodstart creado por Alex Sheshunoff

El plazo para alcanzar la cantidad económica requerida para acometer la inversión es de 3 meses desde la puesta en marcha de la campaña. Al cabo de este periodo de tiempo, si no se han alcanzado los 8.000 el proyecto se descartaría y el dinero recaudado se devolvería a los mecenas.

4.2.5. LA WEB

La página web será *responsive*, es decir, se adaptará a todos los dispositivos: ordenadores, portátiles, tabletas y móviles.

⁸ La cifra es inventada ya que la empresa no existe. Está basada en los precios del mercado de las cervezas ecológicas y se utiliza únicamente para ilustrar la acción del plan de comunicación.

Figura 21. Página principal de la web

Fuente: elaboración propia

La disposición de los elementos en la pantalla principal sería tal y como muestra la figura 21: un diseño sencillo, atractivo y funcional que muestra las cartas *veggies* que se ofertan en el restaurante y toda la información necesaria para contactar con la empresa: la dirección, las RRSS, el teléfono y el correo electrónico.

Las redes sociales serán el *landing page* del sitio web, de manera que se podrá acceder a ellas en cuestión de segundos haciendo clic en cualquiera de las cuentas.

En la esquina superior izquierda justo debajo de la dirección, hay 3 rayas que son el menú desde el que se accede al resto de contenido mediante dos desplegables que aparecen por los márgenes izquierdo y derecho como se aprecia en la figura 22.

Figura 22. Menú de la web

Fuente: elaboración propia

Todos los despegables que aparecen al abrir el menú están relacionados con los principales grupos de interés de la empresa y con la visión y los valores de la marca.

En el margen izquierdo se encuentran los siguientes apartados:

- “Nosotros”. Esta pestaña recoge la historia de cómo surge el restaurante, la filosofía *veggie* sobre la que se basa el negocio y el personal que lo conforma.
- “Vosotros”. Como se mencionaba en el punto de las capacidades, en el análisis interno, el restaurante está muy comprometido y completamente orientado a las personas y a su bienestar, además de, por supuesto, al medioambiente, razón por la cual, en esta pestaña, se muestran todas las imágenes que los clientes hacen en el local y envían, así como un enlace a la plataforma Trust Pilot⁹ con las reseñas de estos. Esto por un lado genera *feedback* a la empresa y por otro proporciona credibilidad a los usuarios que, antes de acceder al restaurante, pueden conocer la opinión de otros clientes.
- “Ellos”. Como es sabido, la filosofía *petfriendly* es una característica distintiva de la marca y parte fundamental de su oferta. Un perro en “Fartucu” es mucho más que eso, es un comensal más, y por eso en la web tienen su propio apartado con sus fotos, toda la información relacionada con ellos y *tips* para su tenencia responsable. Esto último guarda relación con uno de los valores de la marca que ya se ha visto: el bienestar animal.

Por otra parte, el margen derecho recoge todo lo relacionado con las acciones que lleva a cabo el restaurante y sus entidades asociadas:

- “Novedades”. Cualquier cambio que se realice en el local, anuncios, ofertas y descuentos especiales. Al ser un restaurante de nueva creación, de naturaleza innovadora, la empresa está continuamente implementando ideas y cambiando aquello que se va quedando obsoleto, por lo que la web sirve para informar de todo ello.

⁹ Trustpilot es una comunidad de opiniones online que pone en contacto a las empresas y a los consumidores a través de los comentarios reales de los clientes sobre sus experiencias de compra y servicio.

- Proyectos”. Como la empresa está muy vinculada con el cuidado animal y medioambiental, ya que son dos de sus principales valores, se encuentra inmersa en distintos proyectos de índole socio-medioambiental: recogida colectiva de residuos y repoblación de árboles. organización de mercados artesanales, de productos naturales y de kilómetro cero, fomento de la economía circular... entre otras iniciativas.
- “Eventos”. Organizados por y en colaboración con las asociaciones que se han mencionado ya en el apartado de los grupos de interés, tanto en el local, como fuera de él y de forma *online*: conciertos de música de grupos locales y charlas divulgativas sobre temas relacionados con la filosofía del restaurante como la sostenibilidad y el medioambiente, la tenencia responsable de mascotas, el bienestar animal o la cocina vegana y vegetariana en los hogares.

4.2.6. E-MAIL MARKETING

Esta herramienta para la comunicación ofrece diversas opciones estratégicas para ofertas, avisos o venta de productos. Tiene como objetivo difundir o construir una relación de afinidad que permite presentar a la empresa y a sus servicios y/o productos. (Cordero, 2020).

En la campaña de email marketing, se enviará una actualización mensual sobre lo que está sucediendo en “Fartucu”. Con una clara división de audiencia, se llegará a los clientes según sus experiencias previas en el restaurante. Esto significa que, por ejemplo, si un cliente asistió a uno de conciertos o de las charlas organizados en el local a través de una reserva online, se les enviará un correo electrónico con información sobre futuros eventos de ese tipo que puedan ser de interés para ellos.

Las acciones adicionales relacionadas con el *mailing* serán formularios que se enviarán después de una visita al restaurante, con preguntas sobre la calidad de la comida, el servicio prestado y la experiencia general de los comensales. También habrá una caja abierta para comentarios, en caso de que los clientes quieran dejar un mensaje personalizado o más largo. Estos formularios de *feedback* serán cruciales para el restaurante porque permitirán llegar a conclusiones y ver qué funcionó bien, dónde hay

margen de mejora, e inspirarnos para llegar a nuevas perspectivas y muchas otras ideas potenciales.

Por último, se va a utilizar esta herramienta para construir la lealtad de marca. Cuando se acerque el cumpleaños de un cliente, se les enviará un correo electrónico felicitando y ofreciendo un cupón con un 20% de descuento para una comida o cena en el restaurante. Todo esto será posible gracias a la automatización y CRM que almacena esta información y se convierte en una ventaja para el restaurante.

4.3. CONTROL

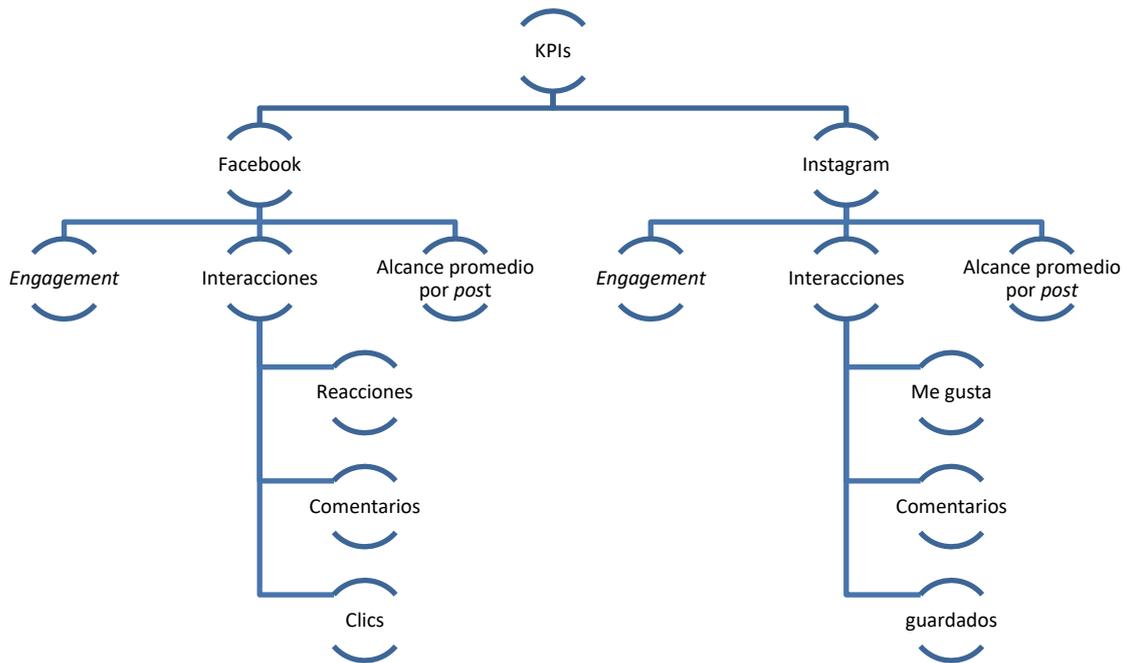
Tan importantes son las acciones realizadas como evaluar el resultado que estas han dado, ver qué impacto han tenido en la actividad de la empresa. Es imprescindible medir y analizar los datos generados por los usuarios para transformarlos en información relevante, la cual se presentará en informes útiles para que los destinatarios de estos puedan tomar decisiones y mejorar el negocio (Cibrián, 2018).

En este caso se utiliza Metricool, una herramienta digital que permite analizar cuantitativa y cualitativamente el éxito del contenido generado tanto en redes sociales, como en la página web.

Metricool a final de mes genera unos informes con los datos sobre las redes sociales. En esta empresa en concreto serían Facebook e Instagram y el análisis de los datos se divide en dos grandes bloques:

- El crecimiento de la comunidad, donde se aprecia la evolución del perfil por un lado en número de seguidores- los que se han ganado frente a los que se han perdido- y, por otro, cómo es esa audiencia en términos demográficos, es decir, género, edad y procedencia de esta.
- Los posts, donde se analiza el impacto de las publicaciones individualmente y en conjunto a través de distintos indicadores o KPI's como se aprecia a continuación en la figura 23.

Figura 23. Indicadores de Facebook e Instagram



Fuente: elaboración propia a partir de Metricool (2022)

Para ambas redes sociales, Metricool ofrece un ranking de las mejores publicaciones del último mes. En el caso de Instagram, también genera un ranking de *stories* y de *hashtags* y muestra las interacciones con los *reels*, que son las mismas que las de los *posts* arriba indicados.

En la sección 'Resumen' aparecen las métricas de todas las redes sociales conectadas entre sí y ordenadas, una a una, de mayor a menor.

Por último y en relación con la *website*, Metricool divide la información en dos secciones principales:

- Analítica. Muestra las visitas recibidas en la página, la fuente de tráfico y de dónde proviene la audiencia para el periodo de tiempo que se establezca.
- Tiempo real. Analiza lo que está ocurriendo en la web en un momento determinado: el número de usuarios que está visitando el sitio web, desde qué dispositivos están accediendo al mismo y desde qué países y ciudades lo hacen.

5. CONCLUSIONES

Al ser un plan de marketing digital para un hipotético restaurante, no se pueden sacar conclusiones sobre resultados empíricos sino remarcar los aspectos teóricos que se consideran imprescindibles para llevar a cabo una buena promoción de una empresa emergente y comentar la información más relevante extraída de las entrevistas en profundidad desde el punto de vista empresarial.

Teóricas

- Es fundamental realizar un análisis DAFO de la empresa y su contexto. Tras conocer y aprovechar sus oportunidades y fortalezas, debe enfocarse en las amenazas y debilidades para subsanarlas o buscar la forma de mejorar su estado. Para elaborar una estrategia comercial, en este caso de marketing digital, la empresa debe conocer el sector en que se mueve y hacia dónde se puede dirigir con los recursos de los que parte con el afán de mantener al cliente en el centro de su estrategia y satisfacer sus necesidades.
- Para que el plan de comunicación sea efectivo, es imprescindible definir bien el público, elaborar con claridad el mensaje sobre la marca y escoger correctamente los canales de comunicación digital. Dada la naturaleza y tamaño del restaurante, las estrategias seleccionadas y sus consecuentes acciones son las más efectivas y han requerido un proceso previo de estudio de todos los canales disponibles ya que, en marketing digital, la improvisación no genera buenos resultados.
- Las herramientas del marketing digital ayudan al empresario a solventar muchas de sus dudas acerca de la situación en el mercado de su actividad económica. De lo contrario, si no se diseña un plan de comunicación digital, se corre el riesgo de que las empresas competidoras del mercado lo sobrepasen en cuestión de ventas y de conocimiento de marca por parte del cliente.
- Por medio de una estrategia de marketing digital, el restaurante podrá adentrarse en el mundo de internet y ser visible para una mayor cantidad de clientes que antes no la conocían. Muchos consumidores desean encontrar

sus productos o servicios en la red, comparar, leer comentarios, valorar opciones y elegir los que más se ajustan a sus necesidades.

- Como en el ámbito empresarial no hay recetas mágicas, se debe prestar atención al estudio de la situación actual y a las pruebas de ensayo y error para ver qué impacta a los clientes y de qué manera se logra una mejor relación con ellos.
- Es muy necesaria una planificación de las acciones en el tiempo. De esta manera se visualizará cada una de ellas. El sistema utilizado en este trabajo, una hoja de cálculo mensual en la que se dividen las publicaciones por días, canales y tipo de contenido, es muy efectivo para una empresa de características similares a las del restaurante aquí analizado.
- Se debe publicitar la web en las redes sociales de la empresa, y posicionarse para aparecer en un lugar óptimo en los diferentes buscadores. Asimismo, se deben evaluar su impacto y los comentarios de los clientes para obtener retroalimentación de su experiencia y, a partir de las puntuaciones y los comentarios, poder hacer correcciones a tiempo.
- Las redes sociales son un espacio más accesible para la comunidad vegana como punto de encuentro y difusión, a diferencia de los medios tradicionales, en los cuales difícilmente se puede obtener una visión objetiva del asunto.
- Para fidelizar a los clientes, la empresa ofrece primeramente ser parte de la base de datos. De esta manera, los clientes podrán ver ofertas y novedades entre otras características. Asimismo, les debe ofrecer beneficios por sus reservas en la web como descuentos y participación en sorteos especiales.

Prácticas

El marketing digital también se centra en las necesidades del cliente. A través de las entrevistas en profundidad al público objetivo, se han identificado algunos rasgos relacionados con el consumo, sus hábitos y su economía. En relación con esa información se han extraído las siguientes conclusiones que han sido la base de la estrategia digital y las acciones diseñadas para el restaurante:

- La calidad del producto es un atributo al que el público objetivo otorga mucha importancia y el precio elevado de la oferta es uno de

los mayores hándicaps a los que se enfrentan los clientes de los restaurantes *veggies*.

- Cada vez se valora y premia más las experiencias, la innovación y la personalización de la oferta.
- Las redes sociales son una herramienta de comunicación y comercialización imprescindible hoy en día para un restaurante *veggie*, dado que muchas personas visualizan los productos en ellas y de ahí se dirigen a las páginas para hacer la reserva. Es fundamental, entonces, tenerlas actualizadas y que vayan en concordancia con los productos que se publiciten.
- La creación de una página web con un diseño atractivo, una interfaz de fácil navegación y ajustada al público objetivo que se pretende llegar es clave en la captación de clientes.
- Para cualquier empresa, y especialmente, para aquellas de nueva creación, resulta indispensable realizar un estudio de la competencia o inteligencia competitiva antes de trazar una estrategia para llevar a cabo acciones exitosas.
- La micro financiación o *crowdfunding* permite a las empresas conocer qué aceptación va a tener un producto antes de lanzarlo al mercado y rentabiliza la inversión a través de los lotes con los que costea el lanzamiento.

6. LIMITACIONES DE ESTE TRABAJO

Al concluir el presente trabajo es preciso señalar que el hecho de que el plan de comunicación esté realizado para un proyecto de empresa conlleva que no se puedan contrastar resultados respecto a captación y fidelización de clientes.

Otra de las limitaciones es que un análisis DAFO varía con el tiempo, lo que significa que los resultados no son permanentes ni concluyentes.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amanquez, D. y Perchik, N. (2021). *La utilización de Instagram como herramienta de marketing digital en las PyMES*. Escuela de Economía y negocios. Universidad Nacional de San Martín.
- Arboleda, Y. (2017). *Los grupos de interés como una estrategia de implementación de los sistemas de gestión (p.16)*. Artículo del Trabajo Final del Programa de Especialización en gerencia de Calidad.
- Ashsan, M., Cornelis, E.F.I. y Baker, A. (2018). Understanding baker's interactions with crowdfunding campaigns. Co.innovators or consumers? (252-272). *Journal of Research in Marketing and Entrepreneur*, 20.
- Ayala, C. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos (pp.173-98). *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, LIV.
- Baena, E., Sánchez, J. y Montoya, O. (2003). *El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas*. Ed Scientific y Tecnica.
- Bernt, P. (2018). *Copyright reconstructed: rethinking copyright's economic rights in a time of highly dynamic technological and economic change*. Kluwer Law International BV.
- Bossetta, M. (2018). The digital architectures of social media: Comparing political campaigning on Facebook, Twitter, Instagram, and Snapchat in the US 2016 Selecti
- Cabrera, M. (2019). *Marketing de Influencia on. Journalism & Mass Communication Quarterly en Instagram (Influencer Marketing on Instagram)* (Undergraduate thesis, Universidad de Sevilla).
- Caldwell, S. y Holt, T. (2018). *Digital piracy: a global, multidisciplinary account*. Routledge.
- Cama-Pinto, A., Cama-Pinto, D. y De-La-Hoz, E (2012). *Las redes de sensores inalámbricos y el internet de las cosas*. Corporación Universidad de la Costa. Colombia.
- Camilleri, M. A. (2020). The use of data-driven technologies for customer-centric marketing. (pp.50-63). *International Journal of Big Data Management*, 1.
- Carrion, L. (2018). *Guía para elegir al influencer perfecto para tu marca (Guide to choosing the perfect influencer for your Brand)*. MailRelay.

- Caumont, S., Kandjian, F., y Talazac, F. (2013). *Google AdWords: la guía completa: optimice sus campañas para obtener más ingresos*. Ediciones ENI.
- Cibrián, I. (2018). *Marketing digital: mide, analiza y mejora*. ESIC Editorial.
- Cordero, J. (2020). *Email marketing para consultores: Guía práctica para promocionar y vender tus servicios y formaciones con estrategia de Email Marketing de alto impacto*. Independently Published.
- Cupillard, C. A. S. (2019). *Análisis del Customer Decision Journey en el canal ecológico para la compra de productos veganos*. Universidad Pontificia Comillas. ICADE.
- de Vicuña Ancín, J. M. S. (2018). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC editorial.
- del Estado, B. O. (2018). Impuesto sobre Sociedades. *Madrid. BOE*.
- del Pino, C.A. (2021). La Responsabilidad Social Corporativa: concepto, ámbito de aplicación, grupos de interés y objetivos (pp. 173-198). *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 54.
- de la Fuente, A. (2022). ¿Cómo afecta la guerra de Ucrania a las economías europeas? Algunos indicadores preliminares. *Apuntes 2022/07.documentos.fedea.net/pubs/ap/2022/ap2022-07.pdf*.
- Demo, G., De Morais, E., Vasconcelos, D., y Rozzett, K. (2017). Customer Relationship Management scale for B2C Market: a Cross-Cultural Comparison (p. 19). *.RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 18.
- Derbyshire, E. (2017). Flexitarian Diets and Health: A Review of the Evidence-Based Literature (p.55). *Frontiers in Nutrition*.
- Diamond, S. y Singh, S. (2020). *Social Media Marketing for Dummies*. John Wiley & Sons, Incorporated, Newark.
- Díez, J.R. (2022). *El retorno de riesgo geopolítico: efectos económicos de la guerra de Ucrania*. Funcas.es/publicaciones.
- Einstein, A. (1930). *Letter to Vegetarian Watch-Tower*. Einstein Archive 46-756.
- Fernández, J.S. (2016). Situación de la Inteligencia Económica en España. Documento de trabajo 07/2016, en *El sistema de inteligencia económica en España del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional*. Instituto Español de Estudios Estratégicos. Madrid.
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing digital interactivo. Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. (pp. 121-155). ESIC Editorial.
- Florido, M. A. (2019). *Curso de Marketing Digital*. Anaya Multimedia.

- Forestell, C. A. (2018). Flexitarian diet and weight control: healthy or risky eating behavior? (p.55). *Frontiers in nutrition*, 5.
- Guillamón, M. (2022). *Cambia tus hábitos: Nutrición para prevenir enfermedades y vivir mejor*. RBA Libros y Publicaciones.
- Heimbach, I., Kostyra, D. y Hinz, O. (2015). *Marketing Automation*. Business & Information Systems Engineering. Berkeley.
- Herrera, C.E. (2021). *Análisis de los formatos comunicativos, a nivel periodístico, de la red social Instagram como herramienta de comunicación: caso @mapa de famosos*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá.
hdl.handle.net/20.500.12010/17843.
- IFMA (2022). Facility management en España. Grandes cifras 2022. Sector Restauración [Presentación de PowerPoint]. *Comisión Research y Formación*.
- Iglesias-García, M. y Codina, L. (2016). Los cibermedios y la importancia estratégica del posicionamiento en buscadores (SEO) (pp.924-944). *Opción Revista de Ciencias Humanas y Sociales*.
- Jackson, D. (2018). Las métricas más importantes de las redes sociales. *Sprout Social*.
- Jarne, P. (2016). El “prosumidor” como figura clave en el desarrollo del derecho del consumo derivado del mercado digital. (41-45) *Revista CESCO De Derecho De Consumo*, 19.
- Kilian, D., y Hamm, U. (2021). Perceptions of vegan food among organic food consumers following different diets (p.17). *Sustainability*, 13.
- Llontop, V. (2021). El marketing digital y la promoción del turismo local. (52- 64). *Revista de Ciencias Empresariales*. BIS.
- López, C. (2022). Marketing de *influencers* para mejorar la notoriedad de marca: el caso de Olivares Vivos. Tauja.ujaen.es
- López, D. y Dávalos, J. (2020). *Creación de empresa: V-Good. Restaurante vegano y vegetariano*. Bachelor Thesis.
- Maltraversi, M. (2016). *SEO e SEM: guida avanzata al web marketing*. Milán Edizioni LSWR.
- Martínez, A., Gaspar R., y Nieto G. (2019). Estudio exploratorio del vegetarianismo en restauración colectiva (pp.681-690). *Nutrición hospitalaria*, 36.
- Martínez, E. (2007). *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. FC Editorial.
- Mass, R. O., Jiménez, L. R., y Hernández, H. M. (2016). Marketing digital: una mirada al pasado, presente y futuro. (3-20) *Marketing visionario*, 5.

- Munzert, S., Rubba, C., Meissner, P. y Nyhuis, D. (2015). *Automated Data Collection with R: A Practical Guide to Web Scraping and Text Mining*. Chichester, UK. John Wiley & Sons, Ltd.
- Naranjo, F. (2020). Inbound Marketing 2020: conoce los principales beneficios de implantar una estrategia de Inbound Marketing en tu empresa. *Observatorio Digital*. Business & Economics.
- Oberlander, R. y Shahaf, R. (2018). *El abc del marketing digital*. Planeta Uruguay.
- Ortiz-Quispe, R. A. y Mancheno-Saá, M. J. (2020). Aproximación teórica al marketing conversacional: cadena evolutiva, interacción empresa-usuario y chat online. *Revista Científica FIPCAEC*.
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changes and challenges*. John Wiley & Sons.
- Payne-Palacio, J (2015). *Business management in food: principles and practices*. Barueri, Sp: Manole.
- Perera, C., Hewege, C., y Mai, C. (2020). Theorising the emerging green prosumer culture and profiling green prosumers in the green commodities market. *Journal of Consumer Behavior*.
- Porter, M.E. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy (p.59). *Harvard Business Review*, 86.
- Ramos, J. (2016). *Email marketing. Guía práctica*. Ebook. cdlxi00340734. España.
- Ramos, J. (2020). *El plan de Social Media Marketing para empresas*. XinXii.
- Rodríguez-Solís, A. (2021). Evolución de las tecnologías emergentes a través de la evolución de la web (53-54) *Con-Ciencia boletín científico de la escuela preparatoria*, nº 3. Vol 8, nº16.
- Rosenfeld, D y Burrow, A. (2017). The unified model of vegetarian identity: a conceptual framework for understanding plant-based food choices.
- Rodríguez, M.T. (2018). Redes sociales y hábitos de consumo en estudiantes universitarios. Caso universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, en Boyacá – Colombia. (p. 37) *Espacios*, 39.
- Romero-Cantero, T., González-Díaz, C., y Quintas-Froufe, N. (2022). La comunicación de los *influencers* veganos en Instagram: El caso español. *Cuadernos.info*, (52), 307-329.
- Sandoya, L., Terranova, T., y Camacho, J. (2019). Digital Marketing In the Companies of Ecuador. *Revista Ciencia e Investigación*, 4.
- SanMiguel, P. (2020). *Influencer Marketing: conecta tu marca con tu público*.

Editorial Aluzara.

Sánchez, M. y Pinochet, G. (2017). El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento *sociales y marketing: un estudio del uso comercial de las RRSS en el sector de la moda en Santander.:* estudio de casos. (pp.107-135) *Universidad & Empresa*, 19.

Saputri, N. R. (2021). *Instagram Reels as a media in writing procedure text for the ninth-grade students of SMPN 1 Pageruyung Academic Year 2021/2022* (329-336). *Dharmas Education Journal*, 2.

Selman, H. (2017). *Marketing Digital*. Ibukku.

Sicilia, M., Palazón, D., López, I. y López, M. (2021). *Marketing en redes sociales*. Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Solís, A. y Illyes, G. (2016). *SEO: las claves esenciales*. Anaya Multimedia.

UNCTAD (2021). Estimates of Global e-commerce 2019 and preliminary assessment of covid impact on online retail 2020. *Technical Notes on ICT for Development*, 18. UNCTAD.

Van Dijck, J. (2019). *La cultura de la conectividad: una historia crítica de las redes sociales*. Siglo XXI Editores.

Van Tulder, R., Vebek, A. y Piscitello, L. (2018). *International business in the information and digital age*. Emerald Publishing Limited.

Ventura, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. *Cengage Learning*. Ediciones Paraninfo.

Zhang, X., Kumar, V., y Cosguner, K. (2017). Dynamically managing a profitable email marketing program (851-866). *Journal of marketing research*, 54.

8. PÁGINAS WEB CONSULTADAS

Álvarez, J. (2022 a). La restauración ha alcanzado ya el 80% de su valor respecto a *El Economista* (22 de febrero). Disponible en <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/>. (Último acceso el 22/12/2022).

Álvarez, J. (2022 b). El 'boom' vegano llega a los restaurantes: aumentan su oferta un 25%. *El Economista*. Disponible en <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/>. (Último acceso 22/12/2022).

- Asenjo, I. (2021). La sangría demográfica: España tiene ya más hogares con perros que con niños. *El Comercio* (19 de abril). Disponible en <https://www.elcomercio.es/sociedad/> (Último acceso el 10/12/2022).
- Barciela, F. (2018). Gastronomía ‘verde’ en expansión. *El País* (19 de marzo). Disponible en <https://elpais.com/economia/2018/04/19/actualidad/> (Último acceso el 11/12/2022).
- Boada, N. (2019). Publicidad en redes sociales: qué es, ventajas y beneficios. Disponible en www.cyberclick.es: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/publicidad-en-redes-sociales-que-es-ventajas-ybeneficios>. (Último acceso el 11/12/2022)
- Bopa (2019). Decreto 27/2019, de 11 de abril, de Protección y Control Ambiental Industrial en el Principado de Asturias. *Noticias jurídicas*. Disponible en https://noticias.juridicas.com/base_datos/CCAA/642719-d-27-2019-de-11-abr-ca-asturias-de-proteccion-y-control-ambiental-industrial.html. (Último acceso el 25/12/2022).
- Deals On Health magazine (2022). *Global Vegetarian Statistics*. Disponible en <https://dealsonhealth.net/vegetarian-statistics/> (Último acceso el 18/01/2022).
- Doing Business (2019). *Banco Mundial. Apertura de un negocio*. Disponible en <https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/spain>. (Último acceso el 23/12/2022).
- Doing Business (2022). *Ease of Doing business in Spain*. Disponible en <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/spain> (Último acceso el 10/01/2023).
- Ecologistas en acción (2022). *La calidad del aire en el Estado español durante 2021*. Disponible en <https://www.ecologistasenaccion.org/202687> (Último acceso el 25/11/2022).
- El Economista (2022). *El envejecimiento se dispara en España en 2022*. Disponible en <https://www.eleconomista.es/economía/noticias/11859222/07/22/> (Último acceso el 13/12/2022).
- Empresite (s/f). Alimentos veganos en Asturias. *El Economista*. Disponible en <https://empresite.eleconomista.es/Actividad/ALIMENTOS-VEGANOS/provincia/ASTURIAS> (Último acceso el 19/12/2022).
- Expansión (2022). Economía de las comunidades autonómicas. Asturias. *Datosmacro*. Disponible en <https://datosmacro.expansion.com/ccaa/asturias>. (Último acceso el 22/11/2022).
- Fernández, J (2021). *Mascotas en Gijón*. Disponible en <https://migijon.com/40326-mascotas-en-gijon-mas-que-menores-de-18-anos/> (Último acceso el 12/11/2022).
- García, E (2021). *Cuaderno gastronómico*. Disponible en Delokos.wordpress.com/blog/ (Último acceso el 15/12/2022).

- Gavilán, A. (2022). Proyecciones macroeconómicas de España 2022-2024 [Archivo PDF]. *Dirección General de Economía y Estadística. Banco de España*. Disponible en <https://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2022-06-10-gavilan.pdf> (Último acceso el 10/12/2022).
- Guillén, M. (2014). *Marketing de buscadores (SEO/SEM)*. Disponible en <https://www.avanzaentucarrera.com/llegaraser/especiales/especial-nuevastecnologias/marketing-de-buscadores/> (Último acceso el 12/12/2022).
- ICEX (2022). *Red de oficinas económicas y comerciales de España en el exterior. Rusia*. Disponible en <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=RU>. (Último acceso el 13/12/2022).
- INE (2021). *Indicadores demográficos. Natalidad y mortalidad*. Disponible en https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177003&idp=1254735573002. (Último acceso el 3/12/2022).
- INE (2022). *Indicadores estructura población*. Disponible en <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=3198>. (Último acceso el 10/12/2022).
- INESDI (2022). *Transformación e innovación digital*. Disponible en <https://www.inesdi.com/estudios/transformacion-e-innovacion-digital/> (Último acceso el 15/12/2022).
- Johnson, A. (2020). *Choose your own career adventures with Alice Johnson*. Disponible en <https://projectanywhere.co/2020/10/01/choose-your-own-career-adventures-with-alice-johnson/> (Último acceso el 7/12/2020).
- Lantern Consultora (2021). *The Green Revolution 2021. Mucho más que una tendencia*. Disponible en <https://www.lantern.es/papers/the-green-revolution-2021> (Último acceso el 26/12/2022).
- Latorre, M. (2018). *Historia de las Web, 1.0, 2.0, 3.0 y 4.0*. Disponible en https://umch.edu.pe/arch/hnomarino/74_Historia%20de%20la%20Web.pdf (Último acceso el 9/01/2022).
- Martín, S. (2022). *¿Qué es Metricool y para qué sirve?* Disponible en <https://metricool.com/es/que-es-metricool/> (Último acceso el 10/01/2022).
- Melo, S. (2018). *La importancia de la tecnología en los negocios*. <https://mydatascope.com/blog/es/la-importancia-de-la-tecnologia-en-los-negocios/>
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022). *Informe de Consumo Alimentario en España en 2021* [archivo PDF en línea] (p.453) Disponible en

- <https://www.mapa.gob.es/ca/alimentacion/temas/consumo-tendencias/panel-de-consumo-alimentario/ultimos-datos/default.aspx> (Último acceso el 12/12/2022).
- MINTEL (2022). Global Food and Drink Trends 2030. Disponible en <https://alfapromoeventos.com/mintel-tendencias-2030> (Último acceso el 20/12/2022).
- Mis Tipsi (2022). *¿Qué normativa rige la gestión de un restaurante, bar o cafetería?* Disponible en <https://www.misstipsi.com/guia-normativas-hosteleria> (Último acceso el 30/10/2022).
- Negocios y Emprendimiento (2018). Introducción al crowdfunding como herramienta de marketing (*webinar*) [Video]. YouTube. Disponible en https://www.youtube.com/watch?v=fbA_jUF3bFW4 (Último acceso el 9/01/2023).
- OECD (2022). Paying the Price of the War. *OECD Economic Outlook, Interim Report September 2022*. Disponible en <https://www.oecd.org/economic-outlook/september-2022/> (Último acceso el 8/01/2023).
- Olfanson, K. (2021). Cómo usar Twitter Analytics: la guía completa para expertos en Marketing. *Hootsuite*. Disponible en <https://blog.hootsuite.com/es/como-usar-twitter-analytics-la-guia/> (Último acceso el 20/12/2022).
- Orús, A. (2022). Volumen de verduras y hortalizas frescas consumidas en los hogares españoles en 2020, por producto (en millones de kilos). *Statista*. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/510984/consumo-de-verduras-y-hortalizas-frescas-en-espana-por-producto/> (Último acceso el 30/11/2022).
- PACMA (2019). *Resultados electorales*. Disponible en www.pacma.es (Último acceso el 13/12/2022).
- Peiro, A. (2016). Grupos de interés- Skateholders. Disponible en www.economipedia.com (Último acceso el 14/12/2022).
- Pirámide de población (2021). Disponible en <https://www.ine.es/covid/piramides.htm#!provTab> (Último acceso el 12/12/2022).
- Puga, J. (2020). La gastronomía vegana marca tendencia. La población que no come nada que proceda de animales se ha duplicado en España, son 200.000. *El Comercio*. Disponible en <https://www.elcomercio.es/gastronomia/gastronomia-vegana-recetas20200213001404-ntvo-20200213123110-ntvo.html> (Último acceso el 12/12/2022).
- Reportei (s/f). *TikTok Analytics: aprende a utilizar las herramientas y a analizar las*

- Estadísticas*. Disponible en <https://reporitei.com/es/tiktok-analytics/> (Último acceso el 20/12/2022).
- Rodríguez, J. (2017). ¿Es España cada vez más vegana? Disponible en <https://unaveganaporemundo.com/espana-veganismo.crecimiento-estadisticas/> (Último acceso el 10/2/2022).
- Sánchez-Crespo, P. (2016). *Redes* <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/11085/SANCHEZCRESPOASCUALPAULA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Statista (2021). *Beneficio neto mundial de Facebook*. Disponible en <https://es.statista.com/estadisticas/525692/beneficio-neto-mundial-defacebook/> (Último acceso el 20/12/2022).
- SendPulse (2021). *What is Email Marketing? – Definitive Guide*. Disponible en <https://sendpulse.com/support/glossary/email-campaign> (Último acceso el 15/12/2022).
- Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e industriales (2020). Disponible en <https://www.sadei.es/sadei/informacion-estadistica/banco-de-datos>. (Último acceso 02/12/2022).
- Titular (2020). *Cómo interpretar KPIs en marketing digital. 10 min de lectura*. Disponible en <https://www.titular.com/blog/como-interpretar-kpis-en-marketing-digital#emailmarketing> (Último acceso el 20/12/2022).
- Unión Vegetariana Española (2022). *El veganismo en España, en cifras (actualizado a 2021)*. Disponible en <https://unionvegetariana.org/el-veganismo-en-espana-en-cifras-actualizado-en-2021/> (Último acceso el 27/12/2022).
- Vicent, J. (2020). *¿Qué son y cómo funcionan los algoritmos?* Disponible en <https://www.trecebits.com/que-son-y-como-funcionan-los-algoritmos/> (Último acceso 4/12/2022).

9. ANEXOS

ANEXO I

Normativas para la hostelería

A) Normativa estatal reguladora de bares, cafeterías y restaurantes.

- Real Decreto 39/2010, de 15 de enero, por el que se derogan diversas normas estatales sobre acceso a actividades turísticas y su ejercicio.
 - Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre (BOE de 12 de enero de 2001) establece las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas.
 - Orden de 29 de julio de 1978 (BOE de 19 de julio de 1978), del Ministerio de Comercio y Turismo, por la que se modifican las normas sobre menús y cartas de restaurantes y cafeterías.
 - En el año 2001 se creó un Real Decreto donde se fundamentan las normas de higiene sobre comidas preparadas.
- **Normativas más específicas** que también hay que tener en cuenta para poder gestionar un restaurante, bar o cafetería (según <https://www.misstipsi.com/guia-normativas-hosteleria/>):
 - 1.- Normativa Alérgenos en la Hostelería: “todos los establecimientos destinados a la hostelería tienen la obligación ante sanidad y consumo, de dar toda la información de los ingredientes susceptibles de causar alguna alergia que contiene cada uno de sus platos, ya que los accidentes por alergias traen consigo graves consecuencias.
 - 2.- Normativa limpieza y desinfección. En este sentido, la reglamentación sanitaria de un restaurante establece diferentes parámetros que deben cumplir para su correcto funcionamiento, e incluye todas las áreas del negocio y establece los siguientes cumplimientos con carácter obligatorio:
 - Limpieza diaria, con productos desinfectantes.
 - Debe realizarse por la mañana o por la tarde.
 - Limpieza de los utensilios antes y después de su uso.

-Obligatoriedad de que las empresas de limpieza estén homologadas.

- Los productos de limpieza debe cumplirse con lo siguiente:

- Para limpiar la grasa: remover con agua caliente y detergentes potentes.
 - Los equipos de desmontaje se deben quitar con jabones desinfectantes y fregarse con estropajos.
 - Los suelos deben ser aspirados para evitar que el polvo se levante y contamine otras superficies.
 - Al finalizar la limpieza en seco, es obligatorio usar un desinfectante químico que reduzca la presencia de los microbios.
 - Los elementos como cubiertos y vajillas deben limpiarse bajo altas temperaturas para erradicar las bacterias y virus.
 - Las papeleras deben ser suficientemente grandes de acuerdo con la cantidad de clientes.
 - La estructura del suelo debe ser lisa y al igual que las paredes y el techo deben ser fáciles para limpiar.
- Obligación de instalar extractores de humo, detectores y un sistema de ventilación adecuado de acuerdo con el espacio y la capacidad máxima de personas en el local.

3.- Normativa accesibilidad. El Código Técnico de la Edificación establece las condiciones que se deben cumplir para garantizar una accesibilidad adecuada. Como señalaremos a continuación:

- Rampa: deben tener una longitud que no supere los 3 metros ni pendiente mayor del 10%.
- Anchura de las puertas: entre 80 y 90 cm y para los baños deben utilizarse puertas correderas.
- Suelo: debe ser especial y por tanto debe tener un material antideslizante que facilite la movilidad de aquellas personas con discapacidad.
- Sillas y mesas: la distribución debe permitir el acceso vial de aquellas personas que tengan silla de ruedas, eliminación de los obstáculos.
- Lavabos: obligatoria un máximo de 85 cm, recomendable que sea de 70 cm y la profundidad de este será de 50 cm.

4.- Normativa respecto a los baños:

- Cabinas: obligatorio tener ventilación, por medio de conductos y extractores, medidas mínimas de cabina 1,2 por 0,9 metros, con una altura de 2,1 y 2,3 metros.
- Diferenciación por sexo: los baños deben estar separados por sexos. En el caso de bares y restaurantes donde se manipula comida, debe haber un baño exclusivo para el personal
- Cantidad de baños: hasta 50 personas de aforo: 1 lavabo y 2 cabinas, de 51 a 150 personas: 2 lavabos y 4 cabinas de 151 a 300 personas: 2 lavabos y 6 cabinas.
- Paredes y suelos en baños: deben estar hechos con material impermeable que permita limpiar y desinfectar. En cada baño deben existir sanitarios con agua corriente, jabón y secadores, además de un recipiente que permita depositar el papel. En el caso de los lavabos para el personal debe haber agua caliente.

5.- Normativa sobre Medio Ambiente: Decreto 27/2019, de 11 de abril, de Protección y Control Ambiental Industrial en el Principado de Asturias cuyo objeto es *“regular el control ambiental de las actividades económicas contempladas en el artículo 2, con el fin de incrementar el nivel de protección del medio ambiente y la salud de las personas en el ámbito territorial del Principado de Asturias y crear el Registro de organismos de control ambiental del Principado de Asturias”*. Asimismo, el artículo 2 de este Decreto establece el ámbito de aplicación *“las instalaciones industriales incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley 21/1992, de 16 de julio, de industria, que estén inscritas en el Registro Integrado Industrial en el Principado de Asturias, y que desarrollen actividades potencialmente contaminantes que deban operar bajo alguna de las siguientes autorizaciones o comunicaciones ambientales otorgadas por el órgano ambiental competente del Principado de Asturias:*

a) Autorización ambiental integrada, regulada en el texto refundido de la Ley de prevención y control integrados de la contaminación, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/2016, de 16 de diciembre.

b) Autorización y comunicación de actividades potencialmente contaminadoras de la atmósfera, de acuerdo con la Ley 34/2007, de 15 de noviembre, de calidad del aire y protección de la atmósfera.

c) Autorización de vertido al mar según la Ley 22/1988, de 28 de julio, de Costas.

d) Autorización de vertido a sistemas públicos de saneamiento, de acuerdo con la Ley del Principado de Asturias 5/2002, de 3 de junio, sobre vertidos de aguas residuales industriales a los sistemas públicos de saneamiento, competencia del Principado de Asturias.

6. Normativa de utilización de plásticos de un solo uso: la directiva europea desarrolló una serie de medidas para reducir el impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente denominada Directiva (UE) 2019/904 del Parlamento europeo y del Consejo de 5 de junio de 2019 relativa a la reducción del impacto de determinados productos de plástico en el medio ambiente. En hostelería, se consideran plásticos de un solo uso los vasos para bebidas, así como los recipientes para contener alimentos destinados para consumo inmediato.

B) Normativas para la creación de empresas

1. Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, y que dentro de sus principales medidas se encuentra:

- Tarifa plana de 50 euros para autónomos: quienes quieran poner en marcha su proyecto emprendedor podrán acogerse a esta que permitirá reducir en un 80% la cuota mínima de autónomos en los primeros seis meses de actividad, en un 50% en los siguientes seis, y en un 30% en los seis posteriores.
- IVA con Criterio de Caja: los autónomos y las pymes que se acojan a este régimen especial del IVA, de carácter voluntario, podrán evitar el ingreso del impuesto en Hacienda hasta el momento del cobro de las facturas. Emprendedor de Responsabilidad Limitada (ERL). Esto permitirá mantener sus bienes personales cuando tenga deudas contraídas en su actividad empresarial, a excepción de casos de fraude o negligencia grave.
- Segunda Oportunidad del emprendedor: los emprendedores que hayan fracasado en su primera iniciativa emprendedora podrán negociar con sus acreedores un acuerdo extrajudicial de pagos que prevé condiciones que le permitirán seguir adelante con una nueva actividad.

- Visado para emprendedores: tramitación administrativa pensada para aquellos extranjeros que deseen iniciar su carrera emprendedora en España y que por tanto generará empleo y contarán con apoyo que les facilitará el acceso y permanencia en España.
- Sociedad Limitada de Formación Sucesiva (SLFS): subtipo societario que se regula de igual forma que una S.R.L, sin embargo, no hace falta aportar un capital social mínimo, pero a cambio deberá cumplir ciertas obligaciones especiales.
- Incentivos fiscales para empresas de nueva creación: favorece la inversión de particulares en proyectos emprendedores.
- Nuevas bonificaciones para autónomos con discapacidad: reducciones del 80% en la cuota de autónomos los 6 primeros meses y para los menores de 35 años esta reducción se aplicará durante el primer año.
- Nuevas bonificaciones para autónomos en pluriactividad: son incompatibles con otras medidas como la Tarifa Plana.

2.- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal: regula el tratamiento de los datos personales de terceros por parte de las empresas y obliga a darse alta en la Agencia de Protección de Datos a las mismas.

Como avance importante en este sentido, cabe destacar que el PSOE asumió en los Presupuestos Generales del Estado de 2022 una disposición adicional a propuesta de Más País para fomentar la inclusión de menús 100% vegetarianos en los comedores públicos. Se trata de la disposición adicional centésima vigésima novena. Según recoge el texto del Presupuesto de este año

“El Gobierno está autorizado a adoptar -a propuesta de la Comisión Interministerial para la incorporación de criterios ecológicos en la contratación pública- medidas dirigidas a fomentar la incorporación de opciones 100% vegetarianas en la oferta gastronómica de aquellos comedores vinculados a instituciones públicas del Sector Público Estatal en los que, por su tipología de usuarios, dimensión y demás características resulte adecuado”.

Con este precepto se abre la puerta a que España pueda contar con opciones vegetarianas en la oferta gastronómica de los comedores escolares y demás instituciones del Sector Público como las penitenciarias y hospitalarias, entre otras. Por ahora, no es

una obligación, como sí ocurre en países como Portugal, pero es un avance hacia el mismo escenario.

ANEXO II

Asociaciones en Gijón con las que colaborará el restaurante “El Fartucu”

Nombre	Actividad	Dirección
Agrupación Acuarelastur	Artística	c/Premio Real, 11
Arteforum	Artística	c/Eusebio Miranda.2
Asoc. Acción en red Asturias	Cine social y DDHH	c/María Josefa,2
Asoc. Arte Alternativo	Artística	c/San Bernardo, 56
Asoc. Gaspar G. Laviada	ONG. Protectora animal	c/ Belmonte de M., 6
Asoc, Pintores EQ.64	Artística	c/Eleuterio Quintanilla, 26
Ecoloxistes n'accion d'Asturies	Conservacionista	c/ Belmonte de M, 4
Asoc. Escritores noveles	Artística	c/Dolores Ibarriuri,37
Asoc. Voluntarios por los animales	Conservacionista	Avda. Manuel Llaneza,68