



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan de Marketing y Plan de Comunicación para una  
empresa de paellas a domicilio: Tot Arròs

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Darvenyashki , Mario Denislavov

Tutor/a: Mengual Recuerda, Ana

Cotutor/a: Juárez Varón, David

CURSO ACADÉMICO: 2022/2023

## **Resumen**

Tot Arròs es una microempresa situada en Oliva, un municipio de la Comunidad Valenciana, dedicada a la producción y comercialización de paellas a domicilio. El objetivo del presente proyecto pretende implementar una nueva línea de producto relacionada con la empresa, readaptar la estrategia del marketing existente a las necesidades actuales del entorno, así como desarrollar nuevos enfoques respecto a la comunicación con el contexto que la engloba. Para lograr los objetivos propuestos se lleva a cabo en primer lugar, un plan estratégico que conlleva un análisis previo del sector y entorno. A continuación, se establecen los objetivos y estrategias, así como los medios de acción y programas necesarios para la consecución de estos. En segundo lugar, se realiza un plan operativo mediante el estudio de diferentes políticas de precio, producto y distribución. Con todo esto, se elabora un plan de comunicación que posibilite el conocimiento, posicionamiento y maximización de beneficios, desarrollando planes de acción y presupuestos específicos para el proyecto.

*Palabras clave:* Tot Arròs, plan estratégico, plan operativo, plan de comunicación y marketing.

### **Abstract**

Tot Arròs is a micro-company located in Oliva, a municipality in the Valencian Community, dedicated to the production and commercialisation of paellas at home. The aim of this project is to implement a new product line related to the company, as well as to readapt the existing marketing strategy of the company to the current needs of the environment, and to develop new approaches to communication with the context that encompasses it. In order to achieve the proposed objectives, first of all, a strategic plan will be carried out, which involves a prior analysis of the sector and the environment. Then, the objectives and strategies will be established, as well as the means of action and programmes necessary to achieve them. Secondly, an operational plan will be drawn up by studying different price, product and distribution policies. With all this, a communication plan will be drawn up to enable awareness, positioning and maximisation of benefits, developing action plans and specific budgets for the project.

*Key words:* Tot Arròs, strategic plan, operational plan, communication and marketing plan.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Tot Arròs.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Relación con las asignaturas de la carrera.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3 Motivación .....</b>	<b>7</b>
<b>2. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1 Introducción al plan de marketing estratégico.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2 Análisis Externo.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1 Análisis del macroentorno o Análisis PEST .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.2 Tabla resumen de amenazas y oportunidades .....</b>	<b>15</b>
<b>2.2.3 Perfil estratégico del entorno .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2.4 Análisis del microentorno o Las 5 Fuerzas de Porter .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Análisis Interno de Tot Arròs S.L.....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.1 Identificación de los recursos .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3.2 Identificación de las capacidades (análisis funcional) .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.3 Perfil estratégico de la empresa comparado con la competencia .....</b>	<b>25</b>
<b>2.3.4 Tabla resumen de las fortalezas y debilidades .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4 Comportamiento del consumidor .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.1 Análisis de los factores influyentes .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 Análisis DAFO .....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 Segmentación .....</b>	<b>30</b>
<b>2.7 Posicionamiento.....</b>	<b>31</b>
<b>2.8 Definición de empresa, visión, misión y objetivos .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8.1 Definición de empresa.....</b>	<b>33</b>
<b>2.8.2 Misión y visión.....</b>	<b>33</b>
<b>2.8.3 Objetivos.....</b>	<b>33</b>
<b>2.9 Plan de marketing estratégico (a 3 años).....</b>	<b>33</b>
<b>3. PLAN DE MARKETING OPERATIVO O MARKETING MIX .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Política de productos: PACKS .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.1 Decisiones sobre el nuevo producto a lanzar .....</b>	<b>35</b>
<b>3.1.2 Estrategia de marca .....</b>	<b>38</b>
<b>3.2 Política de precios.....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.1 Método de fijación de precios. Determinación del rango de precios .....</b>	<b>40</b>
<b>3.2.2 Factores externos e internos que pueden influir en el precio.....</b>	<b>41</b>

3.2.3	<i>Estrategia de fijación de precios</i> .....	41
3.2.4	<i>Estrategia de ajuste de precios a seguir tras el lanzamiento del producto</i> .....	43
3.2.5	<i>Conclusión sobre el precio de la nueva línea de productos</i> .....	43
3.3	<b>Estrategias de distribución</b> .....	44
3.3.1	<i>Análisis del canal de distribución de Tot Arròs</i> .....	45
3.3.2	<i>Decisiones sobre el diseño y la gestión del nuevo canal</i> .....	46
3.4	<b>Promoción</b> .....	46
4.	<b>ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN</b> .....	47
4.1	<b>Desarrollo de un programa de comunicación integral</b> .....	47
4.1.1	<i>Identificar la audiencia objetivo</i> .....	49
4.1.2	<i>Definir los objetivos de comunicación</i> .....	49
4.1.3	<i>Diseñar el mensaje</i> .....	50
4.1.4	<i>Elegir los medios</i> .....	50
4.1.5	<i>Elegir la fuente del mensaje</i> .....	50
4.1.6	<i>Recopilar retroalimentación</i> .....	51
4.2	<b>Definición del presupuesto y mix de comunicación</b> .....	51
4.2.1	<i>Definición del presupuesto de comunicación</i> .....	51
4.2.2	<i>Definición del mix de la comunicación y de la estrategia de comunicación</i> .....	52
4.2.3	<i>Plan de acción y presupuesto</i> .....	54
5.	<b>VIABILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO</b> .....	56
6.	<b>OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE</b> .....	57
6.1	<b>Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante</b> .....	58
6.2	<b>Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico</b> .....	58
6.3	<b>Objetivo 12: Producción y consumo responsable</b> .....	58
6.4	<b>Objetivo 13: Acción por el clima</b> .....	59
7.	<b>CONCLUSIONES</b> .....	59
8.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Amenazas y oportunidades .....	16
<b>Tabla 2:</b> Perfil estratégico del consumidor.....	17
<b>Tabla 3:</b> Rivalidad entre competidores.....	20
<b>Tabla 4:</b> Identificación de los recursos.....	24
<b>Tabla 5:</b> Identificación de las capacidades .....	25
<b>Tabla 6:</b> Perfil estratégico en comparación con la competencia .....	26
<b>Tabla 7:</b> Tabla resumen de las fortalezas y debilidades .....	27
<b>Tabla 8:</b> Nuevo precio asociado al tipo de arroz que se trate.....	44
<b>Tabla 9:</b> Objetivo de aumentar pedidos en un 15% .....	55
<b>Tabla 10:</b> Objetivo aumentar los beneficios en un 10%.....	55
<b>Tabla 11:</b> Objetivo aumento promedio ingresos por pedido en un 10% .....	55
<b>Tabla 12:</b> Coste de los ingredientes .....	56
<b>Tabla 13:</b> Previsión de ventas y beneficios del mes de agosto.....	57

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Jefe de Tot Arròs junto a dos empleados.....	6
<b>Figura 2:</b> Índice de Precios al Consumidor en España.....	10
<b>Figura 3:</b> Tasa de inflación interanual en España .....	11
<b>Figura 4:</b> Evolución del PIB en España .....	12
<b>Figura 5:</b> Evolución del precio de la luz en España.....	12
<b>Figura 6:</b> Clima en la Comunidad Valenciana .....	14
<b>Figura 7:</b> Evolución del I+D en España.....	15
<b>Figura 8:</b> Las 5 fuerzas de Porter .....	19
<b>Figura 9:</b> Factores influyentes en la compra del consumidor .....	28
<b>Figura 10:</b> Mapa de posicionamiento.....	31
<b>Figura 11:</b> Nueva línea de producto.....	36
<b>Figura 13:</b> Precios en carta.....	37
<b>Figura 12:</b> Carta .....	37
<b>Figura 14:</b> Desarrollo de marca.....	39
<b>Figura 15:</b> Canal de distribución de Tot Arròs .....	45
<b>Figura 16:</b> Combinación de las herramientas de comunicación .....	48
<b>Figura 17:</b> Etapas a desarrollar .....	49
<b>Figura 18:</b> Fases de disposición de compra .....	49
<b>Figura 19:</b> Estrategia mix.....	54
<b>Figura 20:</b> Los 17 objetivos del desarrollo sostenible.....	58

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Tot Arròs

Guzmán Parra Pericàs comenzó su andadura profesional trabajando en el negocio familiar, dedicado al mantenimiento y producción de naranjas, limones y aguacates en numerosos campos cerca de la localidad de Oliva, municipio de la Comunidad Valenciana.

En junio de 2010 Guzmán fundó Tot Arròs S.L, empresa que en sus orígenes se dedicaba a la producción de arroces en eventos, como bodas, comuniones, bautizos, etc. La empresa tiene sus instalaciones en Oliva, concretamente en la travesía paseo ladrillares, 2.

Al tener éxito y ver la oportunidad de negocio que tenía decidió, a comienzos del año 2012, producir y repartir arroces a domicilio. En aquel entonces, Tot Arròs S.L. se convirtió en pionera en toda la zona, lo que significó una ventaja pues pudo acapararse de gran cuota de mercado.

Por ello, Tot Arròs S.L. es una empresa dedicada a la producción y reparto de arroces a domicilio. Opera en territorio valenciano, concretamente en las comarcas de La Safor y parte de la Marina Alta.

La empresa ofrece diferentes tipos de productos, entre los que destacan:

- Paella valenciana: está compuesta por verduras de temporada, pollo, conejo y costillas.
- Paella de la abuela: contiene carne de cerdo, costillas, morcilla, tomate, patatas, garbanzos y nabicol.
- Paella de cebolla y bacalao: compuesta de bacalao, patata y mucha cebolla.
- Arroz señoret: cuyos ingredientes son tropezones de pescado, gamba pelada, calamar y rape.
- Paella de col y garbanzos: contiene hojas de col, garbanzos, costillas y pollo.
- Paella Mixta: compuesta por pollo, conejo, costillas, verduras de temporada, gambón, calamar y mejillón.
- Arroz al horno de verano en paella: formado por judías verdes finas, tomate, garrafón y recorte de atún.
- Arroz a banda: contiene calamar, gambón y caldo de pescado.

- Arroz negro: compuesto de calamar, tinta de calamar, sofrito de verdura, cebolla y rape.
- Paella con bogavante: formada por bogavante, caldo de pescado, sofrito de verduras, calamar, cebolla y rape.
- Fideuá: contiene calamar, cigala, rape, mejillón, sofrito de verduras y caldo de pescado.
- Paella de habas y alcachofas: compuesta por pollo, costillas, cigalas, mejillones, rape y caldo de pescado.
- Paella de marisco: formada por calamar, gambón, cigala, mejillones, rape y caldo de pescado.
- Fideuá de pato: compuesta por carne de pato, setas, espárragos, manzana y foie.



**Figura 1:** Jefe de Tot Arròs junto a dos empleados

*Fuente.* Elaboración propia.

Atendiendo a la clasificación de empresas por su tamaño ofrecida por la Ley 5/2015, de 27 abril, de fomento de la financiación empresarial, Tot Arròs es una pequeña empresa puesto que está formada por 14 trabajadores y un volumen de facturación anual inferior a 10 millones de euros (Boletín Oficial del Estado [BOE], 2023).

Destaca por su gran experiencia en el sector, ya que es la primera empresa en la zona de la Safor dedicada a la fabricación y reparto de arroces a domicilio. Un punto

fuerte de la empresa es que trabaja 364 días al año, con tan sólo un día de descanso, concretamente el 1 de enero.

### **1.2 Relación con las asignaturas de la carrera**

Gracias al estudio continuo y relacionado de las distintas asignaturas cursadas durante los últimos cuatro años, el alumno ha aprendido a realizar un plan de marketing y comunicación de una empresa, objetivos principales de este Trabajo de Fin de Grado.

### **1.3 Motivación**

Después de todas las asignaturas cursadas, las que más han despertado un gran interés y curiosidad en el alumno han sido Derecho del Trabajo, Macroeconomía I y II, Dirección Comercial, Estrategia y Diseño de la Organización y Planificación Estratégica en las Empresas. Es por ello por lo que, junto a lo aprendido en estas asignaturas y los distintos temas propuestos para la realización del Trabajo de Fin de Grado, se decantó por la realización de un Plan de Marketing y Comunicación.

El alumno con experiencia en el sector de la producción y reparto de arroces a domicilio, trabajando varios veranos para Tot Arròs S.L., ha decidido optar por la realización de un Plan de Marketing y Comunicación de dicha empresa pues, qué mejor manera de conocer el funcionamiento de un proyecto que desde su interior. Así, el alumno conoce el funcionamiento interno y externo de la empresa, su relación con el exterior, los objetivos que espera conseguir cada año la empresa y la competencia a la que se enfrenta, que ha ido aumentando durante los últimos años.

## **2. PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO**

El plan de marketing estratégico plasma las estrategias generales y enfoques para alcanzar los objetivos de marketing de una empresa. El objetivo principal es lograr el éxito mediante la orientación continua de las actividades de marketing.

### **2.1 Introducción al plan de marketing estratégico**

El plan de marketing estratégico es fundamental para la persecución de objetivos de cualquier negocio, incluyendo aquellos que ofrecen un servicio a domicilio como, el reparto de arroces.

En primer lugar, se realiza un análisis tanto externo como interno de la empresa, con el objetivo de recopilar la suficiente información que pueda englobar una matriz de

Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, en adelante DAFO. Tras recopilar la información mencionada se implementará una nueva idea de negocio para la empresa.

## **2.2 Análisis Externo**

El análisis externo significa analizar todos aquellos factores externos a la organización que le pueden afectar en su desempeño y oportunidades del negocio. Por ello, es necesario llevar a cabo una diferenciación entre macroentorno y microentorno. Por un lado, el macroentorno o entorno general es todo aquello que afecta a la empresa en su día a día, sin poder hacer nada al respecto, con la necesidad de ir adaptándose a los cambios que van surgiendo. Por otro lado, el microentorno o entorno inmediato es aquello que afecta de forma más directa a la empresa, sobre el cual se pueden tomar acciones al respecto (Torres Vega, 2020).

### **2.2.1 Análisis del macroentorno o Análisis PEST**

A continuación, se muestra un Análisis PEST de la compañía estudiada, en el que se identifican los factores político-legales, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el desarrollo y la toma de decisiones de esta.

#### **Factores Políticos legales:**

En primer lugar, los factores político-legales pueden afectar a la empresa tanto positiva como negativamente, ya que la sociedad vive continuos cambios políticos a los que debe hacer frente, que pueden debilitar el funcionamiento de una empresa. Uno de los factores político-legales que más parece estar influyendo en la actualidad es el enfrentamiento entre Rusia y Ucrania, el cual se prolonga ya más de un año y no parece que vaya a desaparecer por el momento.

En este mismo punto, destacan también las regulaciones de seguridad alimentaria establecida. Según la Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición, las empresas deben cumplir una serie de normas para la salud, sometiéndose a varias inspecciones de carácter obligatorio en el puesto de trabajo y estándares de manipulación de alimentos (BOE, 2023).

Otro factor que afecta a la empresa estudiada son las normativas laborales, como leyes de salario mínimo, reguladas a través del Real Decreto 99/2023, de 14 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2023, mediante el cual se eleva la jornada laboral completa a 1.080 euros brutos recibidos mensualmente en 14 pagas; el

contrato de trabajo, regulado por el Real Decreto Ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo; y la seguridad de la persona en el trabajo, información recogida en la Ley 31/1995, 8 de noviembre, de prevención de riesgos laborales (BOE, 2023). Todo lo mencionado anteriormente resulta ser una amenaza para la empresa. Por ello, ante la posibilidad de una mayor subida del salario mínimo interprofesional y mayores exigencias por la ley en el lugar del trabajo para garantizar los accidentes laborales, en la mayoría de las ocasiones se opta por invertir en instalaciones y/o herramientas seguras para desarrollar la actividad.

Otro indicador son las políticas fiscales, concretamente los impuestos que afectan de forma positiva o negativa a la empresa. En la actualidad, España ha disminuido los impuestos del 4% al 0% a aquellos productos que resultan de primera necesidad (harina, frutas, verduras, leches y quesos, entre otros), reduciendo también de forma significativa el precio de las pastas alimenticias y los aceites de semillas y de oliva, de un 10% a un 5% (Hacienda y Función Pública, 2023). Dichas bajadas se traducen en una oportunidad para la empresa ya que el gasto en euros de la materia prima disminuye, pudiendo disponer de más efectivo para otros factores que catalogaremos como amenazas.

Por último, se debe atender a los indicadores de licencias de apertura de negocio, regulados por el Real Decreto 36/2023, de 24 de marzo, del Consejo por el cual se regulan los establecimientos de restauración de la Comunidad Valenciana, teniendo que comunicar la apertura de este para saber si se puede ejercer o no, así como a la Ley 34/1998, de 11 de noviembre, General de Publicidad, la cual regula la publicidad realizada por la empresa, clave para la obtención de futura clientela (BOE, 2023).

### **Factores Económicos:**

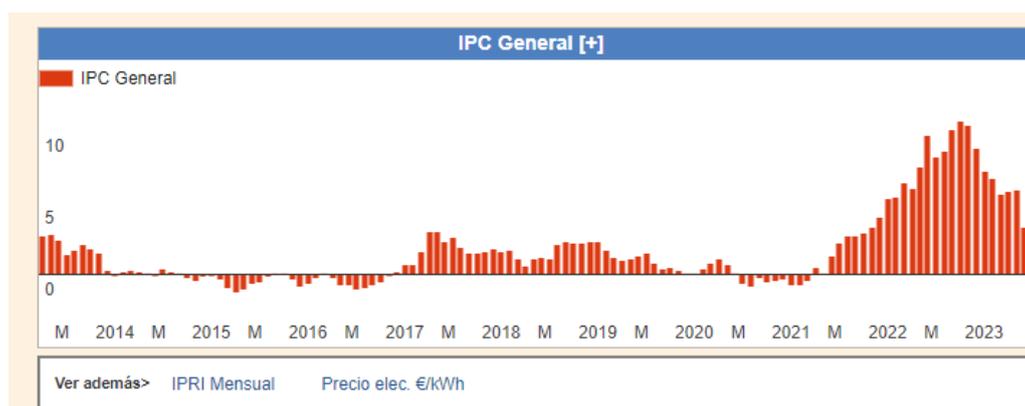
En el ámbito económico, juega un papel fundamental el costo de los ingredientes, que en el último año han tenido una subida bastante significativa, llegando a máximos históricos desde que se inició la serie histórica en 1994. Como se ha comentado, dicho encarecimiento podría venir derivado del enfrentamiento entre Rusia y Ucrania, dos países fundamentales para algunos productos de primera necesidad como el maíz, el aceite de girasol, el trigo, la cebada y la semilla de girasol. Dichas materias primas provienen en su gran mayoría de Ucrania con 703.370 toneladas por valor de 226,45 millones de euros, 86.830 toneladas por valor de 137,71 millones de euros, 960.550

toneladas por valor de 31,63 millones de euros, 75.500 toneladas por valor de 22,96 millones de euros y 13.640 toneladas por valor de 10,21 millones de euros, respectivamente (Efeagro, 2022).

En segundo lugar, las compras de hortalizas y legumbres provenientes de Rusia disminuyeron un 30,4%, pero con una masiva subida de importaciones de cereales, pescados crustáceos y moluscos.

En tercer lugar, el encarecimiento del precio del petróleo proveniente de Rusia presenta consecuencias negativas tanto para el país como para nuestra empresa objeto de estudio. La subida del precio del petróleo tiene mucho que ver con el tipo de cambio entre el dólar y el euro, ya que se compra tan sólo con este primero. En el caso de la nación española, si el euro se devalúa frente al dólar, conseguirá por un precio mayor dicho combustible en comparación a otras veces. Ante dicha subida, la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) estableció una cantidad máxima de venta de barriles de petróleo, pero debido a que la demanda es mayor que la oferta, el precio se ha disparado notablemente. Esto tendrá un impacto negativo en la empresa y será una amenaza a la que hacer frente.

Con esto se concluye que, ante la subida de los productos alimentarios provenientes tanto de estos dos países como aquellos que no y el alza del combustible, presentarían una amenaza para la empresa.

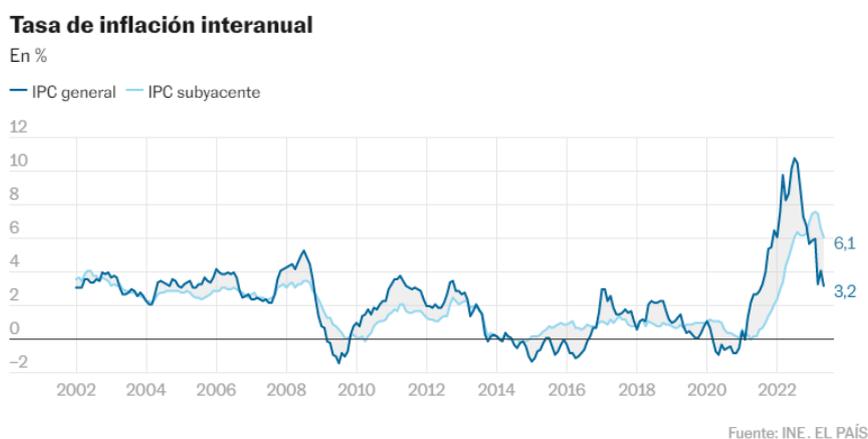


**Figura 2:** Índice de Precios al Consumidor en España

*Fuente.* Datosmacro.com (2023).

La Figura 2 representa el Índice de Precios al Consumidor, en adelante IPC, cuyo objetivo es “proporcionar una medida estadística, de la evolución del conjunto de precios

de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España” (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2023). Como se puede observar, en el mes de marzo de 2023 el IPC se sitúa en torno al 3,3%, es decir, un 2,7% menos que el mes anterior. Además, se observa un descenso progresivo de los últimos meses, destacando una subida de precio del 16,5% de los alimentos y bebidas no alcohólicas y un aumento del 8,6% de las bebidas alcohólicas y el tabaco. Dicha subida de precios afecta negativamente al gasto de las personas, ya que con el mismo dinero podrán consumir menos productos o servicios que antes, y ante una no igualación de los sueldos, estos perderían poder adquisitivo.



**Figura 3:** Tasa de inflación interanual en España

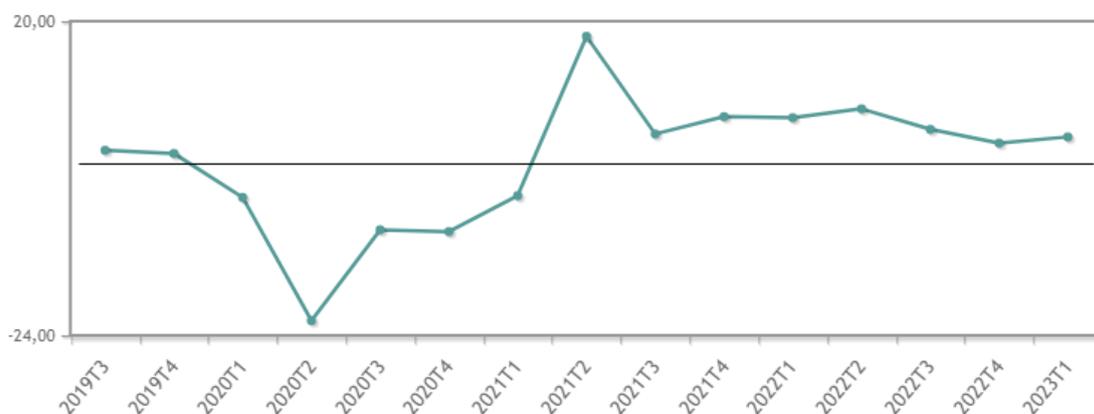
*Fuente.* Sánchez (2023).

La Figura 3 representa la evolución de la tasa de inflación interanual de España. En el mes de abril se sitúa en torno al 4,1%, por lo que al país le queda margen de mejora para llegar a la normalización. Dicha subida fue causada en un principio por el conflicto entre Ucrania y Rusia, con un notable aumento del precio de la energía, lo que provocó un disparo en los precios de los productos. Actualmente, la causa principal de este porcentaje de la inflación radica en las grandes sequías, lo que significa menos cosechas, que a su vez suben de precio debido a la escasez de estas.

En resumen, tal como señala el INE, los alimentos tiraron a la baja de la inflación mientras que la luz y la gasolina aumentaban (Renting Finders, 2023). Todo esto significa una amenaza importante para la empresa, ya que cuanto más cueste la materia prima menos beneficios obtendrá la empresa si mantiene los mismos precios de venta de su

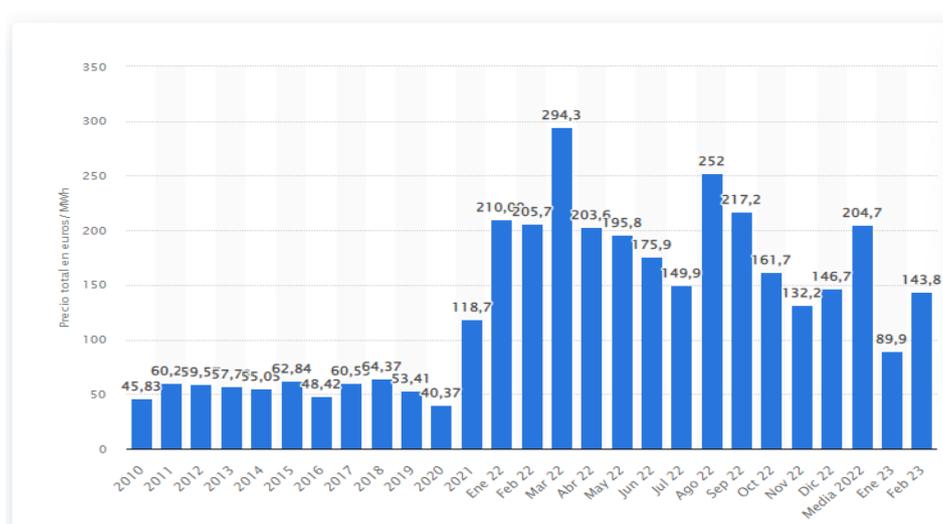
producto. Y, por otra parte, los consumidores tendrán menos poder adquisitivo para darse el lujo de pedir comida a domicilio, lo que significará una bajada de las ventas.

Respecto al Producto Interior Bruto (PIB) representado en la Figura 4, este ha tenido un crecimiento del 0,5% en el primer trimestre de 2023 en comparación con el último dato de 2022. Esto sugiere un ligero crecimiento económico del país, implicando una mayor riqueza de los ciudadanos. Esto será una oportunidad para la empresa, ya que le favorece tener mayor poder adquisitivo y poder optar a consumir productos que no sean producidos en el hogar.



**Figura 4:** Evolución del PIB en España

*Fuente.* Datosmacro.com (2023)



**Figura 5:** Evolución del precio de la luz en España

*Fuente.* Fernández (2023)

El último factor que se ha tenido en cuenta es el precio de la luz. Tal como se visualiza en la Figura 5, este se ha incrementado en los dos últimos años, llegando al máximo de 544,98 euros/MWh el 8 de marzo de 2022. Así, desde 2021, la luz se ha encarecido más de un 88,3%, es decir, en 2022 el precio era de 209,69 euros/MWh aproximadamente, frente a los 111,93 euros/MWh del año anterior. A pesar de que en la actualidad se ha producido una estabilización con respecto al precio de la luz, dicho valor no se puede comparar con los años anteriores, por lo que el aumento de precios en la luz se consideraría una amenaza para la empresa estudiada (Datosmacro.com, 2022).

### **Factores Sociales:**

En los factores sociales cabe destacar que todos presentan una oportunidad para la empresa que habría que aprovechar y explotar al máximo.

La Comunidad Valenciana se ha convertido en los últimos años en el lugar más deseado para los amantes de la comida, todo ello acompañado de buen clima y precios asequibles para cualquier tipo de público.

Las continuas preferencias y tendencias culinarias de los consumidores pueden ir variando, dependiendo la época en la que nos situemos y por ello, se deberá estar preparado para dichos cambios. Puede haber una demanda de arroces sin gluten, arroces de verduras, arroces de pescado, arroces de carne, por lo que se tendrá que disponer de las máximas opciones posibles. Por tanto, resultaría para la empresa una oportunidad un amplio público que acoger sin restricciones por escasez de tipos de arroces en el día a día.

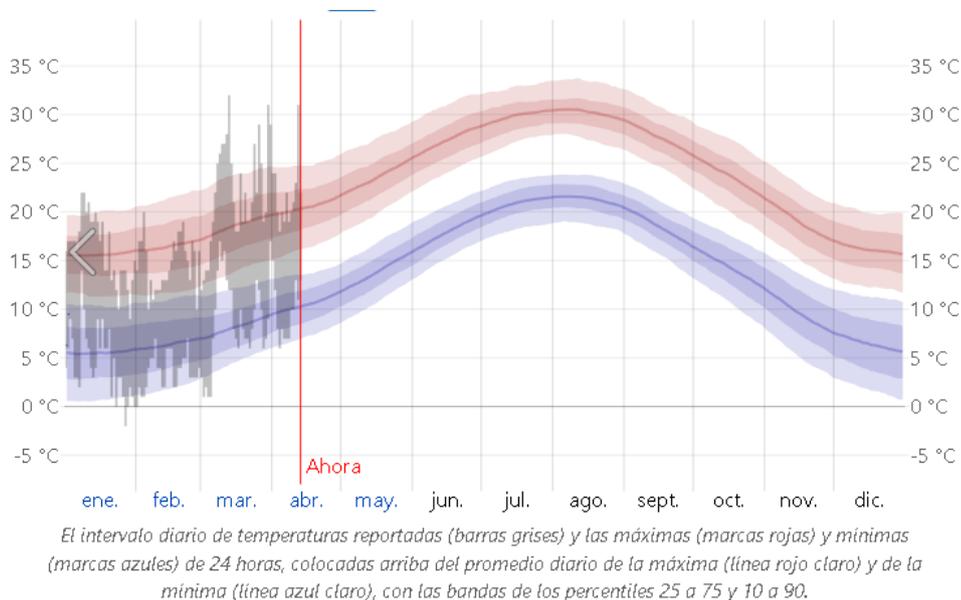
El verdadero origen de la paella surge entre el siglo XV y el siglo XVI en las zonas más antiguas de Valencia, ante la necesidad de preparar una comida con los ingredientes propios de la tierra que cultivaban los campesinos. La paella se cocinaba principalmente al aire libre en una sartén llamada “paellera” que se sometía a un fuego de leña y que después se comía desde el propio recipiente (Vaello, 2022).

Valencia es considerada la tierra del arroz, por lo que la comúnmente denominada “Paella” se considera en la actualidad el plato típico de la comunidad autónoma y, más concretamente, la cocina de arroces de diferentes tipos. Esto sería una clara oportunidad para la empresa objeto de estudio.

Otro factor fundamental es la cultura y la tradición local de comer paella con la familia o con los amigos, principalmente los domingos cuando la mayoría de ellos no

tienen obligaciones laborales y disponen de más tiempo libre para juntarse. El resto de los días también son aprovechados por muchas personas para poder disfrutar de una comida excelente, por lo que resulta ser una gran oportunidad para el negocio de paellas a domicilio.

Por último, destaca el excelente clima de la Comunidad Valenciana evidenciado en la Figura 6, especialmente en las zonas de la costa del Mar Mediterráneo que gozan de un clima con el que poder acompañar un arroz exquisito. Todo sujeto a las importantes opiniones de aquellos que han probado cualquier tipo de arroz y han expresado su opinión de ello, lo cual beneficiará a la empresa ante buenas palabras transmitidas del boca a boca. Por ello, estos dos factores resultarían una gran oportunidad.



**Figura 6:** Clima en la Comunidad Valenciana

*Fuente.* Weather Spark (2023).

### **Factores Tecnológicos:**

Finalmente, se atiende al ámbito tecnológico que afecta en gran medida a la producción de la empresa, ya que dichos factores proporcionan una mejora en el proceso productivo, pues ante los avances actuales, la obtención del producto final se realizará en un menor tiempo.

En primer lugar, la Figura 7 destaca el gran gasto de I+D con el que cuenta España en el último año, alcanzando una cifra de 3.991 millones de euros, aproximadamente 150 millones de euros más que en el estudio de años anteriores.



**Figura 7:** Evolución del I+D en España

*Fuente.* EpData.es (2022).

Aludiendo ahora al sistema de pedidos y entregas, en la última década se han producido grandes avances como la instalación de grandes empresas de reparto de comida a domicilio como, por ejemplo, *Just Eat*, empresa líder en España de reparto de comida a domicilio, facilitando su propia aplicación para el pedido y posterior seguimiento de este (Carrera, 2021). Dicho avance tecnológico corresponde una oportunidad maravillosa para que la empresa pueda darse a conocer de forma más sencilla.

Así pues, será necesario una continua adaptación a las nuevas tecnologías por parte de la empresa, lo que le permitirá estar a la altura de lo que puede ofrecer la competencia y fundamentalmente para darse a conocer tanto en redes sociales como anuncios publicitarios. Si la empresa consigue adaptarse a los nuevos avances que van surgiendo cada vez, esto significaría una gran oportunidad para la misma, pues su crecimiento será cada vez mayor.

### 2.2.2 *Tabla resumen de amenazas y oportunidades*

Una vez analizados detalladamente los diferentes factores que afectarán a la empresa objeto de estudio, estos se agrupan en la Tabla 1.

<b>Político-legales</b>	<b>Económicos</b>
Regularizaciones de seguridad alimentaria (A) Normativas laborales (A) Políticas fiscales (A) Políticas de licencias y permisos (A)	IPC (A) Inflación (A) PIB (O) Precio de la luz (A)
<b>Sociales</b>	<b>Tecnológicos</b>
Preferencias y tendencias culinarias (O) Estilo de vida (O) Cultura y tradiciones locales (O) Opiniones (O) Buen clima (O)	Sistemas de pedidos y entregas (O) Avances tecnológicos (O) I+D(O)

**Tabla 1:** Amenazas y oportunidades

### 2.2.3 Perfil estratégico del entorno

		<b>MN</b>	<b>N</b>	<b>I</b>	<b>P</b>	<b>MP</b>
<b>Político-legal</b>	Regularización de seguridad alimentaria		X			
	Normativas laborales		X			
	Políticas fiscales		X			
	Políticas de licencias y permisos		X			
<b>Económicos</b>	IPC	X				
	Inflación	X				
	PIB			X		
	Precio de la luz	X				
<b>Sociales</b>	Preferencias y tendencias culinarias			X		
	Estilo de vida			X		
	Cultura y tradiciones locales					X
	Opiniones				X	

	Buen clima				X	
<b>Tecnológicos</b>	Sistemas de pedidos y entregas					X
	Avances tecnológicos					X
	I+D				X	

**Tabla 2:** Perfil estratégico del consumidor

En la Tabla 2, se puede observar cómo los factores político-legales afectan de forma negativa a la empresa, teniendo que cumplir al pie de la letra todo tipo de políticas, normativas y regularizaciones para poder desarrollar el funcionamiento de la organización. Además, los factores económicos también afectan negativamente, ligados tanto al gasto continuo que presenta la empresa en la actualidad como al poder adquisitivo de los clientes, que ha ido disminuyendo en los últimos años.

En cambio, en la mayoría de los casos, los factores sociales y tecnológicos afectarán de forma positiva, siendo necesario un enfoque constante de adaptación al entorno del cliente y actualización en relación con la tecnología actual.

#### **2.2.4 Análisis del microentorno o Las 5 Fuerzas de Porter**

En la década de los 70, el economista estadounidense Michael Porter desarrolló un modelo de análisis que detallaba los factores que influyen en la competitividad de un mercado. Estos factores los denominó las 5 fuerzas de Porter, que son: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes (Bello, 2022).

Con dicho modelo, la empresa podrá estar a la altura de la competencia y hacer frente a cualquier obstáculo que tenga por delante, así como ser ella la que sirva de ejemplo para el resto de las empresas competidoras en el sector. Al finalizar el Análisis detallado de las Cinco Fuerzas de Porter, se llevará a cabo un plan estratégico de marketing, el cual evaluará la competencia del sector e indicará si la empresa está preparada realmente para adentrarse en el mismo.

Las diferentes fuerzas que menciona Porter en sus estudios y que vienen representadas en la Figura 8 son:

- **Rivalidad entre competidores existentes:** es decir, la competencia a la que se enfrentará la empresa en el mercado en el que va a operar. En caso de haber mucha competencia, la empresa tendrá menores ingresos (menos ventas) debido a que muchas compiten por los mismos clientes. Por ello, la empresa ha de diferenciarse y lograr gran parte del mercado.
- **Amenaza de nuevos competidores:** se refiere a la posibilidad de nuevos competidores en el mercado (que no hayan estado antes). Cabe destacar que les incentivarán si el mercado tiene bajas barreras de entrada sumado a unos costes fijos bajos para poder empezar a operar en él.
- **Amenaza de productos sustitutos:** son todos aquellos productos que satisfacen al cliente de la misma forma que la propia empresa. Esta amenaza hace peligrar la rentabilidad de la empresa. En cambio, ante pocos productos sustitutos, beneficiará a la empresa con gran parte del mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores:** el grado de poder de negociación que tendrán los diferentes proveedores con la empresa. Ante un elevado poder de negociación de los proveedores, estos podrían aprovecharse y elevar significativamente los precios, lo cual no será beneficioso para la propia empresa.
- **Poder de negociación de los clientes:** en este caso, es la influencia que pueden llegar a tener los propios clientes sobre las empresas en la industria, lo cual o puede ser muy favorable para la empresa o totalmente lo contrario.



**Figura 8:** Las 5 fuerzas de Porter

*Fuente.* Peiró Ucha (2023).

#### 2.2.4.1 Rivalidad entre competidores

Respecto a los principales competidores de la empresa objeto de estudio, se destacan tres negocios: *Bahía Paella*, *Paella Va* y *Cropanpi*.

En primer lugar, *Bahía Paella* tiene sus instalaciones en la misma localidad que Tot Arròs, en Oliva. Es una empresa prácticamente nueva en el negocio, ya que lleva tan sólo dos años en el sector. Ofrece poca variedad de arroces y dispone de pocos vehículos para el reparto. La empresa sólo desarrolla su negocio entre los meses de abril y diciembre.

En segundo lugar, *Paella Va* está situada en la ciudad de Gandía, concretamente en la playa. Tiene una amplia variedad de arroces y dispone de gran artillería de vehículos para sus repartos. Además, está abierta todo el año.

Por último, *Cropanpi* es una empresa ubicada en el municipio de Oliva y además de ofrecer un número muy reducido de tipos de arroz, ofrece otros platos combinados como son: pollo asado, lentejas y ensaladas, entre otros.

	<i>Bahía Paella</i>	<i>Paella Va</i>	<i>Cropanpi</i>
<b>Público objetivo</b>	Cualquier persona	Cualquier persona	Cualquier persona
<b>Puntos fuertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buen sabor de las paellas.</li> <li>-Realiza buenos anuncios publicitarios.</li> <li>-Precio asequible para todo el público.</li> <li>-Gran variedad de arroces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sabor normal de las paellas.</li> <li>-Realiza buenos anuncios publicitarios.</li> <li>-Bajo precio.</li> <li>-Gran variedad de arroces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sabor normal de las paellas.</li> <li>-Bajo precio.</li> <li>-Dispone de muchas raciones (no únicamente arroces).</li> </ul>
<b>Puntos débiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tiene un número limitado de paellas para hacer en un día.</li> <li>-Fidelidad normal de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Baja fidelidad de los clientes.</li> <li>-Tiene un número limitado de paellas para hacer en un día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Escasez de anuncios publicitarios.</li> <li>-Nula fidelidad de los clientes.</li> <li>-Poca variedad de arroces.</li> </ul>

**Tabla 3:** Rivalidad entre competidores

La Tabla 3 muestra los tres principales competidores. Todos ellos presentan el mismo público objetivo, por lo que uno de los objetivos de la empresa estudiada es poder llegar al mismo número de personas y transformarlos en clientes.

Respecto a los puntos fuertes, Tot Arròs S.L. y *Bahía Paella* son las dos empresas que controlan el negocio de paellas a domicilio en la zona de La Safor y parte de la Ribera Alta. Ambos con gran variedad de arroces a ofertar con un excelente sabor de estas y con una notable presencia en redes sociales para darse a conocer y seguir creciendo. En cambio, *Paella Va* tiene un precio menor para el cliente con gran variedad de arroces, así como *Cropanpi*, el cual dispone precios muy bajos.

Por otra parte, *Bahía Paella* tiene un número limitado de arroces que poder realizar en un día y una fidelidad normal de los clientes. *Paella Va* cuenta con el mismo punto débil de producción de paellas diarias sumado a una baja fidelidad de los clientes. Por último, *Cropanpi* dispone de escasos anuncios publicitarios para darse a conocer, nula fidelidad de los clientes sumado a una escasa variedad de arroces que ofrecer al público, pues se enfocan, además, en la producción de otro tipo de productos.

#### 2.2.4.2 *Productos sustitutos*

Los productos sustitutos son aquellos que hacen peligrar las ventas de la empresa. Como principales productos sustitutos en la región que opera la empresa se encuentran las empresas que producen sushi y aquellos establecimientos de venta de pollos asados. Dichos productos tienen la opción de recogerse en el propio local o ser llevados a domicilio.

Existe una pequeña diferenciación y es que, en el reparto de paellas, el transporte de la paella a domicilio es gratis mientras que en el reparto de pollos o sushi los clientes suelen pagar obligatoriamente este servicio. Debido a este factor, la empresa de arroces podría resultar más demandada.

#### 2.2.4.3 *Nuevos competidores*

La barrera de entrada en este sector es baja debido a que no se requiere de una elevada inversión para entrar en él. Es por ello, que las empresas que ya están deberán diferenciarse, acaparar clientes, y de este modo hacer dudar a los nuevos competidores que quieren adentrarse en él.

Se considera un sector bastante atractivo debido a la gran tradición de comer arroces en la zona acompañado de un clima espectacular que acoge a muchos turistas todo el año, pero especialmente los meses de verano (concretamente junio, julio y agosto) y fechas importantes como Navidades y Semana Santa, entre otras.

Así pues, los posibles nuevos competidores podrían ser restaurantes que se planteen un servicio de arroces a domicilio, ya que la realización ya la dominan y esto afectaría en la lucha por la fidelización de los clientes.

#### 2.2.4.4 *Negociación con proveedores*

Cuanto más proveedores existan más se podrá jugar con el precio del producto que se obtiene, puesto que al tratarse del sector alimenticio se puede afirmar que el poder de los proveedores no es grande. Así pues, se podrá optar por la compra de productos en

cualquier supermercado, mercados o directamente a algún conocido que posea tierras cultivables, ya que todos los productos son de origen valenciano.

#### *2.2.4.5 Negociación con clientes*

El cliente final no tiene ninguna decisión que le favorezca en la negociación del precio final, aunque tiene total derecho a probar lo ofrecido por la competencia y de este modo, optar por una empresa u otra.

A pesar de que en algunos casos la competencia puede ofrecer el mismo tipo de arroz con un precio inferior por ración, la empresa estudiada debe centrarse en el trato con el cliente, demostrando en todo momento que lo primordial para la empresa es su satisfacción, pero sobre todo llevando a cabo un producto final con un sabor único que el cliente esté dispuesto a comprar, a pesar de existir otros competidores.

### **2.3 Análisis Interno de Tot Arròs S.L.**

A continuación, se tratará de averiguar las fortalezas y debilidades internas de la empresa Tot Arròs S.L., identificando tanto los recursos como las capacidades que forman parte de ella, que le permitirán posicionarse con ventaja respecto a la competencia en el mercado.

#### *2.3.1 Identificación de los recursos*

Los recursos de la empresa se diferencian en dos grandes grupos; por una parte, los tangibles y por otra los intangibles.

Los recursos tangibles o también llamados físicos se agrupan, a su vez, en dos grupos; los físicos, que es todo aquel material perteneciente a la empresa; y los financieros, ligados al poder económico de la misma. Los recursos intangibles se dividen en tres grandes subgrupos; los tecnológicos, es decir, todos aquellos relacionados con la tecnología de hoy en día; los organizativos, sujetos al control de la empresa, los cuales facilitan el logro de los objetivos y por último los recursos no humanos que son las habilidades, experiencias y decisiones tomadas por los propios empleados.

La Tabla 4 muestra los recursos tangibles e intangibles disponibles en la empresa de Tot Arròs S.L.

<b>RECURSOS TANGIBLES</b>	
<b>Recursos tangibles físicos</b>	<p>R1 - Dispone de dos amplias cocinas</p> <p>R2 - Hay 24 kits de paellers</p> <p>R3 - 1 plaza de aparcamiento</p> <p>R4 - 1 almacén</p> <p>R5 - 6 coches para el reparto de arroces</p> <p>R6 - Una instalación general de butano</p> <p>R7 - Kit de 20 placas solares</p> <p>R8 - Una balsa especializada en limpieza de las paelleras</p> <p>R9 - 2 teléfonos móviles de empresa</p> <p>R10 - Dos frigoríficos en cada cocina</p> <p>R11- Material de publicidad</p> <p>R12 – Un equipo de limpieza</p> <p>R13 – Dispone de 15 empleados</p>
<b>Recursos tangibles financieros</b>	<p>R14 - La empresa es solvente</p> <p>R15 – Beneficio de más de 125.000 euros el último año</p> <p>R16 – Pequeña bajada de capital</p>
<b>RECURSOS INTANGIBLES</b>	
<b>Recursos intangibles no humanos (tecnológicos)</b>	<p>R17 - Red social de la empresa</p> <p>R18 - Marca registrada</p> <p>R19 - Tecnologías y sistemas de la información</p> <p>R20 – Reputación en línea</p> <p>R21 – Licencias y permisos</p>
<b>Recursos intangibles no humanos (organizativos)</b>	<p>R22 - Cultura organizativa</p> <p>R23 - Capacidades y habilidades del personal</p> <p>R24 - Red de proveedores</p> <p>R25 – Estrategias de promoción</p> <p>R26 – Contratos de los empleados</p>
<b>Recursos intangibles humanos</b>	<p>R27 - Trabajo en equipo</p> <p>R28 - Creatividad culinaria</p>

	R29 - Habilidad culinaria R30 - Formación de los trabajadores R31 – Conocimientos culturales
--	--

**Tabla 4:** Identificación de los recursos

### 2.3.2 Identificación de las capacidades (análisis funcional)

En este apartado, la Tabla 5 muestra las diferentes capacidades de la empresa con la ayuda de un análisis funcional, para el correcto funcionamiento de la organización sujeta a una coordinación de los recursos existentes.

<b>ÁREAS FUNCIONALES</b>	<b>CAPACIDADES</b>
<b>DIRECCIÓN</b>	C1: Capacidad de coordinación las distintas áreas funcionales (R27, R30, R31) C2: Capacidad de comunicación entre los empleados (R22, R23, R27, R30) C3: Capacidad de comunicación con los proveedores (R24) C4: Capacidad de funcionamiento del negocio (R19, R21)
<b>Recursos humanos</b>	C5: Capacidad de enseñar a los trabajadores (R13, R26, R27, R28, R29, R30) C6: Capacidad de evaluación del trabajo de los empleados: (R27)
<b>Financiera</b>	C7: Capacidad de inversión e innovación (R1, R7, R11, R15, R25) C8: Capacidad de un análisis dentro de la organización (R14, R16) C9: Capacidad de reconocimiento (R18)

<b>Comercial y ventas</b>	<p>C10: Capacidad de publicitarse (R11, R17, R20)</p> <p>C11: Capacidad de creación en el establecimiento (R1, R2, R3, R4, R7, R8, R9, R10, R11, R12)</p> <p>C12: Capacidad de fidelización de los clientes (R15)</p>
<b>Producción</b>	<p>C13: Capacidad de producir la demanda de los clientes (R1, R2, R6, R13)</p> <p>C14: Capacidad de cumplir con las entregas de los arroces (R3, R5, R9, R13)</p>

**Tabla 5:** Identificación de las capacidades

### 2.3.3 Perfil estratégico de la empresa comparado con la competencia

Como se observa en la Tabla 6, Tot Arròs S.L. está mucho mejor en las distintas áreas funcionales que su principal competidor, *Bahía Paella*.

En el área de dirección y recursos humanos ambas empresas son muy similares, con una buena organización y coordinación del trabajo lo que conlleva a un correcto funcionamiento del negocio y una continua formación y evaluación del trabajo realizado por el trabajador.

En el área financiera, Tot Arròs S.L. presenta una continua inversión e innovación en comparación con *Bahía Paella*, con la apertura de una segunda cocina dentro de sus instalaciones, con el objetivo de abastecer más pedidos, ya que anteriormente, muchos pedidos tenían que ser rechazados por la propia empresa.

Por último, en el área comercial, ventas y producción Tot Arròs S.L. se encuentra por detrás de su competidor en el ámbito publicitario, pero mucho mejor en producir lo demandado como hemos dicho anteriormente, la fidelización de la actual clientela gracias al trato dado y el cumplimiento de las entregas y una continua creatividad en el establecimiento.

<b>Áreas funcionales</b>	<b>Capacidades</b>	<b>Peor que Bahía Paella</b>	<b>Igual que Bahía Paella</b>	<b>Mejor que Bahía Paella</b>
<b>Dirección</b>	Coordinación áreas funcionales			X
	Comunicación entre empleados		X	
	Comunicación con proveedores		X	
	Funcionamiento del negocio		X	
<b>Recursos humanos</b>	Enseñanza a los trabajadores		X	
	Evaluación trabajo empleado		X	
<b>Financiera</b>	Inversión e innovación			X
	Análisis dentro de la organización		X	
	Capacidad de reconocimiento		X	
<b>Comercial y ventas</b>	Capacidad de publicitarse	X		
	Creación en el establecimiento			X
	Fidelización de la clientela			X
<b>Producción</b>	Capacidad de producir lo demandado			X
	Cumplimiento de las entregas			X

**Tabla 6:** Perfil estratégico en comparación con la competencia

### 2.3.4 Tabla resumen de las fortalezas y debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Controlada y continua coordinación de todas las áreas de la empresa.</li> <li>-Continua inversión e innovación en el centro de trabajo.</li> <li>-Creación de todo lo necesario para que el negocio funciones lo mejor, sin cometer errores tanto en la producción como en el reparto.</li> <li>-Mucha fidelidad por parte de los clientes.</li> <li>-Excelente organización para cumplir con lo demandado y, por otra parte, hacerlo llegar hasta el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La escasa capacidad de publicitarse que conlleva no darse a conocer lo que se podría.</li> </ul>

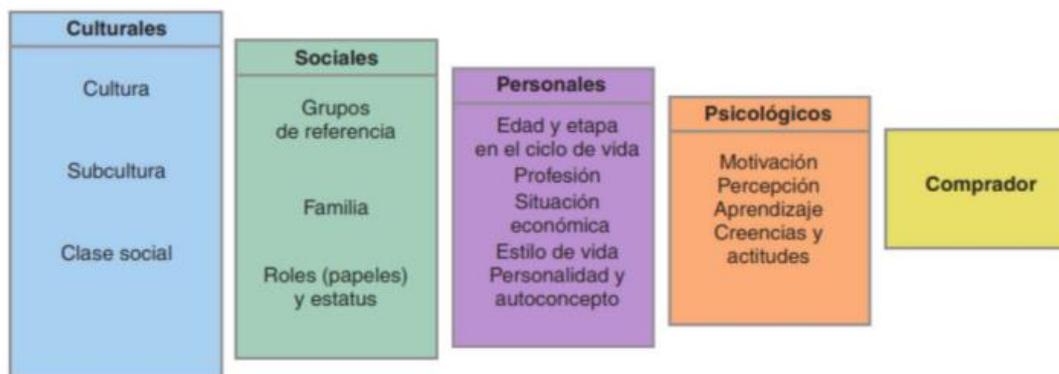
**Tabla 7:** Tabla resumen de las fortalezas y debilidades

## 2.4 Comportamiento del consumidor

En este apartado, se estudia detalladamente el comportamiento del consumidor, puesto que uno de los objetivos principales de la empresa es atraerlos y poder intervenir e influir en sus acciones de compra.

Se van a profundizar en los principales factores que actúan en el comportamiento del consumidor ya que juegan un papel fundamental para las empresas que les permite diseñar estrategias efectivas para atraer, retener y satisfacer a los clientes.

Son numerosos los factores relacionados con el comportamiento del consumidor y que forman parte de cuatro grandes grupos mostrados en la Figura 9: culturales, sociales, personales y psicológicos.



**Figura 9:** Factores influyentes en la compra del consumidor

*Fuente.* Elaboración propia.

### 2.4.1 Análisis de los factores influyentes

En primer lugar, se menciona el ámbito cultural, abarcando como principal característica la cultura de la propia sociedad que juega un papel fundamental en la mentalidad de los propios ciudadanos que comparten similares creencias. En la zona de la Comunidad Valenciana es costumbre habitual reunirse para comer una paella, principalmente los fines de semana. También se debe destacar la clase social a la que pertenece el individuo, pudiendo permitirse un arroz con un precio más elevado, lo cual supondrá una ventaja el hecho de poder ofrecer un arroz con un precio razonable para cualquier público. Esto impacta positivamente en la empresa ante la continua venta de arroces de distinta variedad.

En segundo lugar, en el ámbito social destacan los grupos de referencia y la familia. Atendiendo a los grupos de referencia estos pueden ser creadores de contenido (*influencers*) del momento, amigos cercanos o deportistas reconocidos, que consuman el producto y que hablen positivamente de él. Esto influye en la decisión de compra del consumidor pues lo perciben como un buen producto y tienden a probarlo cuanto antes. Por otro lado, las tradiciones familiares influyen en la vida de una persona, de forma que, si todos los domingos desde que son pequeños la familia se reúne para comer paella, a medida que pase el tiempo se tenderá a seguir dicha costumbre.

Respecto al ámbito personal, destaca la etapa en el ciclo de vida de la persona, ya que una persona más joven tenderá a consumir productos con un sabor normal como puede ser una paella valenciana, mientras que un adulto tenderá a probar sabores más

fuertes como podría ser una paella de habas y alcachofas, una fideuá de pato o una paella de col y garbanzos.

La situación económica también tiene una gran importancia, puesto que una persona con un poder adquisitivo medio tenderá a consumir un arroz ofertado a precios razonables mientras que una persona con gran poder adquisitivo puede permitirse arroces más caros. Desde la empresa se intentará abarcar todo tipo de clientes, sea cual sea su riqueza. Además, el estilo de vida de una persona será importante ya que, si dicha persona por costumbre todas las semanas come paella, tenderá a seguir haciéndolo, mientras que la que no está acostumbrada, tiene poca posibilidad de convertirse en cliente de la empresa objeto de estudio.

Por último, los factores psicológicos estarán ligados a la motivación de una persona al consumir el producto, debido a los efectos placenteros que puede producir el plato de paella hacia una persona que le agrada, lo que le llevará a ingerirlo con mayor frecuencia. Asimismo, la percepción de los arroces como una comida saludable afectará positivamente en su compra, tanto en deportistas que cuidan su dieta como personas que no lo hacen y las creencias y actitudes del consumidor en la compra del producto a una empresa u otra sujeta a su propio gusto y preferencia.

## **2.5 Análisis DAFO**

Una vez realizado el análisis interno dónde se han obtenido las principales fortalezas y debilidades de la empresa y el análisis externo con sus respectivas amenazas y oportunidades, se van a plasmar todas estas en el siguiente análisis DAFO.

### **Debilidades:**

- Escasa capacidad de publicitarse, llegando a no darse a conocer lo suficiente.

### **Amenazas:**

- Normativas laborales.
- Índice de Precios al Consumidor (IPC).
- Inflación.
- Precio de la luz.
- Políticas fiscales.
- Políticas de licencias y permisos de apertura.

- Regularización de seguridad alimentaria.

#### **Fortalezas:**

- Controlada coordinación de todas las áreas de la empresa.
- Inversión e innovación en el centro de trabajo.
- Libre de errores en el reparto a domicilio y producción de los arroces.
- Gran fidelidad por parte de los clientes.
- Excelente organización para cumplir con lo demandado y hacerlo llegar hasta el cliente final.

#### **Oportunidades:**

- Preferencias y tendencias culinarias.
- Estilo de vida.
- Sistemas de pedidos y entregas.
- Avances tecnológicos.
- I+D.
- La cultura y las tradiciones locales.
- Opiniones de los clientes.
- El buen clima de la zona en la que se ubica la empresa.

## **2.6 Segmentación**

Lo que se refiere a segmentación es de gran importancia ya que Tot Arròs no es una empresa que opera en todo el territorio español. Tan sólo está presente en la zona de La Safor que está formada por las ciudades de: Oliva, Gandía, Piles, Daimús, Miramar, Beniarjó, La Font, Alquería, Rafelcofer, Palmera, entre otros, y seis de la Marina Alta: Pego, Denia, El Verger, Ondara, Els Poblets y Pedreguer.

Para asegurar la mayor satisfacción por parte de los clientes al probar los productos, la empresa debe moverse por dicha zona geográfica, ofreciendo el mejor trato posible entre empresa y cliente. Otra opción existente, aunque no tan habitual, es la opción de que el propio cliente pueda recoger su arroz de las instalaciones, al cual se le aplica un descuento de 1 euro por ración, sujeto a la devolución de la paellera en buenas condiciones el mismo día y en horario de empresa, diferenciando así el reparto a

domicilio, en el cual es la empresa quien se hace cargo de recoger la paellera el mismo día de su consumo.

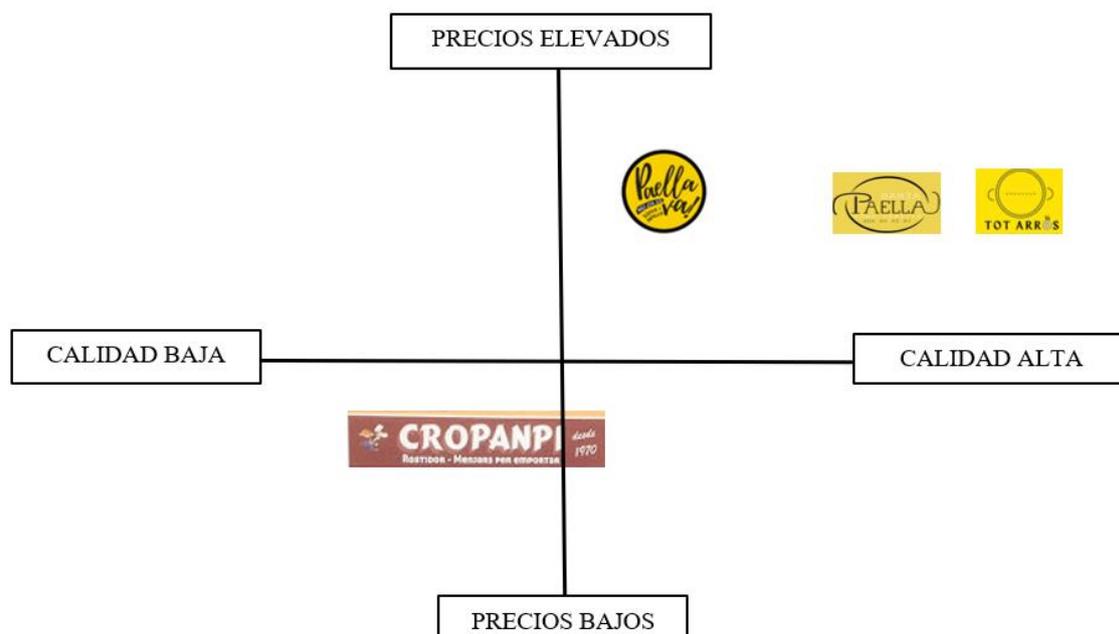
## 2.7 Posicionamiento

Se va a realizar la estrategia de posicionamiento a emplear en el mercado de arroces a domicilio de la zona.

El posicionamiento es la percepción que tienen los consumidores de la empresa, diferenciándose de la competencia existente en el mercado. Para la implementación de una buena estrategia de posicionamiento es recomendable seguir una pauta establecida:

1. Averiguar aquellas ventajas competitivas que exhibir en base al posicionamiento.
2. Determinar qué estrategia de posicionamiento es óptima para su aplicación.
3. Aplicar la estrategia de posicionamiento elegida.

En primer lugar, se realizará un mapa de posicionamiento de los principales competidores y la forma en que los consumidores las aprecian. En segundo lugar, se optará por una u otra estrategia de posicionamiento que irá ligada a las distintas ventajas competitivas y por último se exhibirá la estrategia definitiva.



**Figura 10:** Mapa de posicionamiento

*Fuente.* Elaboración propia.

La Figura 10 muestra la comparación entre las competencias directas a la empresa de Tot Arròs S.L., en relación con la calidad de su producto final y el precio que este representa. Así, se determina que *Bahía Paella*, tiene una calidad bastante buena y un precio medio-alto, con una gran experiencia en el sector en el que ha podido acapararse de clientela fiel, que mantienen año tras año. En cambio, *Paella Va* presenta un precio muy similar al de *Bahía Paella*, pero con menor calidad en su producto final, sin fidelizar con el cliente, pues se centran en la venta a turistas de hoteles, campings y casas de alquiler, sin crear ningún tipo de vínculo. Por su parte, *Cropanpi* presenta un precio asequible a todos los públicos, pero con una calidad medio-baja, logrando afianzar a una parte de la población de la zona en la que opera.

Así pues, ante los estudios realizados se determina el lanzamiento de una nueva línea de producto en la que se producen todos los arroces de la carta, con la diferencia de que es el cliente el encargado de terminar la última fase del proceso de elaboración de la paella; es decir, juntar el arroz y los ingredientes de la paellera con el caldo correspondiente. Una vez juntados se dejan en el fuego durante 10 minutos, acto seguido se deja reposar y ya se consume.

El lanzamiento de esta nueva línea de producto en la empresa proporciona numerosas ventajas frente a la competencia; un sabor extraordinario y poder consumirlo en sus mejores condiciones (paella caliente). De este modo, se realizará una campaña de marketing que permitirá dar a conocer esta opción de venta a los consumidores.

A continuación, se van a nombrar y comentar las diferentes estrategias de posicionamiento existentes, de las cuáles se optará por una definitiva:

- Posicionamiento más por más, es decir, ofrecer un producto con la mayor calidad posible con un precio más alto.
- Posicionamiento más por lo mismo, la empresa pretende destacar y comunicar que su producto ofrece más valor o beneficios, pero sin aumentar el precio.
- Posicionamiento de más por menos, en el que se ofrece por menos precio con características buenas que tienen un coste mucho más mayor, pero en estos casos una empresa puede realizar este posicionamiento tan sólo a corto plazo.
- Posicionamiento lo mismo por menos, ofreciendo lo mismo que la competencia, pero debido a su poder de compra y bajos costes, lo ofrecen a un precio inferior.

- Posicionamiento menos por menos, a un precio inferior se ofrecen productos con menores características, calidades, etc.

Una vez, analizadas detalladamente las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden tomar, se ha optado por la estrategia de más por lo mismo, de forma que se opta por una nueva línea de producto en la empresa diferenciándose así de la competencia, a un precio menor.

La nueva línea de producto irá acompañada del siguiente eslogan publicitario:

*“Para todo tipo de personas, fanáticos de los arroces tradicionales y que quieran consumirlo en su mejor punto. Con Tot Arròs todo es posible.”*

## **2.8 Definición de empresa, visión, misión y objetivos**

### **2.8.1 Definición de empresa**

La nueva línea de producto de la empresa irá destinada al mismo público objetivo, ofreciendo el mismo producto final, pero a un precio más bajo.

### **2.8.2 Misión y visión**

La misión principal de la empresa es seguir siendo la opción número uno de reparto de arroces a domicilio para el cliente, destacando por su sabor único, así como satisfacer al cliente con el arroz que más se adapta a su estilo de vida con una calidad y satisfacción garantizada.

### **2.8.3 Objetivos**

El objetivo primordial de la empresa es que además de satisfacer una demanda de arroces a domicilio, el cliente quede satisfecho por el trato percibido por la empresa y la calidad del producto comprado, sin perder de vista la razón de la empresa, que es la maximización de los beneficios y de este modo poder seguir desarrollando su actividad.

Otro objetivo de la empresa es seguir creciendo en la zona y tener la opción de abrir más establecimientos en otras comarcas y aumentar su reconocimiento. Ante la obtención de beneficios por parte de la empresa, esta podrá mejorar la tecnología que emplea ya sea en la producción del producto, su transporte o en la opción de realizar pedidos online.

## **2.9 Plan de marketing estratégico (a 3 años)**

El plan de marketing estratégico establece los objetivos y metas que una empresa utilizará de forma continua para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Los objetivos se

pueden diferenciar en dos amplios grupos; los objetivos cuantitativos que son metas específicas basados en datos concretos y que permiten la evaluación y éxito de una empresa, mientras que los objetivos cualitativos no son medibles en términos numéricos como son los cuantitativos, sino a aspectos más intangibles y que pretenden mejorar la experiencia y la calidad.

Es necesario tener unos objetivos claros, realistas y factibles teniendo en cuenta de los recursos que dispone la empresa para alcanzarlos y que van a ser de gran importancia para el lanzamiento de la nueva línea de producto de la empresa.

#### **Objetivos cuantitativos:**

- Aumentar los números de pedido en un 15%, siendo de gran importancia el lanzamiento de la nueva línea de producto
- Aumentar los beneficios en un 10%
- Aumento del promedio de ingresos por pedido en un 10%

#### **Objetivos cualitativos:**

- Aumentar la relación con los proveedores
- Fomento de la sostenibilidad con mayor utilización de productos locales y promover prácticas sostenibles en el proceso de entrega a domicilio
- Fortalecimiento de la imagen de la marca

### **3. PLAN DE MARKETING OPERATIVO O MARKETING MIX**

En este apartado vamos a realizar el Marketing Mix, también conocido como “Las 4P del Marketing” que se utiliza para describir las diferentes variables que una empresa puede controlar para influir en la demanda de sus productos en el mercado.

Dichas cuatro variables son:

- El producto.
- El precio.
- La distribución.
- La promoción.

### **3.1 Política de productos: PACKS**

La decisión de lanzar esta nueva línea de producto en la empresa va sujeta a la novedad, al método del preparado de este, al sabor que tiene y a su disfrute en su mejor punto de preparación.

A continuación, se desarrollan los beneficios que va a aportar esta línea, el surgimiento de dicha idea en la empresa relacionada con la competencia y la necesidad por parte de los clientes. Además, se describe esta novedad respecto a presencia física, características y método de empleo para su correcto consumo.

#### ***3.1.1 Decisiones sobre el nuevo producto a lanzar***

Como se ha comentado anteriormente, la nueva línea de producto consistirá en paellas precocinadas a falta del último toque necesario para poder consumirlas; mezclar caldo con el arroz e ingredientes del paellero. Esta alternativa para los clientes se aplica a todos los arroces disponibles en la carta. Esto significará para la empresa una gran oportunidad ya que ahorra tiempo para los clientes en la preparación de la comida, además de poder ser consumido el arroz en un plazo máximo de dos días desde su entrega lo cual es una opción muy atractiva y práctica para los consumidores.

##### ***3.1.1.1 Definición atributos y servicios***

En primer lugar, se tratará de comercializar cualquier arroz de la carta de la empresa. Se entregará como se ha comentado anteriormente, en su paellera ondular e irá incluido con un bote de plástico que contiene el caldo necesario para terminar de hacerla.

De esta forma será entregada al consumidor, con el paellero envuelto en papel especial y el bote en otro recipiente con tapón.

Una paella de cualquier tipo combina el arroz con numerosos ingredientes que nos aportan mucha energía: pescados, costillas, verdura, entre otros, ricos en proteínas y carbohidratos, indispensables en el día a día de una persona. También cabe destacar que es una comida equilibrada desde el punto de vista nutricional, aportando grasas buenas, vitaminas y minerales, por lo que no es exenta para ningún público.

Para aquellos consumidores que desconocen el último toque para hacer la paella, se les entregará un pequeño manual para ello que irá a cargo de la empresa.

### 3.1.1.2 Definición del envase

Como se ha comentado anteriormente, los arroces se entregarán a domicilio con vehículos, que en su parte trasera llevarán un contenedor isotérmico que pueda mantener el arroz caliente. Ante la nueva línea de producto dicho contenedor no será necesario, ya que es el cliente el que tiene que realizar el último paso antes de ser consumido.

A pesar de esto, el paellero deberá estar protegido para no derramarse en el interior del vehículo durante su transporte.

La Figura 11 muestra cómo quedaría antes de su entrega al consumidor.

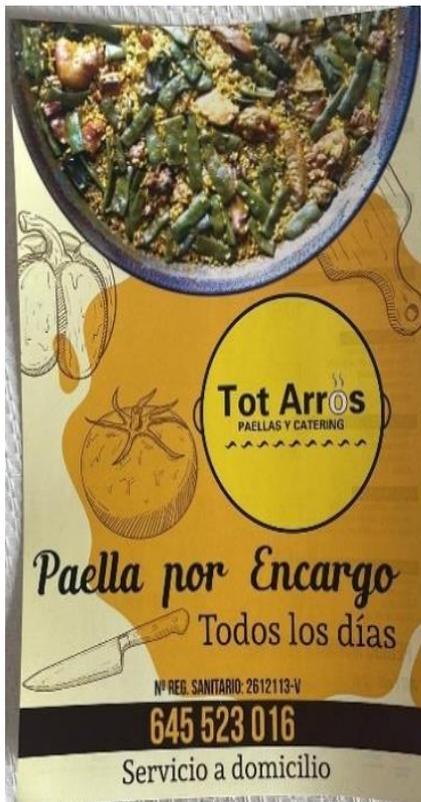


**Figura 11:** Nueva línea de producto

*Fuente.* Elaboración propia.

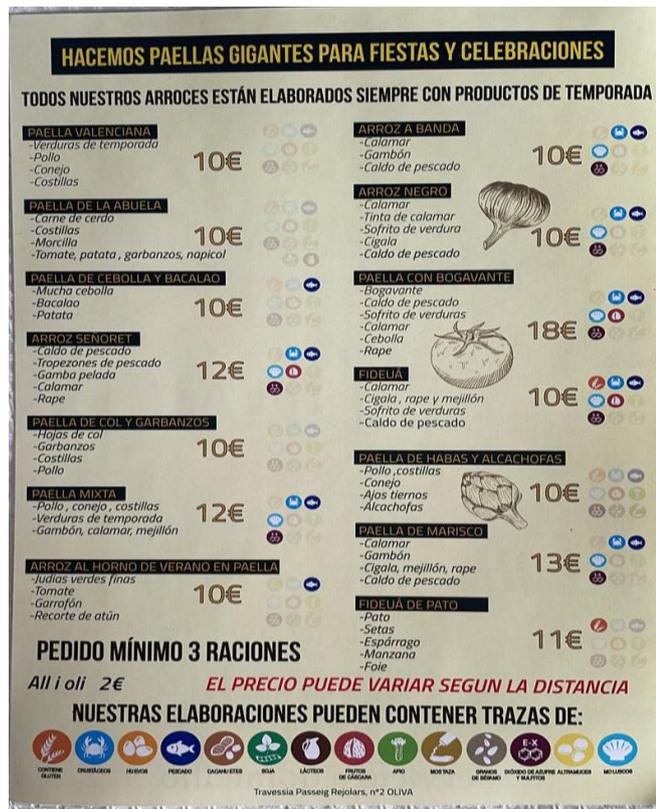
### 3.1.1.3 Descripción del etiquetado

Una vez que el cliente opte por un determinado arroz de la carta, cuando este se entregué, irá acompañado de una carta en la que aparecerán todas las opciones posibles de arroz que la empresa oferta con sus respectivos ingredientes y precios. De este modo, el cliente queda totalmente informado de la variedad y podrá elegir otro tipo en su siguiente compra.



**Figura 13:** Carta

Fuente. Elaboración propia.



**Figura 12:** Precios en carta

Fuente. Elaboración propia.

### 3.1.1.4 Definición de los servicios de apoyo

Para brindar una experiencia completa y satisfactoria a los clientes, la empresa cuenta con una serie de servicios de apoyo. En primer lugar, existe asesoramiento personalizado al cliente, en el que se dirige al cliente hacia una determinada compra en función de sus gustos y preferencias, y también la cantidad de porciones que necesita, ya que no consumirá la misma cantidad un niño de 10 años que un joven adulto. En segundo lugar, dos veces al año, se organiza en el propio municipio, un evento de degustación de

los cinco arroces más vendidos por la empresa, en el que puedes probarlos gratuitamente. Por último, el día de la feria en Oliva se lleva a cabo un evento por parte del Ayuntamiento en el que se vende a un coste reducido cualquier tipo de arroz producido por la empresa.

### **3.1.2 Estrategia de marca**

La estrategia de marca está compuesta por todas las actividades que se llevarán a cabo en el día a día de la organización para la persecución de los objetivos a cumplir.

#### *3.1.2.1 Posicionamiento de la marca*

El posicionamiento de la marca es la forma en que la empresa es percibida en el pensamiento propio del consumidor en comparación con la competencia. Se trata de crear una autenticidad distintiva que deje una impresión diferente al consumidor y que lo asocie directamente con la empresa. Todo esto se puede hacer gracias a la existencia de tres niveles distintos:

- El primer nivel, compuesto por las diferentes cualidades del producto, todas ellas relacionadas para ser distintas a la competencia existente.
- El segundo nivel, el beneficio deseable. Contando con una increíble puntual entrega a tiempo. Se ha optado por la política de igual por más: al mismo precio el consumidor podrá gozar de un producto con mayores cualidades que la competencia.
- El tercer nivel, las creencias y valores existentes. Este nivel tiene un alcance difícil. A pesar de ello, ante la creación de un vínculo directo con el cliente y el cuidado de este tendremos más posibilidades de fidelizarlos.

#### *3.1.2.2 Elección del nombre de la marca*

Dicha nueva línea de producto de la empresa recibe el nombre de “Arroces al Punt”, un nombre que se asocia al negocio y tiene facilidad de recordarse. Con decir “Al Punt” se refiere a que el propio cliente puede hacerla al punto que más le agrade: al punto o más hecha.

#### *3.1.2.3 Patrocinio de la marca*

Existen cuatro opciones posibles de patrocinio:

- **Marca del fabricante:** sería la venta directa del producto a cargo de la propia empresa.

- **Marca blanca o del distribuidor:** el fabricante lo vende a un comercializador o distribuidor, que lo vende con su marca.
- **Marca con licencia:** el fabricante compra la licencia de un nombre, película, etc., a cambio de una comisión.
- **Alianza con marcas:** dos marcas ya establecidas se usan en un mismo producto, suelen ser marcas de categorías diferentes. Su combinación origina atracción entre los consumidores y aumenta el capital de marca.

En este caso, se ha optado por un patrocinio de marca del fabricante, con lo cual estará totalmente a cargo de la empresa Tot Arròs S.L. De este modo, las cosas se harán de la forma en que la empresa desee y no puedan surgir modificaciones si la decisión hubiese sido en patrocinio de marca blanca o distribuidor. Además, habrá una clara diferenciación en lo que ofrece la empresa respecto a la competencia ya que ninguna otra tiene en su carta esta nueva línea, creando una clara ventaja competitiva que puede ayudar a mantener a la empresa como líder en la zona que opera.

#### 3.1.2.4 Desarrollo de la marca

Actualmente, existen cuatro opciones para la empresa para desarrollar su marca que se evidencian en la Figura 14:

		Categoría del producto	
		Existente	Nuevo
Nombre de la marca	Existente	Extensión de línea	Extensión de marca
	Nueva	Marcas múltiples	Marcas nuevas

**Figura 14:** Desarrollo de marca

*Fuente.* Kotler y Armstrong (2018).

- **Extensión en línea:** se trata de introducir productos totalmente nuevos dentro de una marca existente, compartiendo características similares a los productos

originales. Cabe destacar que es un método de bajo coste y bajo riesgo para estos nuevos productos.

- **Extensión de marca:** en este caso la marca ya existente se expande hacia nuevas categorías de productos diferentes a las que se encontraba,
- **Marcas múltiples:** es una diversificación de la cartera de productos llegando a muchos distintos competidores ofreciendo diferentes marcas tuteladas por una misma empresa.
- **Marcas nuevas:** son marcas de nueva creación, empezando desde cero a construir su identidad, reputación y base de clientes

En el caso de Tot Arròs S.L., se trata de desarrollo de marca por extensión en línea ya que se trata de una nueva línea de producto dentro de la misma marca. Con el objetivo de trabajar por y para los clientes y poder fortalecer la imagen de la marca. Con todo esto, el precio de dicha línea tendrá un coste menor que un arroz ya preparado, ya que se produce un ahorro en costes como la luz, el gas y el gasto en personal, pero con el objetivo de maximizar los beneficios al máximo.

### 3.2 Política de precios

El precio es la cantidad monetaria o no que el consumidor de un producto entrega a cambio del bien o servicio adquirido.

En este apartado, se realiza la política de precios de la nueva línea de producto: “Arroces Al Punto”.

En primer lugar, se va a determinar el rango de precios teniendo en cuenta qué cantidad de dinero están dispuestos a desembolsar los consumidores, estableciendo un mínimo y un máximo. En segundo lugar, se realizará un análisis de aquellos factores externos e internos que afectan a la variable precio, las estrategias pertinentes de la fijación de precios y determinar el precio final que tendrá la nueva línea en la empresa.

#### 3.2.1 Método de fijación de precios. Determinación del rango de precios

Existen tres métodos de fijación de precios: métodos basados en los costes, métodos basados en la competencia y métodos en el valor para el cliente.

Para la nueva línea de productos de la empresa se ha optado por el método basado en la competencia, en el que se fijará un precio en función de lo que también fije la

competencia, a pesar de que los costes que tenga la empresa fijarán el precio mínimo de venta, con el objetivo de ofrecerlo a un precio en función del valor percibido de ellos.

### ***3.2.2 Factores externos e internos que pueden influir en el precio***

Los factores externos e internos son aquellos situados dentro o fuera de la empresa, que pueden afectar de forma positiva y/o negativa a la empresa.

- **Factores internos:** destaca la estrategia de marketing que quiere seguir la empresa ofreciendo un producto de mayor calidad que la competencia a un precio similar, intentando acapararse de más clientes, fidelizarlos y seguir siendo líder en la zona que opera. Por otra parte, y no menos importante, se encuentran los objetivos marcados en la nueva línea de producto como, por ejemplo, en que la nueva línea sea algo revolucionario y además, que sea una opción de compra más para el consumidor, pudiendo abastecerle de la forma que prefiera, tratándose de arroces listos para el consumo o precocinados. Para ello, no se deberá fijar un precio excesivamente alto, ya que con la nueva línea de producto el cliente es el responsable de terminar la última fase del preparado del arroz.
- **Factores externos:** el precio y la demanda son fundamentales, ya que van estrechamente ligados. Ante un precio alto del producto la demanda tenderá a ser menor que si se ofreciese a un precio normal y su demanda sería mucho más amplia. Aludiendo a la difícil situación de la economía actual debido a una inflación significativa, la subida de precios de primera necesidad y combustible y el enfrentamiento entre Rusia y Ucrania, será conveniente fijar un precio al alcance del consumidor.

### ***3.2.3 Estrategia de fijación de precios***

Una vez conocido el rango de precios, se elige la estrategia a llevar a cabo en cuanto a la fijación de precios. Así, existen las estrategias de productos nuevos, las estrategias de fijación de precios dentro de una cartera de productos y por último las estrategias de ajuste de precio.

#### ***3.2.3.1 Estrategia de fijación dentro de la cartera de productos de Tot Arròs***

En este apartado, se va a decidir qué estrategia de fijación de precios es la óptima, consiguiendo un precio asequible para el nuevo producto de Tot Arròs S.L.

Una empresa, en la determinación del precio final, no fija sólo un precio sino una estructura de precios que cubre los distintos artículos de sus líneas. Dicha estructura no permanece fija, sino que sufre cambios dependiendo de la etapa en que se encuentre el producto, por lo que un precio diferente significa que ha habido una modificación en los costes y en la demanda y es por ello por lo que se ha tomado dicha decisión.

Existen dos decisiones posibles a tomar:

- **Productos nuevos:** más concretamente desarrollando una estrategia de fijación de precios por penetración de mercados. Se basa en fijar precios bajos en el momento del lanzamiento del nuevo producto en el mercado, de esta forma se podrá acaparar de cuota de mercado la empresa. Se ha optado por dicha estrategia ya que el producto como tal no es una novedad en el mercado, sino que es una modificación de la línea de producto y que el producto final es un arroz valenciano, que numerosas empresas más también ofrecen. La demanda es sensible al precio, y es por ello por lo que el producto se ofrecerá a un precio inferior que todas las demás empresas. Es importante destacar que existe una gran posibilidad de que los principales competidores quieran ofrecer también arroz precocinado ya que no supondría un coste nuevo para la empresa.
- **Nueva cartera de productos de Tot Arròs:** en esta estrategia de precios se refiere a cómo una empresa establece precios para diferentes productos dentro de su línea de productos. Existen cinco estrategias dentro de esta:
  - Fijación por precios de línea de producto: en función de los diferentes productos ofertados se establecerán distintos precios escalonados dependiendo de los costes que estos tengan, los precios que ofrecen los competidores y la valoración por parte de los clientes.
  - Fijación de precios por productos opcionales: se fijan precios a los productos opcionales, adicionales o accesorios que acompañan al producto principal. Cabe añadir, que esta fijación de precios no es fácil, ya que la empresa debe decidir qué características incluir en el precio básico y cuáles se pueden ofrecer como principales.
  - Fijación de precio por precios cautivo o necesario: a aquellos productos imprescindibles para el funcionamiento del producto principal se les fija un precio. El producto principal suele tener un precio bajo mientras que los suministros un precio bastante más mayor.

- Fijación de precio por subproductos: en la mayoría de los casos los productos generan subproductos a los que se busca un mercado, con lo que se reduce el gasto de almacenaje y eliminación.
- Fijación de precio por paquete de envío: es una combinación de diferentes productos y ofrecerlos a un precio reducido. Favorece a aquellos productos menos atractivos para el público.

Con la aplicación de la nueva línea de producto de la empresa Tot Arròs S.L., se implementará y seguirá una estrategia de fijación de precio por la línea de producto, ya que en el negocio de los arroces existe una gran variedad con características y calidades distintas lo que justificaría la aplicación de precios diferenciales.

#### ***3.2.4 Estrategia de ajuste de precios a seguir tras el lanzamiento del producto***

En esta estrategia se tiene en cuenta que existen diferencias en las preferencias de los consumidores y los cambios de las circunstancias que pueden surgir y con todo esto, la empresa ajusta sus precios básicos.

Las diferentes estrategias de ajuste de precio que existen son las siguientes:

- Fijación de precios con descuentos y concesiones.
- Fijación de precios por segmentos.
- Fijación de precios psicológicos.
- Fijación de precios promocionales.
- Fijación de precios por áreas geográficas.
- Fijación de precios dinámicos.
- Fijación de precios en el ámbito internacional.

Para la nueva línea de producto de la empresa Tot Arròs S.L. se van a llevar a cabo estrategias con descuentos, en las compras equivalentes a cinco raciones o más de cualquier arroz se rebajará un euro por ración. También se añadirá un regalo de alioli a paellas con 7 o más raciones de cualquier tipo de arroz, a parte del descuento de un euro por ración.

#### ***3.2.5 Conclusión sobre el precio de la nueva línea de productos***

Con la realización de los anteriores apartados, se ha optado marcar que todos los arroces ofertados por la empresa con la aplicación de la nueva línea de productos serán 2 euros más económicos que el precio de la carta.

<b>Tipo de arroz</b>	<b>Nuevo precio</b>
Paella valenciana	8 euros
Paella de la abuela	8 euros
Paella de cebolla y bacalao	8 euros
Arroz señoret	10 euros
Paella de col y garbanzos	8 euros
Paella mixta	10 euros
Arroz a banda	8 euros
Arroz negro	8 euros
Paella con bogavante	16 euros
Fideuá	8 euros
Paella de habas y alcachofas	8 euros
Paella de marisco	11 euros
Fideuá de pato	9 euros
Arroz al horno de verano en paella	8 euros

**Tabla 8:** Nuevo precio asociado al tipo de arroz que se trate

La Tabla 8 muestra cómo quedarían los precios de los arroces con la nueva línea de producto de la empresa “Arroces al Punto”.

### **3.3 Estrategias de distribución**

Una buena estrategia de distribución contribuye a crear valor para el cliente y conseguir una ventaja competitiva para la empresa.

Un canal de distribución es un canal de empresas dependientes entre ellas que pretenden alcanzar que un producto llegue a los consumidores o a otro tipo de empresas.

En los puntos siguientes se va a estudiar el canal de distribución de Tot Arròs, como se distribuirán a los clientes y en que establecimiento se podrá pedir o recoger el producto.

### 3.3.1 Análisis del canal de distribución de Tot Arròs

Tot Arròs S.L. distribuye sus arroces a domicilio directamente a sus clientes, y con la nueva línea de producto en la empresa será de la misma forma. Se podrá pedir a través de sus redes sociales o simplemente llamando al teléfono móvil de la empresa, por lo que tendrá un canal directo.



**Figura 15:** Canal de distribución de Tot Arròs

*Fuente.* Kotler y Armstrong (2018).

De esta forma la empresa tendrá un control total de la experiencia del cliente desde el momento que realizan el pedido hasta que les llega. Un control continuo del proceso de entrega y recogida del paellero, que cometiendo ciertos errores les permitirá corregirlos en adelante para no volverlos a cometer.

La empresa tendrá mayor margen de beneficios al no tener que compartir los ingresos con intermediarios, por lo que todo lo que ingrese irá directamente a la empresa.

Se puede establecer una comunicación directa con el cliente al no haber intermediarios, pudiéndose informar de los gustos, preferencias o determinados puntos a mejorar de la propia empresa.

Al tratarse de canal directo debemos también destacar la capacidad de respuesta rápida para adaptarse a las circunstancias del mercado y hacer determinados descuentos o promociones para los clientes.

### **3.3.2 Decisiones sobre el diseño y la gestión del nuevo canal**

La empresa debe definir detalladamente los objetivos de su canal de distribución en función de los niveles de servicio al cliente para tomar las correctas decisiones sobre el diseño y la gestión del canal.

- Identificar varios segmentos que quieran recibir distintos niveles de servicio
- Decidir qué segmentos atender y cuáles los mejores canales a utilizar en cada caso.
- Se debe intentar minimizar el coste total del canal, satisfaciendo los requisitos de servicio del cliente.

Se ha centrado en un canal de distribución del tipo directo, con una clientela muy amplia, sin excluir a nadie por edad ni por género.

Ya definidos los objetivos del canal, la empresa identificará las principales alternativas en cuanto a:

- Tipos de intermediarios, se refiere a los distintos puntos de venta para poder hacerse con la nueva línea de producto de la empresa Tot Arròs.
- Número de intermediarios, lo forman el número de miembros del canal. En el caso de la empresa objetivo de estudio no habrá ningún intermediario.
- Responsabilidades de los miembros del canal, productos E intermediarios deben acordar los precios de venta y condiciones del producto, pero esto no afectará a Tot Arròs.

Con esto, podemos decir no habrá miembros en el canal, ya que se podrá adquirir el nuevo producto sólo por la empresa objeto de estudio, ningún otro establecimiento que sea propiedad de la empresa. No habrá ni número de intermediarios ni ningún tipo de responsabilidad de los miembros del canal ya que, vendiendo directamente el producto al cliente final por parte de la empresa, es ella misma quien controla el precio, las promociones o condiciones.

### **3.4 Promoción**

La promoción de la nueva línea de producto de la empresa será promocionada con el Club de Fútbol Oliva, vistiendo a toda la escuela con camisetas que lleven el logo de

la empresa, de esta forma, nos daremos a conocer a un más a alrededores cuando los equipos tengan partidos fuera de la localidad.

Además, se contará con las promociones comentadas anteriormente para poder captar la atención de los consumidores.

#### **4. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Mediante la realización de una correcta y clara estrategia de comunicación, la empresa creará valor para el consumidor con un mensaje claro, con sentido y llamativo para captar a clientes y crear relación con él.

##### **4.1 Desarrollo de un programa de comunicación integral**

Hoy en día, existen varios factores que han dado un giro a la comunicación del marketing actual:

- Los consumidores resultan cada vez mejor informados, utilizando internet como la principal fuente de información.
- Cambio significativo en las estrategias de marketing, creando programas de marketing dirigidos al público objetivo específico al que se pretende alcanzar creando una relación directa con ellos, habiendo dejado de lado el marketing de masas.
- Las mejoras en la tecnología digital, creando un cambio en la comunicación entre empresa y consumidor.
- Una notable subida en los precios de los medios de comunicación tradicionales (televisión, periódicos...) con una audiencia cada vez menor, lo que incentiva una mayor inversión en otros medios como internet, paneles publicitarios...

Por lo que lo idea es utilizar una o más herramientas de comunicación o poder relacionarlos y utilizarlos simultáneamente.

Pero esto no sería posible sin los siguientes factores:

- Los recursos disponibles.
- El tipo de producto a vender.
- Las características del mercado, como por ejemplo un mercado geográficamente amplio o reducido.
- Tipo de estrategia de marketing utilizada por los intermediarios.

- Etapa del ciclo de vida del producto, los productos novedosos necesitan de mayor inversión en sus inicios.

Con estos numerosos cambios en el marketing, implica una integración entre los medios de comunicación tradicionales con los medios móviles, sociales y digitales que de esta forma se alcanzará a los consumidores seleccionados y de una forma más personalizada.



**Figura 16:** Combinación de las herramientas de comunicación

*Fuente.* Kotler y Armstrong (2018).

Para que un mensaje sea válido, el proceso de codificación del remitente debe ser adecuado para el proceso de decodificación del receptor. Los mejores mensajes consisten en palabras y símbolos que son familiares para el destinatario. Cuanto más se superponga el campo de experiencia del emisor con el del receptor, lo más probable es que el mensaje funcione.

Por otra parte, para que un programa de comunicación integral resuelva eficazmente tienen que seguir estrictamente las etapas mostradas en la Figura 17:



**Figura 17:** Etapas a desarrollar

*Fuente.* Santemases Mestre et al. (2018).

#### **4.1.1 Identificar la audiencia objetivo**

La audiencia objetivo se refiere al grupo concreto de personas a las que la empresa pretenderá vender un producto u ofrecer un servicio. Gracias a las estrategias de comunicación, las empresas están presentes en el día a día de los consumidores.

La empresa se enfocará en un público muy amplio como podría ser: profesionales ocupados, familias ocupadas, personas mayores, personas jóvenes sin experiencia culinaria, amante de la comida tradicional, personas que buscan opciones saludables, cualquier tipo de evento o celebración, etc.

#### **4.1.2 Definir los objetivos de comunicación**

La respuesta que se espera de la audiencia es una compra, pero esto supone un proceso largo compuesto por seis fases de disposición a la compra.



**Figura 18:** Fases de disposición de compra

*Fuente.* Santemases Mestre et al. (2018).

Dichas fases forman parte del proceso mental del consumidor desde el momento que surge la necesidad de compra hasta que la realizan.

En ocasiones el consumidor puede saltar alguna etapa de la disposición de compra debido a las circunstancias y complejidad que se den.

#### ***4.1.3 Diseñar el mensaje***

Para el correcto diseño de un mensaje eficaz, sirve de gran ayuda a la empresa el modelo AIDA: conseguir atención, mantener el interés, despertar el deseo y lograr la acción. Se debe buscar un tema o argumento que busque la respuesta deseada.

En primer lugar, el argumento racional, será que la empresa ofrece un producto de la misma calidad que la competencia a un precio menor. En segundo lugar, el argumento emocional creando en el cliente alegría y placer en el mensaje de la línea de producto. Y por último el argumento moral, de la utilización de productos naturales y concienciados con el medio ambiente.

#### ***4.1.4 Elegir los medios***

En la elección de un medio u otro, se ha optado por los medios de comunicación personales como impersonales.

Por el lado de los medios de comunicación personales, se opta por el cara a cara o por teléfono móvil ya que permiten una interacción más personal y, en consecuencia, retroalimentación. También por el boca a boca, entre familiares, conocidos o amigos ya que transmite confianza entre los individuos por lo que es importante crear una experiencia agradable a aquellos que han probado el producto.

En cambio, los medios de comunicación impersonales, en el que mensaje se transmite sin crear ningún tipo relación con el cliente, como ejemplos destacamos a los periódicos, revistas, televisión, entre otros. En el caso de la empresa se optará por vallas publicitarias y los diferentes sitios web.

#### ***4.1.5 Elegir la fuente del mensaje***

Es muy importante no cometer ningún error en dicha etapa ya que una mala decisión en la contratación de un portavoz u otro puede afectar negativamente a la imagen de la empresa.

La nueva línea de producto de la empresa como hemos comentado anteriormente tendrá una notable presencia en todas las categorías de las equipaciones del club de fútbol Oliva. Con gran visibilidad en los pueblos de alrededores, cuando dichos equipos juegan en sus campos.

#### ***4.1.6 Recopilar retroalimentación***

En este apartado, se habla de la recopilación de información que consiste en la evaluación del mensaje transmitido a la audiencia. Se centrará en las redes sociales y encuestas de satisfacción de los clientes, para saber qué opinan los potenciales clientes con el objetivo de poder rectificar aquellos posibles fallos que puedan frenar a los clientes a consumir el producto.

### **4.2 Definición del presupuesto y mix de comunicación**

A continuación, se va a definir el mix de comunicación y además se optará por la elección de uno entre los cuatro métodos existentes esenciales para definir el presupuesto de comunicación.

#### ***4.2.1 Definición del presupuesto de comunicación***

Como hemos dicho, son cuatro los métodos existentes:

- Método de lo asequible, el más utilizado por las pequeñas empresas y consiste en fijar el presupuesto según lo que la pueda gastarse la empresa. Además de ignorar por completo los efectos de la comunicación sobre ventas.
- Método del porcentaje sobre ventas, define el presupuesto como un porcentaje de las ventas actuales o previstas, o como un porcentaje del precio unitario.
- Método de la paridad competitiva, la empresa realiza un seguimiento de la publicidad que efectúa su competencia y gracias a ello, hace una aproximación de la cantidad gastada en publicidad que puedan tener, y realiza un gasto muy similar.
- Método según objetivos y tareas, se fija en función de lo que quiere conseguir la empresa con la comunicación.

De los cuatro métodos, el que más se ajusta al lanzamiento de la nueva línea de la empresa es el método según objetivos y tareas, ya que con la experiencia que tiene la empresa en el sector y los positivos resultados de ejercicios anteriores, tiene cierta capacidad de inversión. En la campaña publicitaria a realizar, la empresa se centra en varios puntos que llevar a cabo: creación de una página de Instagram para darse a conocer,

una mejora de la página web de Facebook y la organización de un evento para dar a conocer la nueva línea de producto.

Las distintas herramientas que forman parte del mix de comunicación y que le pueden servir a la empresa, son las siguientes:

- Publicidad, pretende llegar al mayor número de personas posible.
- Relaciones públicas, es más económico, pero no la aplicaremos.
- Venta personal, suele tener un alto coste debido a la relación personal y tampoco se aplicará.
- Promoción de ventas, útil para tener un efecto rápido en la empresa.
- Marketing directo y digital, es inmediato y personal.

#### ***4.2.2 Definición del mix de la comunicación y de la estrategia de comunicación***

El mix de comunicación es una herramienta necesaria para la empresa si quiere dar mayor conocimiento de sus productos a los consumidores, con el objetivo de crear una buena relación entre la empresa y el cliente, lo que conllevará a mayores ventas y por consiguiente, a mayores beneficios.

Se opta por el marketing digital, la publicidad y la promoción de ventas, descartando la venta al personal por el alto coste que conlleva y las relaciones públicas.

En primer lugar, la comunicación se centra en el marketing digital ya que es el más útil y es dónde mayor tiempo pasan las personas en su tiempo libre. Sin embargo, debido a que la empresa opera en una zona geográfica pequeña, se utilizarán métodos tradicionales ya que son bastantes efectivos y llamativos.

Asimismo, se ha decidido realizar una promoción durante las dos primeras semanas del lanzamiento de la nueva línea de producto. Como se ha comentado anteriormente, en la compra de un arroz que contenga cinco raciones o más se descontará un euro por ración y en el caso de la compra de un arroz de siete o más raciones a parte del descuento de un euro por ración se regalará un bote pequeño de alioli. Con esto se pretende llamar la atención al cliente y convencerlo a probar nuestra nueva línea de producto, y de esta forma hacerlo ver que puede optar tanto por la compra de un excelente arroz ya preparado como precocinado.

Las vallas publicitarias se ubicarán en lugares donde pueda ser visualizadas por el mayor número de personas posibles, y es por ello por lo que se han optado por dos sitios diferentes:

1. Ubicar una valla lateral en el campo municipal de fútbol en Oliva, que tendrá un coste de 1.000 euros para un periodo de 1 año.
2. En el panel publicitario ubicado en la entrada de la localidad de Oliva desde Alquería, cuyo coste será de 4.000 euros por un periodo de un año debido a la mayor visibilidad que proporcionada.

También se va a patrocinar a la escuela de fútbol del club de fútbol Oliva, y cuyo nombre de la empresa aparecerá en las camisetas de la equipación de partidos de todos los equipos del club. Esto supone para la empresa un coste de 2.500 euros durante el periodo de un año, pero tendrá una gran visibilidad en los pueblos de alrededores (Piles, Bellreguard, La Font, Alquería, Miramar, Gandía, Real de Gandía y Pego, entre otros), cuando se juegue en su campo.

Por otra parte, se va a crear una página en la red social Instagram con toda la información importante de la empresa: horario de apertura, variedad de arroces, etc. También se utilizará para colgar fotos de clientes satisfechos y posibles promociones que puedan salir. Se encargará a un empleado como el responsable de mantener en línea a la empresa en la red social, debido a poca complejidad de la creación de la propia y la publicación de contenido, no resultará de gran coste para ella. Dicho empleado a parte de su salario mensual recibirá un extra de más por ejercer dicha función.

También se va a mejorar la página Facebook de la empresa que es bastante simple y que se utilizará diariamente con publicaciones de arroces hechos y poder resolver cualquier duda a las personas por el chat. También se opta por hacer cada semana encuestas de satisfacción al cliente para tratar de ver los errores cometidos y su posterior corrección.

A continuación, ya definido el mix de comunicación pasamos a la estrategia del mix y en la cual existen dos opciones:



**Figura 19:** Estrategia mix

*Fuente.* Consuunt (2023).

1. **Tipo push:** la empresa intenta llamar la atención a los revendedores para que estos a su vez al cliente final.
2. **Tipo pull:** es una venta directa a los consumidores.

En el caso de la empresa, se optará por la estrategia pull, controlando todas las acciones de producción, comercialización y gestión.

#### 4.2.3 Plan de acción y presupuesto

El plan de acción y presupuesto conforma el conjunto de actividades y recursos de los que tiene que disponer la empresa para los objetivos propuestos. Por una parte, en el plan de acción están detalladas las actividades a realizar mientras que, en el presupuesto están estimados el conjunto de recursos financieros necesarios para llevar dichas actividades y conseguir los objetivos.

Objetivo: Aumentar el número de pedidos en un 15%			
Acciones	Periodo	Área de marketing	Recursos
Optar en qué redes o lugares publicitarse	Hasta el 31 de julio	Área comercial	200 euros

Implementar fuertes campañas publicitarias	Hasta el 31 de octubre	Promoción	7.500 euros
--	------------------------	-----------	-------------

**Tabla 9:** Objetivo de aumentar pedidos en un 15%

<u>Objetivo: Aumentar los beneficios de la empresa en un 10%</u>			
<b>Acciones</b>	<b>Periodo</b>	<b>Área de marketing</b>	<b>Recursos</b>
Estudio del posicionamiento del producto en el mercado	Hasta el 31 de agosto	Área comercial	500 euros
Anuncios en redes sociales	Hasta el 31 de noviembre	Área comercial	2.000 euros

**Tabla 10:** Objetivo aumentar los beneficios en un 10%

<u>Objetivo: Aumento del promedio de ingresos por pedido en un 10%</u>			
<b>Acciones</b>	<b>Periodo</b>	<b>Área de marketing</b>	<b>Recursos</b>
Estudiar la opción de subir el precio de los tres arroces más demandados	Hasta el 30 de septiembre	Área comercial	100 euros
Capacitar a los encargados para recomendar estos tres arroces	Hasta el 31 de diciembre	Área de recursos humanos	0 euros

**Tabla 11:** Objetivo aumento promedio ingresos por pedido en un 10%

## 5. VIABILIDAD ECONÓMICA DEL NEGOCIO

A continuación, se proporcionan los precios de los ingredientes necesarios para la realización de un determinado arroz y una previsión de ventas. ´

La empresa consigue los siguientes ingredientes a su respectivo proveedor a este precio que se muestra a continuación:

<b>Ingrediente</b>	<b>Coste</b>
Pollo	2.25 euros/kg
Conejo	5.80 euros/kg
Costillas	4.85 euros/kg
Pimiento Rojo	3.05 euros/kg
Ajo	4.30 euros/kg
Tomate	0.90 euros/kg
Arroz	1.17 euros/kg
Aceite	5.15 euros/l
Rape	6.80 euros/kg
Calamar	2.00 euros/kg
Gambón	7.25 euros/kg
Cigalas	12.50 euros/kg
Cebolla	1.60 euros/kg
Morcilla	2.05 euros/kg
Bacalao	8.50 euros/kg
Judías Verdes	3.10 euros/kg
Atún	12.00 euros/kg
Tinta de calamar	0.30 euros la bolsa
Setas	6.00 euros/kg
Espárrago	6.50 euros/kg
Foie	45.00 euros/kg
Pato	7 euros/kg
Alcachofas	8.00 euros/kg

**Tabla 12:** Coste de los ingredientes

Estos precios se compran al por mayor, por lo que el precio es ligeramente inferior, teniendo un mayor margen de beneficio y creando una relación proveedor-empresa excelente, con opciones de comprar en un futuro a precios más bajos.

Claramente el número de arroces vendidos cambia según la época en la que se sitúe. Los meses de junio, julio, agosto y mitad de septiembre es cuando se realizan las mayores ventas, aunque también destacan fechas puntuales como el día de navidad, festivos regionales, semana santa y cualquier fin de semana de los demás meses.

En la Tabla 13 se muestra una previsión de ventas y beneficios del mes de agosto, habiendo sacado de la propia empresa la cantidad que se vendieron el ejercicio anterior en esta fecha. Al tratarse de precio diferentes, se obtendrá una media del precio vendido de estos.

CONCEPTO	IMPORTE
(A) Ingresos (Precio unitario venta * Previsión demanda)	$8.55 * 4805 = 41.082,75$ euros
(B) Costes de fabricación (Coste unitario de fabricación * Previsión demandada)	$2,8 * 4805 = 13.454$ euros
(C) Contribución antes de los gastos	$41.082,75 - 13.454 = 27.628,75$ euros
(D) Gastos (Gastos de personal, de publicidad, del local, etc)	12.500 euros
(E) Contribución final	$27.628,75 - 12.500 = 15.128,75$ euros

**Tabla 13:** Previsión de ventas y beneficios del mes de agosto

## 6. OBJETIVOS DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los objetivos del desarrollo sostenible (ADS) son un conjunto de metas globales acordadas por las Naciones Unidas en el año 2015 con el objetivo de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos. En este apartado, se van a nombrar los 17 diferentes objetivos del desarrollo sostenible y cuáles de ellos se aplican junto a la nueva línea de producto de la empresa.



**Figura 20:** Los 17 objetivos del desarrollo sostenible

*Fuente.* Naciones Unidas (2015).

En el lanzamiento de la nueva línea de producto de la empresa, no se van a alcanzar la totalidad de los objetivos, pero sí en varios de ellos.

### **6.1 Objetivo 7: Energía asequible y no contaminante**

La empresa tiene instaladas en sus instalaciones 20 placas solares con el objetivo de generar energía renovable y reducir la dependencia de fuentes de energía no sostenibles. Aprovechar la energía solar es beneficioso ya que se considera, como limpia.

### **6.2 Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico**

La empresa puede contribuir a este objetivo generando trabajo para aquellos más necesitados de la zona, tengan o no experiencia en la cocina o en el reparto a domicilio, atendiendo siempre al cumplimiento de las leyes laborales y ofreciendo unas condiciones dignas de trabajo. Asimismo, puede promover la inclusión y la igualdad de oportunidades, contratando a personas independientemente si son extranjeros o no, etc.

### **6.3 Objetivo 12: Producción y consumo responsable**

Debido a la localización geográfica de la empresa y los productos que necesita para producir los diferentes arroces, tiene a su disposición todos los productos necesarios en la localidad y opta a ellos. Por ejemplo, en la empresa se intenta tirar los mínimos productos a la basura, de forma que la cáscara de algunas gambas que es necesaria pelada para algunos arroces no se tira, sino que se utiliza para la producción de caldo de pescado para luego aprovecharlo en la producción de otros arroces.

#### **6.4 Objetivo 13: Acción por el clima**

Ante la gran necesidad de tener varios vehículos para cumplir con las entregas a domicilio, la empresa puede contribuir utilizando vehículos eléctricos con los cuáles no contaminar y mitigar el cambio climático.

A su vez, puede optimizar sus rutas de entrega para reducir al máximo las emisiones contaminantes. También se ha comentado la utilización de las placas solares, reduciendo la emisión de gases de efecto invernadero y contribuyendo a resolver el cambio climático.

### **7. CONCLUSIONES**

Como se observa, Tot Arròs es la empresa con más experiencia en el sector de producción y reparto a domicilio de arroces en la zona de La Safor. Sin embargo, en los últimos años han ido apareciendo competidores que hacen peligrar los beneficios de la empresa, ya que han conseguido con una parte del mercado y por ello la empresa necesita innovar para adaptarse a las circunstancias que se le presentan (Ayming, 2022).

Presenta muchas más fortalezas y oportunidades que debilidades y amenazas lo cual es un síntoma de que tiene un correcto funcionamiento. Respecto a las amenazas son todas de origen político-legal y económico, originadas en gran parte por la inestabilidad económica del país, el enfrentamiento entre Ucrania y Rusia, y las duras leyes a seguir para la apertura y desarrollo de un negocio y posteriormente los contratos y condiciones de los empleados. En cambio, las oportunidades son de origen social y tecnológico, destacando la mejora tecnológica a la que la empresa intenta estar al tanto para no perder nada nuevo que le puede beneficiar, el buen clima de la Comunidad Valenciana que despierta un estilo de vida basado en juntar a amigos, familiares o compañeros de trabajo disfrutando de comida tradicional y local. En cambio, las fortalezas destacamos la relación creada de la empresa con sus clientes y la fidelidad que estos muestran. No se puede olvidar la oportunidad que presenta la subida del PIB en el país, que presenta un síntoma de la mejora del poder adquisitivo de las personas. Por otra parte, la debilidad preocupante es la escasa capacidad de publicidad de la empresa, y la necesidad de tomar medidas para poder cambiar esto.

La oportunidad de esta nueva línea de producto puede llevar a la empresa a un sector con escasa competencia, ya que la situaría en la única en ofrecer paellas precocinadas a bajo precio. Por ello, se da a conocer esta nueva línea mediante un plan

de comunicación, mediante el marketing digital, la publicidad tradicional y la promoción de ventas.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ayming (2022). Presupuesto Ciencia e Innovación 2023 de España. *Ayming*. <https://www.ayming.es/insights-y-noticias/noticias/presupuesto-ciencia-e-innovacion-2023/>
- Bello, E. (2022). Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio. *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Boletín Oficial del Estado [BOE]. Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición. 2011 (España). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-11604>
- Boletín Oficial del Estado [BOE]. Ley 34/1988, de 11 de noviembre, General de Publicidad. 2023 (España). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1988-26156>
- Boletín Oficial Del Estado [BOE]. Real Decreto 99/2023, de 14 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2023. 2023 (España). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-3982>
- Boletín Oficial del Estado [BOE]. Real Decreto Ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo. 2021 (España). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-21788>
- Carrera, J. (2021). Estas son las empresas más utilizadas por los españoles a la hora de pedir comida a domicilio. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/empresas-populares-espana-pedir-comida-domicilio-909987>
- Consuunt. (2023). ¿Qué es la Estrategia Push y Pull en Marketing? *Consuunt*. <https://www.consuunt.es/marketing-push-y-pull/>
- Datosmacro.com (2022). Crece el precio de la electricidad en España. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/electricidad-precio-hogares/espana>

- Datosmacro.com (2023). Baja el IPC en mayo en España. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Datosmacro.com (2023). El PIB de España aumenta en un 0,5 %. *Expansión*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- Efeagro. (2022). España se sitúa como el primer destino de los productos agrarios de Ucrania. *Efe:Agro*. <https://efeagro.com/espana-primer-destino-productos-agrarios-ucrania/>
- EpData.es (2022). El gasto en I+D en España, en datos y gráficos. EP Data. <https://www.epdata.es/datos/gasto-investigacion-innovacion-datos-graficos/224>
- Fernández, R. (2023). Precio medio final anual de la electricidad en España de 2010 a 2022. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/993787/precio-medio-final-de-la-electricidad-en-espana/>
- Hacienda y Función Pública, (2023). Bajada del IVA de los alimentos: ¿a qué productos se aplica y hasta cuándo? *La Moncloa*. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/hacienda/Paginas/2023/090123-bajada-iva-alimentos.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística [INE]. (2023). Índice de Precios de Consumo (IPC). *Sección prensa*. [https://www.ine.es/prensa/ipc\\_prensa.htm](https://www.ine.es/prensa/ipc_prensa.htm)
- Kotler, P.T. y Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing*. Pearson, Madrid. 17a Edición.
- Naciones Unidas (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. *Naciones Unidas*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Peiró Ucha, A. (2023). 5 fuerzas de Porter. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- Renting Finders (2023). 5 motivos por los que está subiendo el precio de la gasolina y el diésel. *Renting Finders*. <https://rentingfinders.com/blog/movilidad-sostenible/sube-precio-combustible-coche-gasolina-diesel/>
- Sánchez, A. (2023). La inflación repunta en abril al 4,1 % y afronta un largo camino hasta su normalización. *El País*. <https://elpais.com/economia/2023-04-28/la-inflacion-repunta-en-abril-al-41-y-afronta-un-largo-camino-hasta-su-normalizacion.html>

Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M.J., Sánchez Herrera, J. y Pintado Blanco, T. (2018). *Fundamentos de Marketing*. Pirámide, Madrid. 2ª Edición.

Torres Vega, I. (2020). Como realizar un análisis externo de una empresa. *Iveconsultores*.  
<https://iveconsultores.com/analisis-externo-de-una-empresa/>

Vaello (2022). La historia de la paella valencia y de “La Valenciana”. *Vaello La Valenciana*. <https://vaellocampos.com/historia-de-la-paella-valenciana-y-vaello-campos/>

Weather Spark (2023). Datos históricos meteorológicos de 2023 en Valencia. *Weather Spark*. <https://es.weatherspark.com/h/y/42614/2023/Datos-hist%C3%B3ricos-meteorol%C3%B3gicos-de-2023-en-Valencia-Espa%C3%B1a#Figures-Temperature>