

Plan de marketing para una nueva empresa del sector de la alimentación a colectividades

Juan José Canabal Fernández

jcanabal@uoc.edu)

04/01/2021

Trabajo Final de Grado

Plan de marketing

Memoria final

Curso 2020-2021 1r. semestre

Índice

Resumen	3
1. Introducción	5
1.1. Justificación.....	5
1.2. Objetivos y alcance	6
2. Un Tsunami global: el entorno actual.....	7
2.1. Macroentorno	7
2.1.1. Factores demográficos.....	7
2.1.2. Factores económicos	9
2.1.3. Factores sociales y culturales	11
2.1.4. Factores medioambientales	13
2.2. Microentorno.....	14
2.2.1. El mercado y los consumidores	14
2.2.2. Los proveedores.....	25
2.2.3. La digitalización	23
3. El modelo de empresa: análisis interno	25
3.1. El modelo organizativo de la empresa	25
3.2. Ventas, participación en el mercado y beneficios.....	26
3.3. Análisis DAFO	30
3.4. Análisis CAME.....	32
4. Construyendo el modelo	34
4.1. Objetivos de marketing.....	34
4.2. Estrategia y posicionamiento	34
4.3. Marketing Mix	36
4.3.1. Producto	36
4.3.2. Precio	37
4.3.3. Canales de distribución	37
4.3.4. Comunicación.....	38
4.4. Plan táctico	38
Conclusiones	45
Referencias bibliográficas	47
Anexos	48

Plan de marketing.

Juan José Canabal Fernández (jcanabal@uoc.edu)

Grado de marketing y estudios de mercado

Resumen

El mercado de la alimentación a colectividades en España es un enorme motor económico con una facturación anual en torno a los 3.000 millones de euros, con crecimientos en los últimos años por encima del 4% y del cual, algo más de la mitad, está concentrado en tan solo diez empresas, la mayor parte grandes multinacionales del sector con filiales en el país, con una alta concentración en grandes núcleos urbanos y servicios a múltiples sectores: hospitalario, sociosanitario o residencial, escolar, corporativos, catering y eventos deportivos. El resto del mercado esta compuesto de una gran multitud de pequeñas y medianas empresas donde, y considerando que se trata de un sector de mano de uso intensiva, más del 80% corresponden a empresas de menos de 100 trabajadores.

Se trata de un sector con un gran resiliencia y capacidad de adaptación a las diferentes situaciones económicas. Esto es fruto de sus propias características intrínsecas: precios bajos, provisión de servicios básicos y presencia global en múltiples sectores y países. Pero estas virtudes también han provocado una mejora lenta y reactiva de sus servicios. Lejos de ser un motor de cambio, innovador y adaptado a las nuevas tecnologías, se caracteriza por su reactividad a los cambios sociales, la poca anticipación a las nuevas propuestas y la continuidad en los procesos comerciales y productivos, siendo percibido como un sector de *commodities* donde el precio es el principal factor de negociación. Por el contrario, encontramos el sector de la restauración organizada, el cual actúa como motor de innovación y nuevas propuestas, las cuales, con el tiempo, tratan de ser asimiladas en el sector de las colectividades.

Es por ello que el presente proyecto explica con detalle estas deficiencias y crea la estrategia para la creación de una nueva empresa en el sector con tres ejes de diferenciación: la estandarización, la modernización de los procesos productivos y la digitalización. Mediante el cambio de paradigma que produce la adopción de cambios en estas tres áreas, una nueva empresa puede ser capaz de adentrarse en el mercado de las colectividades, captar una porción estable del mercado y continuar un desarrollo sostenible y eficiente.

El presente plan de marketing desglosa las habilidades y tácticas que debe de desarrollar una empresa de este tipo y como mostrar el valor que esta estrategia aporta a los clientes de una forma clara. Es evidente que la actual situación provocada por el COVID19 es un gran crisis para el sector, pero también una enorme oportunidad para que las empresas se decidan por realizar cambios claros en sus estrategias y, también, para que clientes y consumidores entiendan estos cambios y los adopten como una herramienta para sostener y mejorar sus servicios.

Palabras clave:

Colectividades, restauración, alimentación, digitalización, colegios, hospitales, clínicas, empresas, residencias, sociosanitario, catering.

Abstract

The food market for collectivities in Spain is a huge economic engine with an annual revenues of around 3,000 million euros, with growth in recent years above 4% and of which, just over half, is concentrated in just ten companies, most of them large multinationals in the sector with subsidiaries in the country, with a high concentration in urban areas and services to many sectors: hospital, social-health or residential, school, corporate, catering and sports events. The rest of the market is made up of a large number of small and medium-sized companies where, and considering that this is a labour intensive sector, more than 80% correspond to companies with less than 100 workers.

It's a sector with great resilience and capacity to adapt to different economic situations. This is the result of its own intrinsic characteristics: low prices, provision of basic services and global presence in multiple sectors and countries. But these virtues have also led to a slow and reactive improvement of its services. Far from being an engine of change, innovative and adapted to new technologies, it is characterized by its reactivity to social changes, the little anticipation to new proposals and the continuity in commercial and productive processes, being perceived as a commodity sector where price is the main factor of negotiation. On the contrary, we find the organised catering sector, which acts as a motor for innovation and new proposals, which, over time, try to be assimilated into the collective sector.

The present project explains these deficiencies in detail and creates the strategy for the creation of a new company in the sector with three axes of differentiation: standardisation, modernisation of the production processes and digitalisation. By means of the change of paradigm that the adoption of changes in these three areas produces, a new company can be able to enter the market of the collectivities, capture a stable portion of the market and continue a sustainable and efficient development.

This marketing plan breaks down the skills and tactics that a company of this type should develop and how to show the value that this strategy brings to customers in a clear way. It's clear that the current situation caused by the COVID19 is a great crisis for the sector, but also a huge opportunity for companies to decide to make clear changes in their strategies and also for clients and consumers to understand these changes and adopt them as a tool to sustain and improve their services.

Key words

Colectividades, restauración, alimentación, digitalización, colegios, hospitales, clínicas, empresas, residencias, sociosanitario, catering.

1 INTRODUCCIÓN

El plan de marketing presentado en este documento tiene el objetivo de diseñar el posicionamiento y crecimiento de una nueva empresa en el mercado de la alimentación a colectividades en España.

Se trata de un sector de grandes dimensiones, tanto por su volumen de facturación como por el impacto social que posee, al ser un demandante intensivo de mano de obra. Su presencia se haya en todos los sectores económicos: sanitario, educativo, deportivo o corporativo, ofreciendo servicios de alimentación a cientos de miles de personas todos los días, aunque quizás no posee la visibilidad e importancia adecuadas.

Para lograr comprender cuales son las palancas de cambio en el sector y el impulso necesario para posicionar una nueva empresa en el mercado, se ha realizado un análisis detallado del sector y el entorno en el que opera, tratando de comprender no solo la situación actual en términos económicos y sociales sino también, comprendiendo cuales sus limitaciones, demandas no satisfechas y palancas de cambio que puedan originar el posicionamiento diferenciador de una nueva empresa en el mismo.

Puesto que el mercado posee una dimensión global y, sería difícil o imposible, lograr posicionarse en todos los ámbitos del sector, el plan se centrará en introducir la empresa en una porción inicial del mercado como es el sector residencial, el dirigido a la alimentación en residencias de ancianos. He elegido este por sus especiales características:

- *Posee un volumen y estratificación geográfica lo suficientemente grande y amplia como para permitir el crecimiento comercial.*
- *Las barreras de entrada en términos de competencia, legales o de inversión son bajas, facilitando una entrada rápida en el mercado.*
- *Los servicios de alimentación en este sector son similares, no ofreciendo mejoras significativas y permitiendo la introducción de elementos innovadores y diferenciadores.*

De esta forma, la empresa podrá introducirse en el mercado con una cierta facilidad, crecer rápidamente y adquirir la notoriedad suficiente para crecer en ámbitos geográficos más amplios o posicionarse en otros ámbitos del sector, afianzando su posición.

1.1 Justificación

Soy un profesional del segmento de las colectividades que lleva más de veinte años trabajando en él, en una de las multinacionales referentes del sector. Durante este tiempo, el impulso de los clientes por ofrecer una alimentación más sana, cuidada y un entorno más adecuado, ha permitido observar una ligera mejora de este tipo de servicios, pero muy enfocado en grandes corporaciones o clientes. En general, han sido pocas las mejoras y se sigue realizando la venta, diseño y producción del producto final de una forma muy similar a como se hacía hace veinte años, lo que hace percibir a las empresas del sector como meras *commodities*.

Mi objetivo es lograr un cambio real que permita que todo tipo de clientes perciban un enfoque diferente del sector, haciéndolo más competitivo y profesionalizado y adaptándolo a las nuevas tecnologías, empoderando al cliente en su decisión de compra.

Es esto lo que me ha motivado a crear este proyecto, donde he tratado de plasmar la situación del sector, las motivaciones de cambio necesarias y la forma de acercarse a un nuevo enfoque que permitiría lograr crear y posicionar en el mercado una empresa con aspiraciones de cambio.

1.2 Objetivo y alcance

El objetivo del plan de marketing es posicionar a una nueva empresa en el sector de la alimentación a colectividades, con un enfoque netamente digital y como una empresa referente por su innovación, enfoque a cliente y control de costes.

Las fortalezas de esta empresa serán las siguientes:

- Llevar a cabo un proyecto **digital**, que permita a los clientes acceder a una plataforma donde realizar un primer contacto, obtener una oferta orientativa y, posteriormente, contratar y gestionar por si mismos su coste y oferta gastronómica.
- **Estandarización.** Preparación y cocinado de los productos mediante un equipamiento en cocina que ofrecen un producto estándar, independientemente del profesional o lugar de preparación.
- **Control de costes.** La gestión digital de los procesos (creación de la oferta, elección por el cliente del menú, gestión de stocks, producción estandarizada, etc) permitirán un control de costes exacto y diario como no existe ahora mismo en el sector, caracterizado por la gestión manual y poco estándar.
- **Seguridad en los procesos.** El seguimiento constante de la producción permitirá un control absoluto sobre los procesos, digitalizando todos los pasos y permitiendo reportar al cliente la efectividad de los mismos.
- Fuerte componente de **formación** a los trabajadores, haciéndoles partícipes del proceso, pero eliminando las decisiones personales y convirtiéndoles en responsables de la realización de un proceso estandarizado y continuo.
- La **reducción continua de costes** a través del control de los procesos e impacto en el precio a los clientes.
- **Pricing.** El acceso a la plataforma permitirá al cliente acceder a una variedad de ofertas gastronómicas estándar, donde se le informe de la rotación de los platos, ingredientes, alergenicos, información nutricional, etc. La elección por parte del cliente es fundamental para que ajuste sus necesidades al precio y oferta más adecuada para él en todo momento.

Este plan de marketing debe de cubrir toda la información necesaria para poder optar a obtener la financiación y recursos necesarios de las entidades de inversión y financiación a las que se acuda.

2 UN TSUNAMI GLOBAL: EL ENTORNO ACTUAL

Un desarrollo externo de la empresa (microentorno y macroentorno), implica el análisis de una serie de factores que impactan en la creación de la misma y su posible desarrollo en sus primeros años de vida. Comprender estos aspectos favorece la comprensión del entorno en el que la empresa actuará, sus principales retos e inconvenientes y entender que factores son impulsores de su desarrollo y crecimiento, y si estos se dan y son favorables.

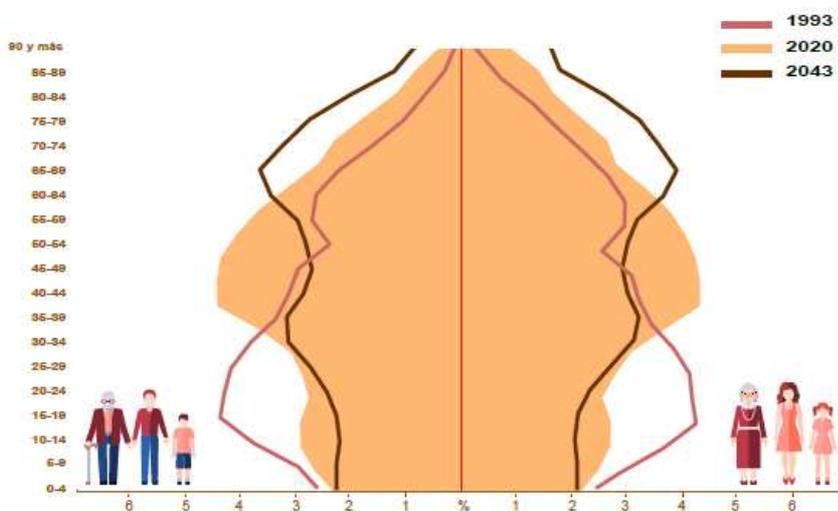
2.1. Macroentorno

2.1.1. Factores demográficos:

La población española ha sufrido en los últimos diez años un crecimiento bajo pero continuo situándose en el 1,4%, y pasando de 46,7M de habitantes a 47,3M de habitantes, un 39% de crecimiento desde el año 1971, cuando comenzaron los registros por parte del INE. Desde el año 2013 al año 2017 estas tasas se mantuvieron negativas con una ligera reducción, pero en los últimos tres años se ha producido un crecimiento positivo.

Si observamos la pirámide de población realizada por el INE (gráfico1), respecto a los años 1993, 2020 y la previsión para 2043, podemos observar claramente como esta se ha ido ensanchando en los tramos de edad más altos en los últimos veinte años, con una fuerte reducción de la población infantil. De hecho, la estimación realizada para dentro de veinte años es el de un mayor volumen de población en los tramos a partir de los 60 años de edad que en los inferiores, lo cual indica un envejecimiento claro y creciente de la población.

Gráfico 1. Pirámide poblacional a 20 años respecto a 2020



Fuente: INEBASE (INE)

Si lo observamos por regiones y edades, y considerando la importancia de revisar el área de influencia deseada: Madrid y las dos castillas, y el de personas mayores (tabla 2), la Comunidad de Madrid posee unos de los crecimientos más importantes de su población total con un 6,4% en los últimos nueve años, llegando a un 8,0% en el caso de las personas de más de 65 años. Este último dato se reduce en cuanto a la población total en las dos castillas, pero se incrementa en los tramos superior de edad donde, en el caso de Castilla-La Mancha llega al 13,7% para mayores de 65 años y un 9,0% en el caso de Castilla y León.

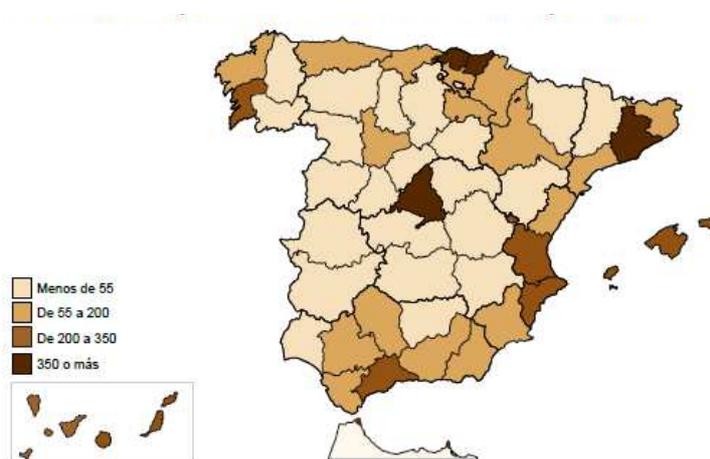
Tabla 2. Crecimiento de la población en 2019 respecto a 2010

	Total población	Mayores de 65 años
Comunidad de Madrid	6,4%	8,0%
Castilla y León	-22,0%	13,7%
Castilla La Mancha	-1,0%	9,0%

Fuente: Tabla de realización propia mediante datos provenientes de INEBASE (INE)

Podemos ver así mismo la densidad de población por Comunidades Autónomas en el siguiente mapa realizado por el INE (gráfico3), donde la Comunidad de Madrid muestra una fuerte densidad, con más de 350 personas por km² y comunidades como las dos Castillas con una densidad muy baja salvo la provincia de León. Este factor viene determinado por la tendencia al crecimiento de los grandes centros urbanos por el efecto migratorio de las zonas rurales con menor capacidad económica e industrial, pero dejando una población envejecida con fuertes necesidades asistenciales.

Gráfico 3. Mapa de densidad poblacional en España en 2020 (personas/km²)



Fuente: INEBASE (INE)

En cuanto a la esperanza de vida, para los mayores de 65 años, se ha incrementado continuamente, llegando en 2018 a ser un 23% más alta para los hombres y un 20% para las mujeres desde que existen registros (año 1991) y un 31% en el caso de los mayores de 85 años.

Este incremento de la esperanza de vida viene determinado por la mejora en la alimentación, los procesos médicos y hospitalarios, el cuidado preventivo de la salud y la mejora económica. Este crecimiento se prevé continuo en el futuro y tendrá una clara influencia en la capacidad de las personas mayores para valerse por sí mismos, ser menos dependientes y acudir más tarde a los servicios médicos y geriátricos. Curiosamente, para el total de la población, los datos son también positivos, pero claramente inferiores, mostrando un crecimiento del 10% para los hombres y un 7% para las mujeres.

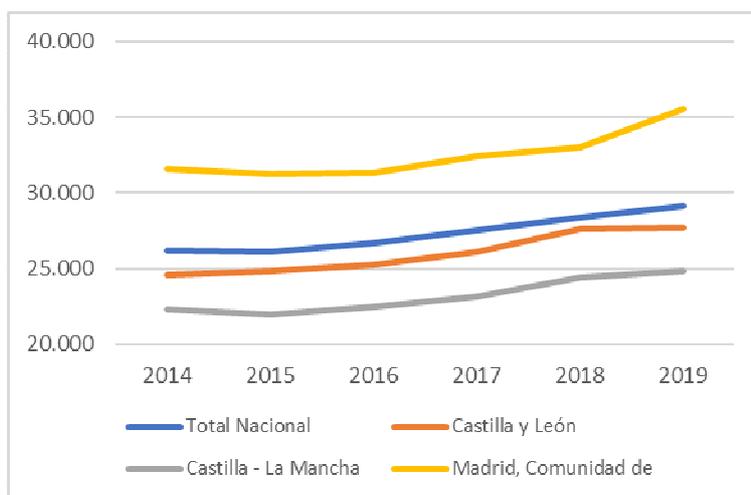
De este análisis podemos concluir que el envejecimiento de la población derivado de la mejora en la esperanza de vida y calidad de vida de las personas hará que el sector residencial siga siendo un referente económico como lo es ahora mismo e, incluso crezca considerablemente. Así mismo, también lo hará el gasto público y privado junto al cambio en las necesidades por parte de los ancianos derivado de su mejor salud, lo cual hará replantearse al sector la necesidad de revisar sus servicios, costes y procedimientos.

2.1.2. Factores económicos

Respecto a los factores económicos destaca la distribución y disponibilidad de la renta. De acuerdo a los datos estadísticos del INE, los españoles poseen, con 29.132 euros de renta media por hogar, un 3,0% menos de renta disponible que hace diez años. Un 2,2% menos en la Comunidad de Madrid, un 1,1% menos en Castilla y León y un peor dato, un 5,8% inferior en Castilla La Mancha.

Estos datos, aunque negativos, deben de entenderse también dentro de la mayor capacidad económica de la que disfrutaban los españoles hace diez años y que, aunque ya había comenzado una importante recesión, todavía no estaba en su peor momento. Si vemos este mismo dato en los últimos cinco años (gráfico4) podemos ver como si existe un crecimiento importante, con un incremento del 11,4% a nivel nacional, con un 12,7% en la Comunidad de Madrid, 12,6% en Castilla y León y un 11,6% en Castilla La Mancha.

Gráfico 4. Evolución de la renta disponible por hogar



Fuente: Tabla de realización propia mediante datos provenientes de INEBASE (INE)

De esta forma, podemos entender que los españoles comenzarían a recuperar parte de la renta perdida y que, salvo por el efecto negativo de la actual situación económica provocada por el COVID19, la renta disponible debería de estar próximamente en ratios previos a la crisis económica surgida en el año 2.008.

La crisis mundial, y en especial en España, que provocará el COVID19, es un elemento importante que debe de ser tenido en cuenta como un factor de regresión importante y que afectará tanto a la renta disponible como a la capacidad del estado para sufragar aspectos básicos de la economía, debido al fuerte endeudamiento, así como a empresas y trabajadores. Es clara la destrucción de empleo y de empresas que está ocurriendo en este momento en España y como esto está afectando, por un lado, a la capacidad retributiva del estado con una reducción de sus ingresos y, por otro lado, a la capacidad de las empresas para abordar la situación, laboral y económica, y la capacidad inversora de las mismas para los próximos meses y años.

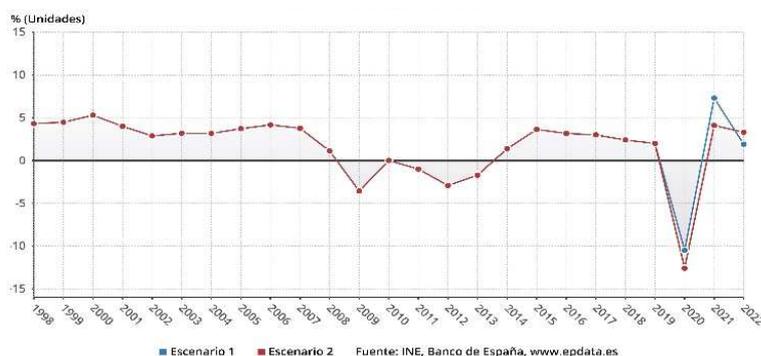
De acuerdo al Indicador de Confianza Empresarial (ICE) y el módulo de Opinión sobre el Impacto de la COVID-19 realizado por el INE:

- Durante el estado de alarma un 66,1% de los negocios han continuado abiertos. De ellos, aproximadamente dos de cada tres han visto reducidas sus ventas.
- Casi el 70% de las empresas ha tenido que reorganizar o reducir la jornada laboral de los trabajadores durante el estado de alarma. En la industria, casi el 80%.
- Cerca del 40% de las empresas han adoptado un Expediente de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) para todos o parte de sus trabajadores. En las ramas de Transporte y Hostelería, el porcentaje supera el 50%.

- El teletrabajo ha sido la fórmula más utilizada para mantener el nivel de actividad en los negocios durante este periodo (el 48,8% de las empresas lo ha usado) seguido del incremento en el nivel de digitalización (15,1%). En el caso de los establecimientos comerciales, además del teletrabajo también se han introducido durante la pandemia el servicio a domicilio (16,6%) y el comercio electrónico (16,4%).
- El teletrabajo ha pasado de utilizarse en apenas un 15% de los negocios antes de la pandemia, a ser una modalidad adoptada por casi la mitad de las empresas durante la COVID-19, abarcando cerca del 50% de sus plantillas.
- Alrededor de una tercera parte de los establecimientos que han adoptado el teletrabajo declara que lo mantendrá en el futuro. En los establecimientos comerciales, más de la tercera parte mantendrá en el futuro el servicio a domicilio y el comercio electrónico de sus productos.
- Tras la crisis del coronavirus, el 23,3% de los encuestados planea realizar innovaciones en sus procesos de producción, un 22,4% pretende realizar inversiones en nuevas tecnologías y un 17,4% incrementará la inversión en la formación de sus trabajadores. Por su parte, un 4,8% declara que probablemente tenga que cerrar en los seis próximos meses

El Banco de España ha empeorado sus previsiones económicas y ya descarta un "escenario de recuperación temprana" y ha empeorado su pronóstico sobre el crecimiento de 2021, augurando un repunte de entre el 4,1% y el 7,3% (gráfico5).

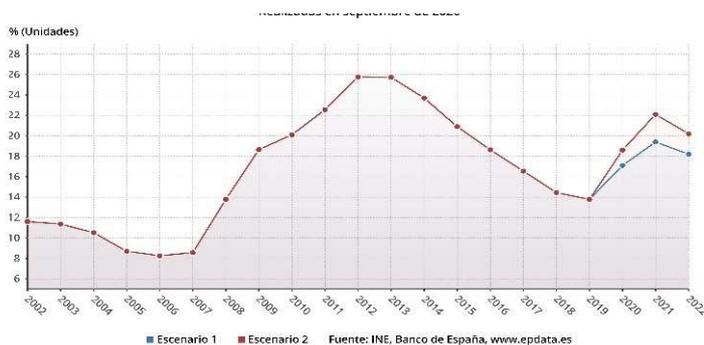
Gráfico 5. Previsión de la evolución económica para 2020, 2021 y 2022 (sept 2020)



Fuente: Banco de España (web)

Por otro lado, el informe subraya que el impacto de la crisis sobre la utilización del factor trabajo está siendo "muy severo", si bien señala que el impacto laboral se ha visto amortiguado por los ERTE y el cese de actividad. Así, cree que, en los próximos trimestres el ritmo de mejora de la ocupación se verá atenuado, en consonancia con la evolución de la actividad y "mostrará una evolución muy heterogénea entre las distintas ramas de la economía".

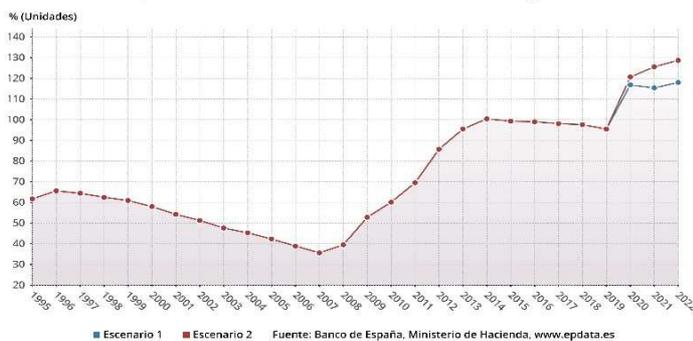
Gráfico 6. Previsión de la tasa de paro para 2020, 2021 y 2022 (sept 2020)



Fuente: Banco de España (web)

Por su parte, la deuda pública experimentaría en 2020 un aumento de más de 20 puntos en un primer escenario y de unos 25 en un segundo escenario, hasta situarse en el 116,8% y el 120,6% del PIB, respectivamente. Esta ratio continuaría aumentando en los dos años siguientes: entre el 115,4% y el 125,6% en 2021 y entre el 118% y el 128,7% en 2022, en función de cada escenario.

Gráfico 7. Previsión de la deuda pública para 2020, 2021 y 2022



Fuente: Banco de España (web)

Como se puede comprobar, la situación es compleja y ofrece tanto datos desalentadores de incremento del cierre de empresas y despidos de trabajadores, como aspectos que invitan al optimismo ya que provocarán a su vez un cambio importante en las dinámicas empresariales que pueden llevar a España a una mejora de su eficiencia y productividad si se realizan adecuadamente.

Estos aspectos, como son el incremento del teletrabajo, la digitalización, la aparición de nuevos productos y negocios, el cambio en la mente del consumidor y mayor aceptación de la tecnología como herramienta de negocio, socialización y el comercio, junto a las inversiones provenientes de la Unión Europea para afianzarlos, pueden aportar la dosis de cambio necesario para que la economía española modifique sus incentivos de productividad y mejora en el futuro.

2.1.3. Factores sociales y culturales

Respecto a los factores sociales y culturales, España es un país avanzado que cuenta con una fuerte cohesión social y familiar pero que, a su vez, está sufriendo cambios sustanciales que están cambiando este paradigma. Existe un reparto entre hombres y mujeres muy igualitario, un 49,2% de varones frente al 50,8% de mujeres, y una estructura poblacional donde casi más del 15% de la población es mayor de 65 años y algo más del 16% son de 0 a 15 años. Por CCAA, Madrid es una de las comunidades con mayor población, con el 14% de la población total y las dos castillas poseen casi un 10% entre ambas, sumando las tres prácticamente una cuarta parte de la población española.

Los matrimonios durante los últimos veinte años han descendido un 22%, incrementándose la edad de entrada al matrimonio y la aparición del matrimonio de personas del mismo sexo desde el año 2005. Las separaciones y divorcios, por otro lado, se han incrementado un 190% durante este tiempo.

La tasa de natalidad se ha incrementado un 5,8%, sobretodo en el caso de madres españolas, donde más del 65% de los nacimientos se producen en mujeres mayores de 30 años y casi un 30% en mayores de 35 años. Considerando además que más del 70% de las mujeres que han tenido hijos en el último año estaban activas, esto es, poseían un trabajo por cuenta propia o ajena. Hace tan solo 20 años este porcentaje era tan solo del 40%.

La entrada de la mujer al mercado de trabajo y, sobretodo, la ejecución de puestos cada vez más importantes, mejor remunerados y con una mayor carga laboral, es uno de los hitos sociales más importantes de nuestra sociedad ya que, esto ha implicado cambios en la educación, la sanidad, la alimentación o el cuidado de los mayores. La menor capacidad dentro del hogar para ocuparse de las tareas diarias que este implica ha posibilitado el desarrollo de sectores relacionados con la dependencia, la educación de los hijos y la alimentación, cada vez más desarrollada por una industria alimentaria que cada año saca al mercado más de 1.000 nuevos productos.

Este incremento de la oferta y la posibilidad de acceso a la misma se ha producido no solo por la mejora económica de las familias sino también por la aparición de internet y el negocio online. El 91,4% de los hogares españoles poseía acceso a Internet en 2019, frente al 86,4% del año anterior. De estos, casi la totalidad (unos 15 millones) disponen de acceso a Internet por banda ancha (fibra óptica o red de cable, ADSL, telefonía móvil 3G o 4G...). Uno de cada cuatro hogares dispone de libro electrónico y más de la mitad (56,8%) tiene tableta. El incremento del acceso ha creado un consumidor cada vez más inteligente y exigente, que desea que las marcas y fabricantes les traten de forma individual y no como parte de un grupo demográfico. Las redes sociales y la digitalización han contribuido a ello ya que permiten el conocimiento del consumidor de una forma muy exacta y la personalización, co-creación y desarrollo de productos es una tendencia cada vez más en alza.

Las tendencias más relevantes socialmente para los próximos años las podemos destacar de la siguiente forma:

- **Demografía.** El envejecimiento de la población va camino de convertirse en uno de los retos sociales más relevantes del siglo. El informe de Naciones Unidas *Perspectivas de la población mundial 2019* estima que en 2050 una de cada cuatro personas que viven en Europa y América del Norte podría tener 65 años o más.
- **Movilidad y Smart Cities.** Bajo el liderazgo de la ONU, las ciudades también están apostando por el desarrollo sostenible, teniendo en cuenta que dos tercios de la población mundial vivirá en áreas urbanas en 2050. La consultora Kantar, constata esta tendencia y expresa que uno de los hábitos que más va a cambiar en movilidad es “la atención al consumo energético”, apoyado en iniciativas de las administraciones como la restricción parcial de la circulación en días de contaminación extrema.
- **Geopolítica.** Las tensiones entre los países y las regiones políticas son cada vez mayores e influirán en las decisiones de los estados y en sus poblaciones. Podemos ver esto en acciones como el Brexit, las discusiones sobre el mantenimiento de la UE, la aparición de grupos sociales y políticos de extrema derecha o las fricciones entre las dos grandes superpotencias mundiales, EE.UU. y China.
- La **generación Z** se unirá a los millenials en el trabajo. Se puede ver la llegada de la generación más joven al mercado laboral, donde ya un tercio de los millenials tienen puestos de responsabilidad. Ahora esta nueva generación está totalmente asentada en las empresas, lo que aporta nuevas perspectivas, nuevas demandas y una ampliación de la diferencia en las capacidades tecnológicas entre los trabajadores de más edad y los más jóvenes.
- La **realidad aumentada y virtual y el 5G** revolucionará aspectos como la compra online, la presentación y reclutamiento de las empresas, la creación y diseño de productos, la conectividad y la capacidad de aprender y trabajar en lugares remotos.
- **COVID19.** Sin duda uno de los elementos que contribuirán a definir la sociedad en el futuro más próximo son las consecuencias de pandemias como la actual sufrida por la aparición

del virus de la COVID19. Esto está ya impactado en cómo nos relacionamos, en los cambios de hábitos: de compra, relaciones personales y profesionales, y provocará el desarrollo e impulso de la innovación y la tecnología como formas de desarrollarnos en un entorno cada vez más impreciso, líquido e impredecible.

2.1.4. Factores medioambientales

Es este uno de los factores que más puede afectar en los próximos años. El incremento de la preocupación por el medio ambiente está produciendo cambios en las sociedades y en como entendemos aspectos básicos como el movimiento de las personas, la construcción, el uso responsable de los recursos, la compra de productos, etc.

Sectores tan importantes y contaminantes como el textil están tomando decisiones drásticas para reducir sus niveles de contaminación, incrementar los ratios de reutilización y reciclaje de sus prendas; el sector petroquímico ve el fin de los motores de combustión como una realidad que se producirá de forma inminente en los próximos veinte años junto a la preocupación por la reducción del plástico; contratos públicos y privados demandan cada vez más el uso responsable de recursos y la disminución de la huella de carbono, valorando cada vez más el ofrecimiento de productos y servicios que tengan en cuenta estos valores; y por último, la sociedad y las personas demandan en su conjunto decisiones globales que permitan el sostenimiento de nuestra sociedad a través de un raciocinio de nuestra relación con la naturaleza.

Por ello, cada vez se producirán mayores cambios legales y jurídicos que impulsen, a través de la modificación legislativa, la adopción de este tipo de normas. Esto obligará a empresas y ciudadanos a tomar en consideración estas medidas y favorecer la aparición de nuevos modelos productivos y comerciales.

En España esto es algo que podemos ver en la aparición del segundo Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático (PNACC) 2021-2030, que trata de responder, entre otros, a los compromisos del acuerdo del Consejo de Ministros del día 21 de enero de 2020 por el que se aprobó la Declaración del Gobierno ante la Emergencia Climática y Ambiental. Este segundo plan forma parte de un conjunto de instrumentos, entre los que destacan, el proyecto de Ley de Cambio Climático y Transición Energética, la Estrategia a Largo Plazo para una Economía Moderna, Competitiva y Climáticamente Neutra en 2050 (actualmente en fase de borrador) y el Plan Nacional Integrado de Energía y Clima. Para alcanzar esta meta se definen 9 objetivos específicos que contribuyen de forma complementaria al objetivo general y que son los siguientes:

- Reforzar la **observación sistemática del clima**, la elaboración y actualización de proyecciones regionalizadas de cambio climático para España y el desarrollo de servicios climáticos.
- Promover un proceso continuo y acumulativo de **generación de conocimiento sobre impactos, riesgos y adaptación** en España y facilitar su transferencia a la sociedad, reforzando el desarrollo de metodologías y herramientas para analizar los impactos potenciales del cambio climático.
- Fomentar la adquisición y el fortalecimiento de las **capacidades para la adaptación**.
- Identificar los principales **riesgos del cambio climático** para España, teniendo en cuenta su naturaleza, urgencia y magnitud, y promover y apoyar la definición y aplicación de las correspondientes medidas de adaptación.
- **Integrar la adaptación** en las políticas públicas.
- **Promover la participación de todos los actores** interesados, incluyendo los distintos niveles de la administración, el sector privado, las organizaciones sociales y la ciudadanía en su conjunto, para que contribuyan activamente a la construcción de respuestas frente a los riesgos derivados del cambio climático.
- Asegurar la **coordinación administrativa** y **reforzar la gobernanza** en materia de adaptación.
- Dar **cumplimiento y desarrollar en España los compromisos adquiridos** en el contexto europeo e internacional.
- Promover el **seguimiento y evaluación de las políticas** y medidas de adaptación.

2.2. Microentorno

2.2.1. El mercado y los consumidores

El mercado de hostelería y colectividades se encuentran compuesto por un gran número de empresas, en su mayoría de pequeño tamaño, dedicadas a la gestión de un único centro o establecimiento. No obstante, en los últimos años se ha producido un progresivo incremento del grado de concentración de la oferta.

A comienzos de 2019 operaban 70.743 negocios de restauración, cifra similar a la del año anterior. En cambio, el número de establecimientos gestionados por estas empresas aumentó un 2,3%, hasta los 80.736, lo que refuerza la tendencia de aumento del tamaño medio de los operadores.

De igual forma, se prolongó la tendencia de ascenso del número de empresas dedicadas a la prestación de servicios de catering, cifrándose en 980 a principios de 2019.

En el sector sanitario se produjo igualmente un incremento de la oferta, tanto en el ámbito público como en el privado. En enero de 2019 se contabilizaba un total de 806 centros hospitalarios y 158.292 camas, considerando que el aumento de las plazas de las clínicas privadas compensó la disminución registrada en los hospitales públicos.

En cuanto al negocio de gestión de residencias geriátricas, a comienzos de 2019 se contabilizaban 5.649 centros, 51 más que en el año anterior, con 381.340 plazas (+1,0%). Este crecimiento es común al ámbito público y al privado. Al igual que en el sector hospitalario, el aumento de la oferta privada compensó el descenso de las plazas públicas.

En el sector de residencias geriátricas Cataluña y Castilla y León ocupan las dos primeras posiciones, mientras que Madrid y Cataluña son las dos regiones donde más empresas de catering ubican su sede.

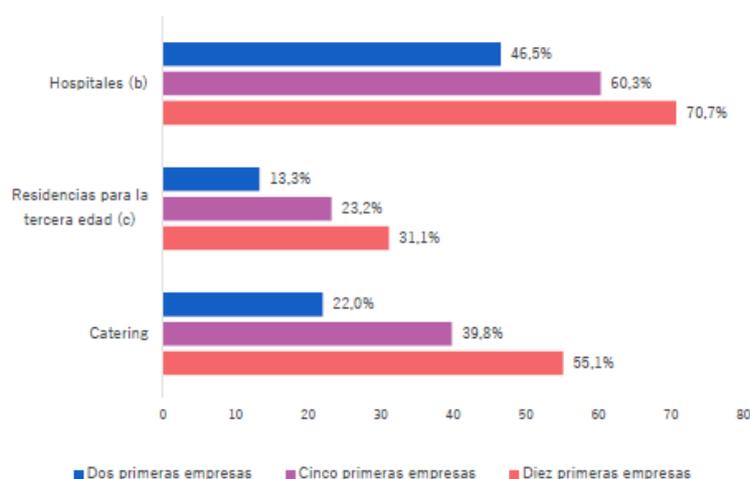
El mencionado aumento del grado de concentración de la oferta ha sido especialmente significativo en el sector hospitalario, debido a las significativas operaciones de compra y fusión realizadas entre las principales empresas en los últimos años. De esta forma, las diez primeras compañías privadas no benéficas reunieron en 2018 algo más del 70% del mercado (gráfico8). Por su parte, en el sector de catering, también altamente concentrado, los diez primeros operadores alcanzaron una cuota de mercado conjunta del 55% (gráfico9).

Gráfico 8. Número de centros por sector y distribución geográfica

Sector	Número	Distribución geográfica
Hospitales (a)	806	Cataluña (26,4%), Andalucía (13,9%), Madrid (10,3%), C. Valenciana (7,9%), País Vasco (5,2%), otras (36,3%)
Residencias para la tercera edad (a)	5.649	Cataluña (19,6%), Castilla y León (12,4%), Andalucía (11,7%), Madrid (8,6%), Galicia (6,5%), otras (41,2%)
Catering (a) (c)	980	Madrid (26,0%), Cataluña (24,0%), C. Valenciana (11,0%), Andalucía (10,0%), País Vasco (10,0%), otras (19,0%)

Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

Gráfico 9. Concentración empresarial por sector



Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

La oferta total de plazas en residencias para la tercera edad registró un crecimiento del 1,0% en 2018, tras el 1,4% contabilizado en el año anterior. Así, al inicio de 2019 se contabilizaban unas 381.340 plazas. En torno al 75% de las plazas correspondían a plazas en residencias privadas, con una cifra de 285.442 en 2019, un 1,5% más. Las 95.898 plazas restantes se situaban en residencias de titularidad pública, suponiendo el 25,1% del total.

Respecto a la tipología de la oferta en residencias privadas, destaca el peso de las plazas privadas puras, que con unas 186.351 unidades representaron el 65,3% de la oferta privada en 2019. Este tipo de plazas aumentó un 1,6%, mientras que las plazas concertadas con la Administración, que se sitúan ya en más de 99.000 unidades, se incrementaron un 1,3%.

La comunidad con mayor número de plazas en residencias privadas es Cataluña, con el 17,7% del total en enero de 2019. A continuación, se sitúa Madrid, con el 14,5%, seguida de Castilla y León y Andalucía, con el 12,4% y 12,2%, respectivamente. Estas cuatro comunidades concentraron en conjunto el 56,8% de la oferta total de plazas en residencias privadas.

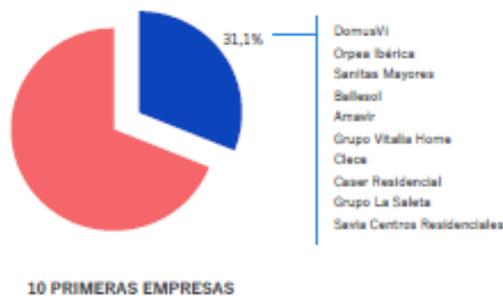
El número total de residencias para la tercera edad, incluyendo públicas y privadas, se situó en 5.649 en 2019, incrementándose en 53 respecto a un año antes. Al considerar únicamente los centros de titularidad privada el número ascendió a 4.182, de las cuales el 69% eran de iniciativa mercantil, mientras que el 31% restante estaban a cargo de asociaciones, fundaciones y entidades religiosas.

La estructura empresarial del sector geriátrico se caracteriza por la presencia mayoritaria de entidades de reducido tamaño dedicadas a la gestión de un centro, las cuales coexisten con un

número más pequeño de operadores de cierto tamaño que gestionan un amplio número de residencias. Por contra, en 2018 se produjeron dos operaciones de compra entre los grupos de mayor tamaño (Grupo Gerovida-DomusVi y Orpea Ibérica-Grupo Ecoplar) que se reflejaron en un aumento del grado de concentración empresarial.

Así, las cinco primeras —DomusVi, Orpea Ibérica, Sanitas Mayores, Ballesol y Amavir— reunieron en 2018 una cuota conjunta del 23,2% sobre el valor total del mercado, la cual se situó en el 31,1% al considerar a los diez primeros (gráfico10).

Gráfico 10. Concentración empresarial en el sector residencial



Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

En el siguiente gráfico (gráfico11) podemos observar la evolución positiva del mercado geriátrico y como en las comunidades autónomas objetivo, las ratios son realmente altas en los tres últimos años: un 13,8% en la Comunidad Autónoma de Madrid, un 12,5% en Castilla y León y un 7,1% en Castilla la Mancha, con un 2,4% en todo el territorio nacional, facilitando un crecimiento positivo sobretudo en el sector privado (1,5% frente al -0,4% en titularidad pública).

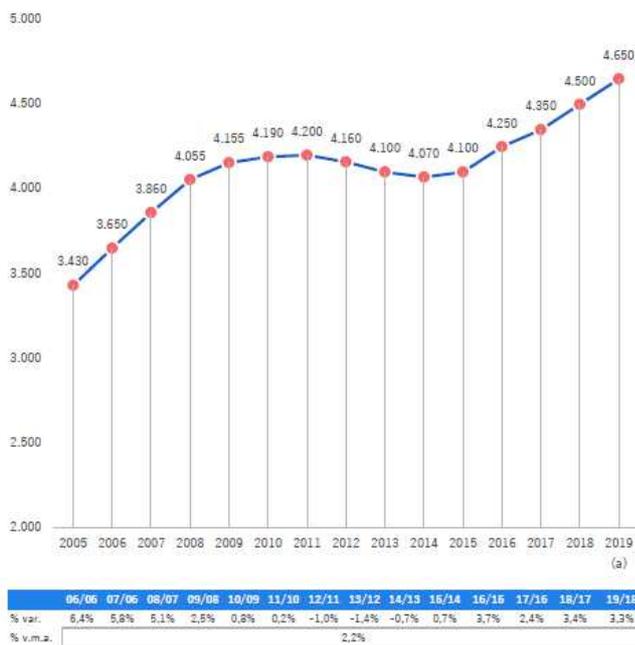
Gráfico 11. Número de plazas residencia en España por provincia y crecimiento últimos 13 años



Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

El volumen de negocio de las empresas gestoras de residencias para la tercera edad (gráfico12) siguió mostrando un comportamiento favorable en los años 2018 y 2019, cuando aumentó cerca de un 3,5% anual. Esta evolución permitió alcanzar una cifra de unos 4.650 millones de euros en el último año.

Gráfico 12. Evolución de la facturación del sector residencial en los últimos 15 años



Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

El aumento de la red de plazas, el mayor grado de ocupación y la tendencia al alza de las tarifas, reflejo del positivo comportamiento de la demanda, permitieron el crecimiento del valor del mercado.

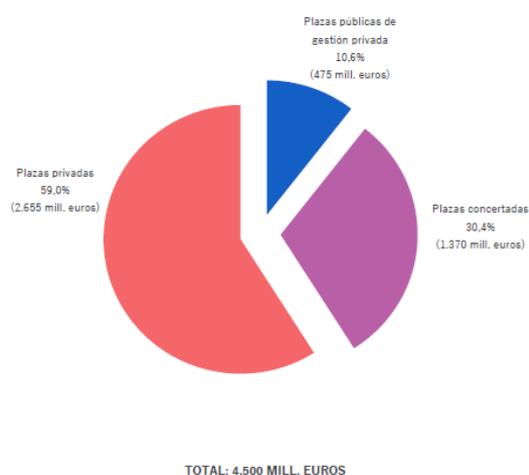
Cerca del 60% del mercado total corresponde a ingresos derivados de la gestión de plazas privadas puras, que en 2018 se cifraron en 2.655 millones de euros. A continuación, se sitúa el

negocio de gestión de plazas concertadas, que generó unos 1.370 millones de euros, el 30,4% del total, mientras que la gestión privada de plazas públicas reunió el 10,6% restante, unos 475 millones de euros.

En cuanto a la capacidad instalada, el número de plazas privadas se situó a comienzos de 2019 en 285.442 unidades, un 1,5% más que en el año anterior. El mayor incremento lo registraron las plazas privadas puras, que crecieron un 1,6% hasta situarse en 186.351, mientras que las plazas concertadas se incrementaron un 1,3%, reuniendo las 99.091 plazas restantes.

Así, las plazas privadas de concierto público supusieron el 26,0% del total de las plazas y el 34,7% de las plazas en residencias privadas.

Gráfico 13. Distribución por tipología de plazas residenciales



Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

Respecto a la oferta de plazas de gestión privada en residencias públicas, ascendió a 34.100 en 2019, representando el 8,9% de la oferta total y el 35,6% de la oferta en residencias públicas.

En cuanto a las tendencias de demanda, el mercado de residencias para la tercera edad continúa presentando buenas perspectivas, que permitirán un buen comportamiento de la demanda privada y el desarrollo de proyectos de apertura de nuevos centros. Además, el sector se verá reforzado por el progresivo envejecimiento de la población, la utilización de las residencias como alternativa a los hospitales por sus capacidades sociosanitarias y la priorización de la atención profesional en detrimento del cuidador familiar.

Es previsible que continúe a corto y medio plazo la tendencia por parte de empresas patrimonialistas y de capital riesgo de la promoción propia de centros de nueva construcción cuya gestión ceden posteriormente a otras empresas privadas.

En cuanto al crecimiento de la dotación de plazas, se identifican numerosos planes de crecimiento por parte de los principales operadores, entre los que se destaca Grupo Vitalia Home, con diez proyectos para el bienio 2019-2020, que supondrán la incorporación de unas 1.500 nuevas plazas. Otros operadores con ambiciosos planes de expansión son DomusVi, que además completará la operación de compra del grupo Gerovida y todas sus residencias, Orpea Ibérica, Grupo La Saleta, Sanitas Mayores, Savia Centros Residenciales y Fiatc Residencias.

De esta forma, se espera que en los próximos años los principales grupos continúen aumentando su tamaño y que tenga lugar un considerable aumento de la concentración de la oferta sectorial. Cabe señalar que la mayoría de los proyectos corresponden a operadores de iniciativa privada. No obstante, en los próximos años se espera la apertura de centros de

promoción pública, como resultado de los planes de gobiernos autonómicos, entre los que se encuentran los de Canarias, Baleares y Galicia.

En cuanto al sector del catering, El número de empresas con actividad de catering se situó en unas 980 a principios de 2019, cifra ligeramente superior a la contabilizada en el ejercicio anterior. El conjunto de operadores generaba un volumen de empleo de unos 82.000 trabajadores.

Por zonas geográficas (gráfico 14), la mitad de las empresas operativas se ubican en Madrid (26%) y Cataluña (24%), situándose a continuación Comunidad Valenciana, región que concentra el 11% de la oferta total, Andalucía y País Vasco, con el 10% del total en cada caso.

Gráfico 14. Principales zonas de actuación de empresas de catering



Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

Respecto a la estructura empresarial (tabla15), el sector presenta una mayoría de empresas de pequeña dimensión, las cuales coexisten con un grupo más reducido de grandes operadores. Estos últimos suelen contar con actividad en todo el territorio nacional.

Así, el 81% de las empresas contaban con menos de 100 empleados en enero de 2019, mientras que el 17% disponía de una plantilla de entre 100 y 500 trabajadores. Por su parte, solo 22 empresas daban empleo a más de 500 personas en esa misma fecha, esto es, un 2% del número total de empresas.

Tabla 15. Volumen de empresas de catering por número de empleados

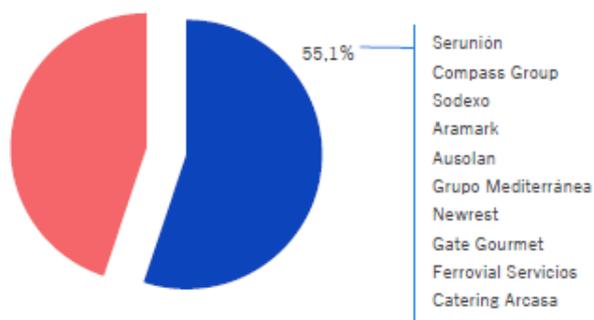
Empleados	Empresas	
	Número	%
Menos de 100	793	80,9
De 100 a 500	165	16,8
Más de 500	22	2,2
TOTAL	980	100,0

Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

Las empresas de mayor tamaño suelen tener presencia en los segmentos de catering para el transporte y colectividades. Además, los principales operadores en estas áreas de actividad corresponden en algunos casos a filiales de grandes grupos multinacionales del sector.

Entre las principales empresas en el ámbito de colectividades (gráfico16) destacan Compass Group (Reino Unido), Aramark (Estados Unidos), Seruni3n o Sodexo (Francia).

Gráfico 16. Porcentaje del mercado de las 10 primeras empresas de catering

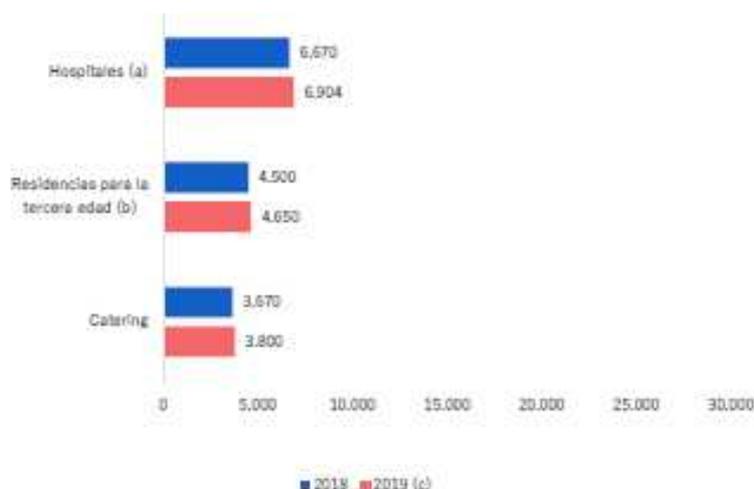


Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

En conjunto, las cinco primeras empresas del sector —Seruni3n, Compass Group, Sodexo, Aramark y Ausolan— reunieron en 2018 una participaci3n conjunta del 39,8% de la facturaci3n sectorial, porcentaje que se situ3 en el 55,1% al considerar a los diez primeros operadores.

El mercado de colectividades mantuvo una tendencia de crecimiento en el per3odo 2018-2019, sustentado en el todav3a favorable escenario econ3mico y el buen comportamiento del consumo de los hogares.

Gráfico 17. Evolución en facturación de los tres sectores

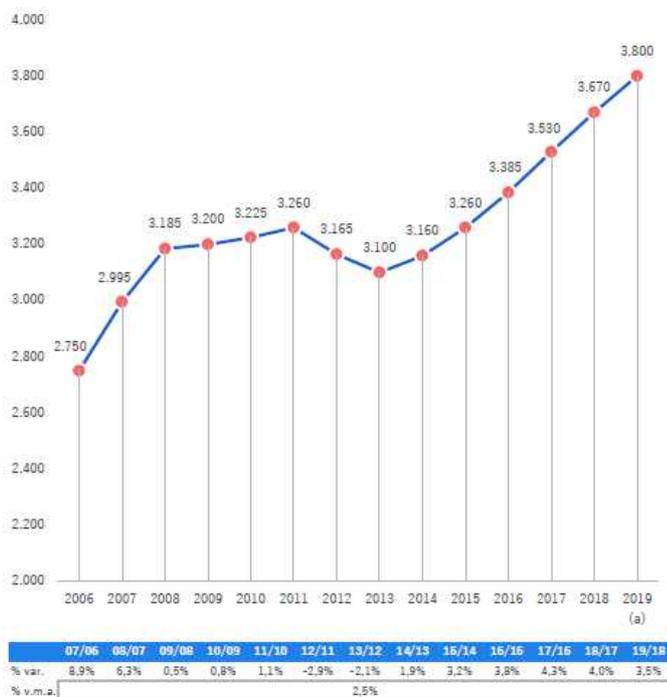


Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

El volumen de negocio del sector de catering alcanzó un valor de unos 3.800 millones de euros en 2019, tras crecer cerca de un 4,0% anual en el período 2018-2019. El buen comportamiento de la demanda procedente de los principales sectores clientes permitió esta evolución.

Por segmentos de actividad, el de colectividades se mantiene como el de mayor importancia, de manera que, tras crecer un 4,0%, llegó a alcanzar en 2018 la cifra de 3.090 millones de euros, el 84,2% del total. Este negocio ha estado impulsado en los últimos años por la tendencia de subcontratación por parte de algunos colectivos.

Gráfico 18. Evolución en facturación del sector de las colectividades



Fuente: Estudio DKV Informa. El mercado de hostelería y colectividades (enero 2020)

Dentro del ámbito de colectividades, destaca la demanda procedente del sector sanitario, que incluye hospitales —públicos y privados— y residencias para la tercera edad, y que registró un crecimiento del 4,2% respecto a 2017, hasta situarse en 1.350 millones de euros.

Por su parte, la demanda por parte de centros de enseñanza contabilizó una tasa de variación del 4,0%, alcanzando 1.040 millones de euros. En cuanto a la demanda de empresas, se cifró en 519 millones de euros, aumentando un 3,8%.

Respecto a las tendencias de mercado, el sector de colectividades, aunque poseía buenas perspectivas derivadas de la favorable coyuntura económica y la tendencia a la subcontratación de servicios, la actual situación motivada por el COVID19 ha impactado gravemente en la actividad del sector, llegando a caer más de un 40%. Esto afecta sobretodo a las líneas de negocio relacionadas con las empresas, las cuales han traspasado gran parte de su actividad al teletrabajo y, en un futuro próximo, provocaran un cambio de tendencias destinado al trabajo deslocalizado y fuera de sus grandes sedes corporativas. En cambio, la actividad en hospital, colegios y residencias geriátricas no parece que vaya a sufrir grandes impactos más allá de adaptaciones a la concentración del mercado.

En este contexto, se prevé que la demanda mantenga a corto plazo una evolución positiva gracias a la apertura de nuevos centros hospitalarios y residencias para la tercera edad, el incremento del grado de externalización de los servicios de comida por parte de los distintos colectivos y empresas.

A pesar de ello, la fuerte competencia por la captación y fidelización de clientes continuará presionando los márgenes de las empresas. Este escenario obligará a los operadores del sector a mantener una estricta política en materia de contención de costes operativos. A este respecto, una de las mayores dificultades del sector es el acceso a los contratos públicos, en los que el factor precio tiene una significativa importancia.

En cuanto a la demanda privada, cabe señalar la tendencia creciente de los grandes grupos, sobre todo en el ámbito sanitario, a adquirir hospitales y clínicas, lo que limita la capacidad de acceder a nuevos clientes. Además, la cada vez mayor concentración en unos pocos grupos implica que la gestión de la restauración quede en manos de pocas empresas.

Por otro lado, a corto y medio plazo continuará acentuándose el grado de concentración de la oferta, como resultado de la expansión de los operadores líderes mediante operaciones de compra y fusión de otras compañías.

En este escenario, los principales operadores seguirán invirtiendo en la mejora de la calidad del servicio y los productos ofrecidos, la modernización de las instalaciones y la renovación de la imagen.

Los elementos descritos dibujan a un cliente (empresa contratante) con cada vez mayor capacidad de negociación debido a los procesos de concentración e incrementos de volúmenes y a un consumidor final de los servicios también más exigente debido a los cambios sociales, conocimiento y acceso a la información y el desarrollo del conocimiento y preocupación por la mejora de alimentación y la salud.

Esto motiva la aparición de mejoras por parte de las empresas en el mercado por iniciativas cada vez más saludables, implicados en el consumidor final, preocupadas por ofrecer un servicio de mayor valor añadido, pero a su vez, atezadas por un precio bajo, que ha ido disminuyendo y que, en muchos casos, determina la capacidad de contratación.

Es por ello que las empresas tratan de diferenciarse ofreciendo nuevos productos con una mejor calidad. Eso implica que las empresas más importantes del sector están impulsando nuevos servicios, con un mayor valor percibido como forma de diferenciarse, pero, la realidad es que todas impulsan ideas e innovaciones similares. Esto hace que sean percibidas por consumidores y clientes como *commodities*, donde la mejora se produce de forma progresiva, muchas veces de forma reactiva a las necesidades del mercado y sin una clara capacidad de cambio, disrupción y anticipación a las necesidades y mejoras de la sociedad. Ejemplos claros de esto es la nula o baja implantación de sistemas digitales, conocimiento de la información y el impulso de la *data analytics*, en sistemas logísticos o de contratación.

Los clientes y consumidores demandan servicios más personalizados, capaces de adaptarse a diferentes circunstancias, saludables, alineados con las tipologías de consumidores y empáticos con las nuevas necesidades, todo ello bajo un marco de precio bajo y tendente a la reducción y la presión por la competencia.

Es por ello que, continuar impulsando mejoras progresivas que vayan mejorando poco a poco los servicios no permitirá realizar un cambio real y significativo, cambiando el mercado y llegando a un nivel de adaptación a las necesidades reales comentadas.

2.2.2. Los proveedores

Los servicios de alimentación cuentan con una gran red de proveedores y distribuidores en todo el territorio nacional. La comunidad de Madrid posee uno de los mayores mercados de alimentación de Europa (MercaMadrid) y una gran red de distribuidores para todo tipo de alimentos, tanto de alimenticio como no alimenticio.

La política de la compañía es tratar de reducir al mayor número posible de estos, con el fin de minimizar las gestiones de homologación de proveedores, gestión de tarifas, contratos, etc. Para facilitar este hecho, se comenzará a operar únicamente en la Comunidad de Madrid y sus provincias limítrofes, de forma que sea mucho más fácil operar con unos únicos proveedores que permitan la adaptación de la oferta a proveedores locales, de cercanía.

Esto último es necesario por cuanto que la oferta en los próximos años pasará por un acercamiento a las demandas de los consumidores finales por obtener productos que originen una menor huella de carbono, más auténticos y con los que identificarse y preocupados por el desarrollo local del comercio.

La seguridad alimentaria es a su vez, un aspecto fundamental del negocio, por lo que es necesario crear un protocolo de homologación que asegure que los proveedores cuentan con las condiciones higiénico-sanitarias adecuadas. La experiencia en la gestión de este tipo de proveedores durante más de veinte años en el sector por parte del creador de la empresa permite un gran conocimiento de los tipos de negociación, costes y necesidades de información.

Es más complejo, o por lo menos más desconocida, la gestión de proveedores de IT y sistemas por lo que es necesario contar dentro de la empresa con personas que puedan gestionar este departamento de forma rigurosa y profesional.

2.2.3. Digitalización

Si observamos la capacidad por parte de las empresas de adaptarse a la digitalización, tanto en sus procesos de venta y comercialización de servicios como de producción y operativa, nos encontramos una total falta de foco en este aspecto por parte de la mayor parte de las empresas, incluidas las grandes multinacionales.

En el siguiente cuadro he resumido los principales aspectos de la digitalización para las principales compañías del sector:

		Sodexo	Compass	Eurest	Serunion	Aramark	Ausolan	Mediterranea
WEB	Posicionamiento optimizado en Google	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Registro de acceso	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Información de los servicios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	Posibilidad de obtener un presupuesto online	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Posibilidad de contratación de los servicios	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Posibilidad de contactar directamente (chat, chatbot, wasap, etc)	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Proyectos online de personalización o co-creación	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	Acceso a RRSS	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
	Opción de suscribirse a RRSS	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗
	¿Qué RRSS?	Linkedin	Faceb, Link, Instgr, Twitter	Linkedin	Faceb, Link, Instgr, Twit, Youtube	✗	Faceb, Link, Instgr, Twit, Youtube	Linkedin
	Posee newsletter o blog	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
	¿Posee páginas específicas?	En colegios	✗	✗	En colegios	En colegios	✗	✗
	¿Poseen landing page?	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
RRSS	Sitios oficiales en RRSS	Solo para Sodexo global	Compass global. En España solo LinkedIn	✗	✓	✗	✓	✓
	Creación de contenido personalizado	✗	Solo para linkedin	✗	✓	✗	✓	✓
	Poseen contenido actualizado	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓
	Interactúan con el público	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
APP	¿APP descargable?	✗	✗	✗	Específica para colegios	✗	✗	✗

De este análisis se puede deducir que las principales compañías del sector no poseen una dedicación clara hacia la digitalización, y aquellas que destinan recursos en algún aspecto, no lo hacen con la intensidad y dedicación que necesitarían.

En el aspecto web, alguien que desee contratar servicios de restauración a colectividades, no encontrará estas empresas en un buscador salvo que realice búsquedas por su nombre específicamente. Una vez que consiga llegar a su web, tan solo podrá acceder a información corporativa acerca de sus servicios, de forma reactiva y sin que pueda interactuar con ellos o acceder a información más específica, mucho menos la posibilidad de comprender sus procedimientos o herramientas internas o poder obtener un presupuesto o estimación de precio online, y no podrá contactar tampoco con la empresa más allá de obtener el teléfono de sus oficinas centrales o acceder a un formulario de contacto.

Únicamente podrá encontrar enlaces a algunas redes sociales (RRSS). La única que posee un foco más claro en este aspecto es Serunion, la cual posee una presencia en la mayor parte de la redes sociales, aunque los contenidos sean similares para todas ellas y no interactúe con el público, lo cual es una ineficiencia de recursos.

Algunas empresas poseen otras páginas específicas para el sector escolar, pero no poseen *landing page* específicas que reconduzcan tráfico a la web mediante temas específicos.

En cuanto a las APPs, Serunion es también la única que posee una APP descargable, la cual esta detallada dentro de su web, lo cual es un buen punto, aunque únicamente lo hace para el sector escolar y sin destinar una *landing page* específica para ella, sino que la incluyen dentro de la gran cantidad de información que ofrece la web.

Curioso es el caso de compañías como Compass Group, propietaria de Eurest, las cuales poseen páginas diferentes sin que quede claro cual es la diferencia entre ambas o que las hace diferentes, o de Sodexo, la cual posee una compañía dentro de su grupo destinada a los incentivos y beneficios (cheques restaurante, regalo, etc) que posee un amplio desarrollo web: posicionamiento en buscadores, landing page o APP, lo que es inexistente para la filial de colectividades.

De este análisis se puede concluir que las empresas de colectividades no entienden todavía la digitalización como una herramienta clara e indiscutible de desarrollo y comunicación empresarial, con una mera presencia en el mundo web y RRSS pero salvo pocas excepciones, sin una estrategia clara en ninguna de ellas y sin lograr reconducir tráfico hacia sus medios y realizar una comunicación fluida con sus clientes, lo cual es el objetivo principal de estos medios (en el apartado de Anexo se puede ver detalles de las web y RRSS de los tres principales operadores).

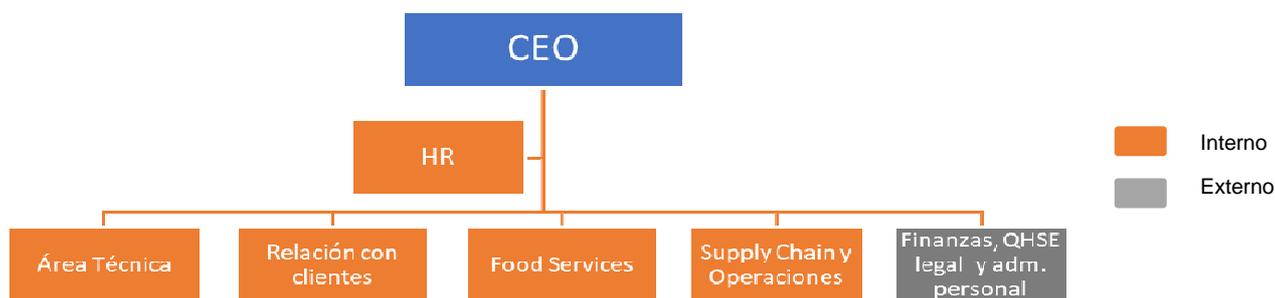
3 EL MODELO DE EMPRESA: ANÁLISIS INTERNO

El análisis de la situación interna de la organización comprende el estudio de los recursos y las capacidades de la empresa, realizando un análisis de los servicios a ofrecer y la idea de marca, tratando de ofrecer un objetivo de ventas, precios y beneficios que se podrían generar y que permitan sostener y ayudar a definir los objetivos globales y más específicos de la empresa.

3.1 Modelo organizativo de la empresa

La nueva empresa se dedicará a ofrecer servicios de alimentación a colectividades con un enfoque netamente digital, con un modelo de producción estandarizado y un control preciso de los costes que permita ofrecer a sus clientes un servicio diferenciador, sostenible, seguro, preciso y con un enfoque continuo a la reducción de costes y precios.

Para lograr esto la empresa contará con el siguiente organigrama organizativo:



Este esquema permitirá controlar las siguientes áreas:

- **HR.** Bajo la dirección directa del CEO, se encargará de las relaciones laborales.
- **Área Técnica.** Permitir cubrir la creación y mantenimiento de la plataforma digital, el posicionamiento en buscadores y los sistemas de hardware necesarios para el mantenimiento de aplicaciones y sistemas.
- **Relaciones con clientes.** Es el departamento destinado al cierre de ofertas finales con clientes.
- **Food Services.** Departamento encargado de la creación de menús, valoraciones nutricionales, etc.
- **Supply Chain y operaciones.** Departamento responsable de la compra de productos, distribución, logística y control de inventarios en centros.
- **Finanzas, legal, QHSE, y administración de personal.** Empresa externa responsable de las finanzas, elaboración de contratos, control de riesgos y calidad, y el pago de nóminas y elaboración de contratos del personal.

3.2 Ventas, participación en el mercado y beneficio

El mercado más directo y de participación en los primeros momentos de la empresa será el del sector geriátrico privado en la Comunidad de Madrid y provincias limítrofes.

Este mercado está formado por un total de 1.058 residencias con el siguiente desarrollo:

Tabla 19. Análisis del sector residencial por número de residentes y zona geográfica

	<25	25-49	50-99	>=100	Sin inf	Total
Comunidad de Madrid	37	70	96	149	2	354
Castilla y León	81	169	141	103	0	494
Ávila	4	14	15	8	0	41
Burgos	11	33	27	9	0	80
León	10	28	22	14	0	74
Palencia	6	18	9	13	0	46
Salamanca	8	14	24	18	0	64
Segovia	2	10	10	5	0	27
Soria	1	6	6	6	0	19
Valladolid	33	32	15	21	0	101
Zamora	6	14	13	9	0	42

Castilla La Mancha	18	45	86	58	3	210
Albacete	0	5	11	6	1	23
Ciudad Real	6	10	15	15	0	46
Cuenca	1	6	17	5	0	29
Guadalajara	4	3	7	15	1	30
Toledo	7	21	36	17	1	82
Total	136	284	323	310	5	1058

Fuente: Cuadro de elaboración propia de acuerdo a los datos facilitados por el Informe de envejecimiento en red del CSIC

El sistema de producción de la empresa permite centrarse en todo tipo de clientes por su volumen, pero, puesto que, en un inicio, los costes de inversión en equipos deben de ser amortizados mediante la eliminación de puestos de trabajo, sería conveniente introducirse en residencias donde el volumen de producción sea medio o alto, ya que las de volumen bajo no permitirán tanto la amortización de equipos en un tiempo razonable como la reducción adecuada de ratios de trabajo.

Adicionalmente, los costes de supervisión inicial y requerimientos de logística y compra pueden incrementarse por la distancia por lo que, puesto que la provincia de inicio de la empresa es Madrid, sería conveniente centrarse en esta provincia y las más limítrofes, dejando el resto para un posible crecimiento posterior.

Esto define el siguiente mercado objetivo:

Tabla 20. Número y tipología de residencias correspondientes al mercado objetivo

	50-99	>=100	Total
Comunidad de Madrid	96	149	245
Castilla y León	25	13	38
Ávila	15	8	23
Segovia	10	5	15
Castilla La Mancha	60	37	97
Cuenca	17	5	22
Guadalajara	7	15	22
Toledo	36	17	53
Total	181	199	380
Total %	47,6%	52,4%	100,0%

Fuente: Cuadro de elaboración propia de acuerdo a los datos facilitados por el Informe de envejecimiento en red del CSIC

Esto define un objetivo inicial de mercado de 380 residencias. Puesto que el objetivo fijado es hacerse con el 5% del mercado, el objetivo final será el de unas 19 residencias en los dos primeros años de vida y pasar al 10% del total de las provincias de estas tres comunidades autónomas en los primeros cinco años, esto es, 38 residencias.

Considerando que gran parte del volumen de residencias corresponde, sobretodo en la Comunidad de Madrid, a grandes operadores geriátricos, los cuales afrontan problemas complejos de entrada, obtener un 5% del mercado puede ser un objetivo adecuado en los dos primeros años, donde además hay que afrontar los riesgos iniciales.

En cuanto al análisis de precios de la competencia (tabla21), se ha obtenido información del precio ofertado en 25 licitaciones privadas, realizadas por empresas del sector en los últimos cinco años en las provincias objetivo. Esto ha ofrecido el resultado de un precio medio (sin iva) para la Comunidad de Madrid de 8,41€, de 7,86€ euros en Castilla y León y de 7,71€ en Castilla La-Mancha.

Tabla 21. Análisis de precios ofertados en licitaciones públicas y privadas en el mercado objetivo

	Comunidad de Madrid	Castilla y León	Castilla La Mancha
Residencias 55-75 residentes			
Oferta1	9,10 €	8,50 €	8,35 €
Oferta2	8,55 €	7,99 €	7,84 €
Oferta3	8,75 €	8,18 €	8,03 €
Oferta4	9,30 €	8,69 €	8,53 €
Oferta5	8,35 €	7,80 €	7,66 €
Oferta6	8,95 €	8,36 €	8,21 €
Residencias 76-100 residentes			
Oferta1	8,35 €	7,80 €	7,66 €
Oferta2	8,45 €	7,90 €	7,75 €
Oferta3	8,56 €	8,00 €	7,85 €
Oferta4	8,43 €	7,88 €	7,73 €
Oferta5	8,56 €	8,00 €	7,85 €
Oferta6	8,88 €	8,30 €	8,15 €
Oferta7	8,50 €	7,94 €	7,80 €
Oferta8	8,40 €	7,85 €	7,71 €
Oferta9	8,32 €	7,78 €	7,63 €
Residencias >100 residentes			
Oferta1	7,90 €	7,38 €	7,25 €
Oferta2	8,10 €	7,57 €	7,43 €
Oferta3	7,90 €	7,38 €	7,25 €
Oferta4	8,40 €	7,85 €	7,71 €
Oferta5	8,35 €	7,80 €	7,66 €
Oferta6	8,50 €	7,94 €	7,80 €
Oferta7	7,30 €	6,82 €	6,70 €
Oferta8	8,10 €	7,57 €	7,43 €
Oferta9	8,30 €	7,76 €	7,61 €
Oferta10	7,85 €	7,34 €	7,20 €
Precio Promedio	8,41 €	7,86 €	7,71 €

Fuente: Cuadro de elaboración propia realizado mediante el estudio de competencia en ofertas del sector

Plan de marketing para una nueva empresa del sector de la alimentación a colectividades

Esto supone el siguiente plan de ventas y costes:

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Total Plan
Número residencias totales	5	14	22	30	38	
Volumen medio residentes	75	85	90	95	105	
Precio medio/residente	7,70 €	7,62 €	7,55 €	7,47 €	7,40 €	
Total Ventas anuales	1.053.937,50 €	3.311.381,19 €	5.455.141,65 €	7.774.354,29 €	10.776.332,68 €	28.371.147,31 €
Estructura	152.600,00 €	251.660,00 €	289.926,00 €	346.322,20 €	421.186,74 €	1.461.695,26 €
CEO	0,0%	- €	0,0%	- €	0,0%	- €
HR	0,0%	40.000,00 €	42.000,00 €	44.100,00 €	46.305,00 €	172.405,03 €
Área Técnica	35.000,00 €	45.500,00 €	59.150,00 €	76.895,00 €	99.963,50 €	316.508,57 €
Relaciones con clientes	0,0%	30.000,00 €	39.000,00 €	50.700,00 €	70.980,00 €	190.680,02 €
Food Services	24.000,00 €	26.400,00 €	29.040,00 €	31.944,00 €	35.138,40 €	146.522,44 €
Supply Chain y Operaciones	40.800,00 €	44.880,00 €	49.368,00 €	59.241,60 €	71.089,92 €	265.379,59 €
QHSE	40.800,00 €	44.880,00 €	49.368,00 €	59.241,60 €	71.089,92 €	265.379,59 €
Finanzas, Legal y Adm Personal	12.000,00 €	20.000,00 €	22.000,00 €	24.200,00 €	26.620,00 €	104.820,02 €
Personal	324.000,00 €	907.200,00 €	1.709.400,00 €	2.736.000,00 €	3.465.600,00 €	9.142.201,25 €
Centros de producción	324.000,00 €	907.200,00 €	1.709.400,00 €	2.736.000,00 €	3.465.600,00 €	9.142.201,25 €
Materia Prima	438.000,00 €	1.346.485,00 €	2.204.235,00 €	3.120.750,00 €	4.223.415,00 €	11.332.886,63 €
Inversiones	21.428,57 €	53.571,43 €	82.142,86 €	110.714,29 €	139.285,71 €	407.142,92 €
Amortización equipos año1	21.428,57 €	21.428,57 €	21.428,57 €	21.428,57 €	21.428,57 €	107.142,89 €
Amortización equipos año2	0,0%	32.142,86 €	32.142,86 €	32.142,86 €	32.142,86 €	128.571,45 €
Amortización equipos año3	0,0%	0,0%	28.571,43 €	28.571,43 €	28.571,43 €	85.714,29 €
Amortización equipos año4	0,0%	0,0%	0,0%	28.571,43 €	28.571,43 €	57.142,86 €
Amortización equipos año5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	28.571,43 €	28.571,43 €
Marketing	90.000,00 €	80.000,00 €	110.000,00 €	120.000,00 €	130.000,00 €	530.000,15 €
Sistemas	50.000,00 €	60.000,00 €	72.000,00 €	86.400,00 €	103.680,00 €	372.080,09 €
Administrativos	12.000,00 €	24.000,00 €	48.000,00 €	57.600,00 €	69.120,00 €	210.720,03 €
Alquileres y renting	18.000,00 €	25.200,00 €	35.280,00 €	49.392,00 €	59.270,40 €	187.142,44 €
Total Costes	1.106.028,57 €	2.748.116,43 €	4.550.983,86 €	6.627.178,49 €	8.611.557,85 €	23.643.868,77 €
						0
Beneficio antes de impuestos	- 52.091,07 €	- 563.264,76 €	904.157,80 €	1.147.175,80 €	2.164.774,83 €	4.727.282,55 €
Beneficio acumulados	- 52.091,07 €	511.173,69 €	1.415.331,48 €	2.562.507,29 €	4.727.282,11 €	

Este plan de ventas se realiza sobre los siguientes supuestos:

- El plan parte de un primer año completo, esto es, las 5 residencias iniciales funcionando todos los días del año.
- El número de residencias y de volumen medio por residencia crece en proporción a las tipologías de residencias analizadas en el target objetivo.
- La estructura de la empresa es definitiva y ajustada a esa actividad completa, lo cual no implica que sea la real hasta completar esa actividad.
- El precio medio de la competencia para una residencia en la Comunidad de Madrid es de 8,50 euros y 8,00 euros en Castilla León y Castilla La Mancha. El personal de los centros de producción crece y se adapta a los volúmenes de residentes medios por residencia.
- Las inversiones son las necesarias para la instalación en cada residencia de un equipo de cocina que permite las producciones estandarizadas y la información al centro de control.
- Los costes externos, sistemas, administrativos y de alquiler son estimados.

3.3 Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Poca capacidad financiera. La dilatación de pagos normal en el sector y la subrogación de personal del sector provoca una necesidad de alta tesorería al inicio.</p> <p>Necesidad de inversiones en maquinaria y sistemas tecnológicos previos al inicio del primer cliente y en los primeros meses.</p> <p>Necesidad de darse a conocer en el mercado. La empresa es de nueva creación y necesita un tiempo de comunicación y promoción para atraer clientes.</p> <p>La escala de costes es importante para la reducción de los mismos y las grandes empresas del sector cuentan con un volumen de compras que permite una mayor negociación.</p> <p>Desconocimiento de los sistemas de IT necesarios para la creación de la plataforma digital.</p>	<p>La economía sufrirá una recesión durante los próximos años debido al incremento del endeudamiento público, la previsible subida de impuestos y el incremento del paro.</p> <p>Alto poder de negociación por parte de clientes. La tendencia a la concentración de clientes y competencia dejará menos volumen clientes pequeños y medianos, más fáciles de abordar para una pequeña empresa.</p> <p>Plazos de cobros dilatados, sobretodo en el sector público.</p> <p>Facilidad de entrada de nuevos operadores</p> <p>Creciente incremento de las soluciones integrales: limpieza, restauración, jardinería, etc</p> <p>La estandarización de puestos de trabajo en las instalaciones de clientes y eliminación de puestos de trabajo, sobretodo en pequeños clientes locales, puede ser visto como un elemento negativo.</p>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Enfoque digital: mínima estructura, eliminación de red comercial y sustitución por teleasistencia, mínima necesidad operativa de control en centros.</p> <p>Diferenciación en el mercado: única empresa de colectividades enteramente digital.</p> <p>Control de costes en todos los procesos: sistema LEAN aplicado a las colectividades (control entrada de mercancías de acuerdo a un inventario permanente), control de la producción.</p> <p>Sistemas estandarizados de producción: el producto es siempre el mismo, no existen diferencias entre preparaciones.</p> <p>Enfoque a cliente: es él quien elige digitalmente la oferta y el coste, no solo inicial sino también durante la duración del contrato. Posibilidad de obtener informes nutricionales, de consumo y gasto, higiénicos y medioambientales, etc. Todo en la misma aplicación.</p> <p>Reducción del gasto energético, disminución de la huella de carbono de los clientes. Uso menos intensivo de equipos y con una mayor eficiencia energética.</p>	<p>La crisis económica obligará a los clientes al ajuste de costes y la necesidad de optar por soluciones diferentes: apertura a nuevas soluciones y empresas.</p> <p>La digitalización será un elemento diferenciador en el futuro próximo: inversiones públicas, mayor aceptación por los consumidores, demanda interna para las empresas.</p> <p>La concentración de empresas cliente conlleva criterios de estandarización y racionalización del gasto y el alineamiento con empresas que ayuden a esto.</p> <p>Mercado con facilidad de entrada: transferencia de personal (subrogación) obligatoria a la finalización de contratos, instalaciones propiedad del cliente, dilatación de pagos a proveedores...</p> <p>Medir y posicionar las ratios de mejora energética como parte de la propuesta de valor.</p>

La matriz DAFO permite obtener conclusiones relativas al plan de marketing que se detallan en los siguientes factores:

- *La empresa posee un nuevo enfoque. No responde al clásico proceso de ventas en el sector por el cual, la red comercial de la empresa contacta con los posibles clientes, escucha sus necesidades y elabora una oferta ajustada a las mismas y donde el precio es el principal factor de discusión para la validación de la oferta.*
*Mediante el **enfoque digital** de la nueva empresa, la presencia en medios y el posicionamiento orgánico en buscadores, serán los propios clientes quienes encuentran a la empresa, obtengan información digitalmente sobre ella, accedan a un espacio estandarizado de oferta con una cierta capacidad de personalización y obtengan una oferta con un precio. Esto elimina el precio de la ecuación comercial, ya que son ellos quienes lo obtienen personalizando su pre-oferta, y tan solo se contacta con ellos para clarificar los detalles más precisos y cerrar el proceso de venta.*
Este enfoque requiere de un plan de comunicación fuerte que permita dar a conocer la empresa, convencer del nuevo enfoque y aportar una solución de valor que convenza a los posibles clientes.
- *El enfoque a **clientes pequeños** permitirá un crecimiento estable, continuado y más fácil que acudir a grandes clientes, los cuales pueden permitir un crecimiento rápido, pero a los cuales es difícil de acudir ya que están en manos de grandes competidores del sector, sus procesos de compras son muy exigentes, tradicionales y con menor aceptación del riesgo.*
- *Los procesos y costes previos al inicio de la empresa deben de ser muy precisos. Se necesita de una **inversión tecnológica** importante, tanto en IT como equipos y la definición de los procesos de control con los centros de trabajo deben de ser muy preciso. Esto conlleva una inversión inicial importante que debe de obtener un retorno de la inversión adecuado y bien calculado.*
- *Puesto que el **cambio en el modelo de producción** es importante, deben de quedar bien reflejados las oportunidades que esto genera para el cliente: ahorro de costes,*

estandarización de la oferta, acceso a una plataforma digital con multitud de información en tiempo real, mejora energética, capacidad por parte del cliente de ajustar el coste a sus necesidades cambiando el alcance de la oferta, etc, pero, también debe de cubrir como mitigar los riesgos derivados de afrontar un cambio profundo: miedo al cambio, a la eliminación de puestos de trabajo, a la tecnología y la digitalización, al distanciamiento frente al modelo tradicional, etc

- o La posibilidad de poder incluir en la plataforma digital otros **servicios adicionales** en el futuro: el control de la jardinería, la seguridad, el mantenimiento, etc
- o Abordar la posibilidad de **alinearse con otros actores** que puedan influir y facilitar el proceso de entrada en el mercado: asociaciones sectoriales, personalidades renombradas, influencers del sector, etc

3.4 Análisis CAME

El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO, viene de las iniciales "Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar" y sirve para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO.

DEBILIDADES	CORREGIR
Poca capacidad financiera. La dilatación de pagos normal es el sector y la subrogación de personal del sector provoca una necesidad de tesorería alta al inicio.	Lograr una vía de financiación bancaria de acuerdo a las necesidades del plan de negocio realizado. Detallar necesidades y cálculos de costes basados en escenarios intermedios.
Necesidad de inversiones en maquinaria y sistemas tecnológicos previos al inicio del primer cliente y en los primeros meses.	Negociar una financiación aplazada con fabricantes de maquinaria e integrarles en el proyecto que, en el futuro supondrá un volumen de compra importante.
Necesidad de darse a conocer en el mercado. La empresa es de nueva creación y necesita un tiempo de comunicación y promoción para atraer clientes.	Hacerse valedor como primera empresa digital de colectividades y el valor agregado que aporta. Utilizarlo como elemento clave de diferenciación ante clientes y competencia.
La escala de costes es importante para la reducción de los mismos y las grandes empresas del sector cuentan con un volumen de compras que permite una mayor negociación.	Lograr acuerdos con el menor número proveedores para tratar de lograr un mayor volumen de compra y negociación con ellos. Para ello es importante la concentración geográfica de clientes. Estudiar el impacto de posibles crecimientos.
Desconocimiento de los sistemas digitales necesarios.	Estudiar las posibilidades digitales posibles y reclutar a un experto en este tipo de sistemas desde el inicio para la confección de una estructura robusta.
AMENAZAS	AFRONTAR

<p>La economía sufrirá una recesión durante los próximos años debido al incremento del endeudamiento público, la previsible subida de impuestos y el incremento del paro.</p> <p>Alto poder de negociación por parte de clientes. La tendencia a la concentración de clientes y competencia dejará menos volumen clientes pequeños y medianos, más fáciles de abordar para una pequeña empresa.</p> <p>Plazos de cobros dilatados, sobretudo en el sector público.</p> <p>Facilidad de entrada de nuevos operadores</p> <p>Creciente incremento de las soluciones integrales: limpieza, restauración, jardinería, etc</p> <p>La estandarización de puestos de trabajo en las instalaciones de clientes y eliminación de puestos de trabajo, sobretudo en pequeños clientes locales, puede ser visto como un elemento negativo.</p>	<p>Se debe de negociar con proveedores pagos aplazados por encima de los pagos de clientes. Estos últimos no puede superar los 30 días a entrega de factura ya que sino provocará inicialmente un déficit de tesorería alto.</p> <p>El mercado actual y el futuro en el corto y medio plazo todavía permite la introducción en medianos clientes, objetivo de la empresa. Un crecimiento rápido permitirá obtener mejores ratios y un mayor poder de negociación. Foco comercial y de crecimiento.</p> <p>La propuesta de valor de la nueva empresa permitirá que las nuevas empresas entrantes tengan dificultades para adaptarse a un reto tan innovador. Para lograr un diferencial cada vez mayor es necesario testar la formula digital para adaptarla a más servicios y/o segmentos de clientes.</p> <p>Es necesario crear en la oferta de valor un relato sensitivo que personalice la oferta y elimine los aspectos menos alentadores de la propuesta.</p>
--	--

FORTALEZAS	MANTENER
<p>Enfoque digital: mínima estructura, eliminación de red comercial y sustitución por teleasistencia, mínima necesidad operativa de control en centros.</p> <p>Diferenciación en el mercado: única empresa de colectividades enteramente digital.</p> <p>Control de costes en todos los procesos: sistema LEAN aplicado a las colectividades (control entrada de mercancías de acuerdo a un inventario permanente), control de la producción.</p> <p>Sistemas estandarizados de producción: el producto es siempre el mismo, no existen diferencias entre preparaciones.</p> <p>Enfoque a cliente: es él quien elige digitalmente la oferta y el coste, no solo inicial sino también durante la duración del contrato. Posibilidad de obtener informes nutricionales, de consumo y gasto, higiénicos y medioambientales, etc. Todo en la misma aplicación.</p>	<p>Mejora continua de la plataforma digital. Testeo con clientes de sus expectativas, <i>best practies</i> en la misma y adaptación para ir conformando una red digital cada vez mejor.</p> <p>Aprovechar la comunicación digital, no solo en buscadores o medios digitales, sino también a través de la promoción, el <i>mailing</i>, y las redes de contactos.</p> <p>Comunicar la estandarización como una forma de eliminar riesgos y discusiones acerca de la calidad del servicio, problemas actuales de estos servicios.</p> <p>Potenciar la personalización de la oferta cada vez y la concreción con los clientes de ofertas cada vez más adaptadas a las tipologías de consumidores.</p>

OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
<p>La crisis económica obligará a los clientes al ajuste de costes y la necesidad de optar por soluciones diferentes: apertura a nuevas soluciones y empresas.</p> <p>La digitalización será un elemento diferenciador en el futuro próximo: inversiones públicas, mayor aceptación por los consumidores, demanda interna para las empresas.</p> <p>La concentración de empresas cliente conlleva criterios de estandarización y racionalización del gasto y el alineamiento con empresas que ayuden a esto.</p> <p>Mercado con facilidad de entrada: transferencia de personal (subrogación) obligatoria a la finalización de contratos, instalaciones propiedad del cliente, dilatación de pagos a proveedores...</p>	<p>Lograr eficiencias derivadas del crecimiento para ofrecer continuamente precios más bajos, ajustados a las necesidades de los clientes, a la vez que perciben mejoras en los procesos y la oferta.</p> <p>Aprovechar la digitalización para lograr una mayor comunicación con el cliente: reportes, cuadros de mando, participación digital en webinars, etc</p> <p>Lograr ayudas públicas y privadas a la digitalización</p> <p>Una vez que el proyecto sea estable, impulsar grandes contratos con grupos residenciales para cambiar el modelo de gestión de su servicio de restauración, digitalizándolo e integrándolo en su modelo empresarial.</p>

4 CONSTRUYENDO EL MODELO

4.1 Objetivos de marketing

Como objetivos de marketing, se ha fijado el objetivo principal de convertir a la nueva empresa en un referente innovador y diferencial en el servicio de alimentación a colectividades, tanto por su carácter digital como por la capacidad de estandarización, el control de costes y la optimización de procesos. Todo ello dirigido a los sectores residencial, escolares y hospitalarios en España, con un principal enfoque en el primero. Para ello:

Objetivo1: La nueva empresa será la primera empresa del sector netamente digital. Los procesos de venta, fidelización, gestión y control se harán de forma digital, desarrollando canales de comunicación con los clientes, logrando finalmente un posicionamiento SEO optimizado y obteniendo siempre la primera posición en el buscador Google para las keywords relacionadas con la alimentación a colectividades.

Objetivo2: Alcanzar al cabo de los tres primeros años el reconocimiento del sector de la restauración colectiva como un referente en el sector en la reducción de costes, control y simplificación de los procesos productivos e innovación digital.

Objetivo3: Obtener una cuota de mercado de la alimentación en residencias de ancianos privadas en los cinco primeros años equivalente al 10% de la cuota de mercado total, en las tres provincias referentes: Madrid, Castilla-La Mancha y Castilla y León

4.2 Estrategia y posicionamiento

De acuerdo a nuestro análisis DAFO y CAME, podemos concluir que los factores clave de éxito para la nueva empresa son los siguientes:

- o La **orientación a un cliente residencial** con un volumen medio/alto de residentes y con una alta autonomía en la toma de decisiones, como corresponde a grupos residenciales pequeños o de monoresidencias. Esto puede permitir un crecimiento rápido de la empresa debido al alto número de clientes, el mercado en crecimiento y el envejecimiento poblacional debido a la mejora de los tratamientos médicos y del cuidado de la salud.

- La **tecnología** es un elemento diferenciador que no está presente en los operadores actuales. El mercado está muy atomizado por cinco grandes operadores que cubren el 40% del mercado pero que no poseen un carácter digital ni tecnológico importante. Poseen elementos como webs corporativas y apps para clientes muy específicos, pero no poseen una estrategia en el entorno digital, carecen de creación de contenidos específicos y regulares, y no poseen un posicionamiento en buscadores definido.
- La **estandarización de procesos** orientada a la trazabilidad, control y mejora de costes no está implantada, siendo continuistas en los procesos actuales de cada cliente, con procesos de compra que están más orientados a atender las necesidades de cada cliente que a estandarizar el proceso.

Es por ello que la nueva empresa tendrá una clara **estrategia orientada a la innovación**, basada en dos aspectos: la **digitalización**, de forma que pueda ofrecer a sus clientes multitud de servicios a través de su plataforma digital, tanto de compra como de consulta de activos de su servicio (información nutricional, documentos de calidad alimentaria, impacto del gasto energético, facturas, etc), y la **estandarización de procesos** (de entrada de mercancías, control de almacenes, producción y servicio).

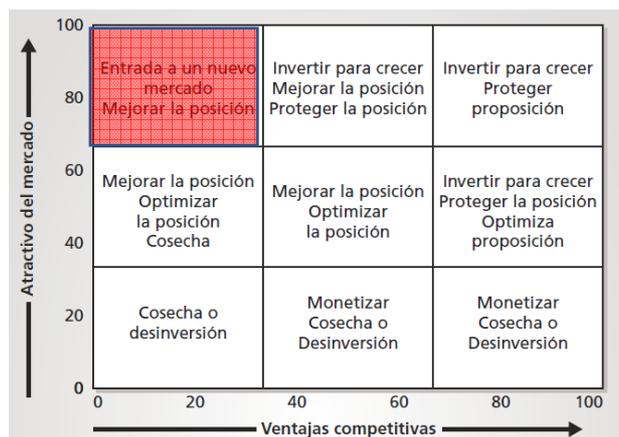
Ambos aspectos, trabajando en conjunto permitirán lograr una **diferenciación en servicios y diferenciación en costes**, haciendo de la nueva empresa un referente en digitalización a un precio competitivo en el mercado.

Puesto que esta nueva empresa es nueva en el mercado y, además, debe de romper con la inercia existente en el mercado en cuanto a la contratación y gestión de los servicios, no puede crecer con una estrategia defensiva o de contención. Su estrategia tiene que estar claramente orientada a posicionarse rápidamente con un referente en el mercado.

Trazaremos una matriz donde tengamos en cuenta dos aspectos fundamentales para comprender la estrategia que debe de poseer la empresa:

- Por un lado, tendremos en cuenta el **atractivo del mercado**:
 - **Fuerzas del mercado**: el mercado es grande, posee un ritmo de crecimiento positivo y los clientes poseen gran capacidad de poder en la decisión de compra al existir una competencia amplia y orientada al precio
 - **Intensidad de la competencia**: El 50% del mercado esta agrupado en los diez primeros operadores, focalizados todos ellos en los grandes núcleos urbanos. Existe así mismo una gran multitud de empresas pequeñas y medianas que operan en entornos más locales y específicos, con una gran facilidad de entrada ya que la mayor parte de los activos (empleados) son transferibles, existe baja necesidad de inversión y la red de proveedores está muy desarrollada.
 - **Accesibilidad al mercado**: Los clientes son fácilmente accesibles, la rotación del mercado permite el estudio de nuevos proveedores continuamente y el conocimiento de los mismos es alto.
- Por otro lado, debemos de revisar las **ventajas competitivas**:
 - **Ventaja en diferenciación**: La empresa no posee por ahora una imagen de marca características y diferenciada en el mercado. Es uno de los objetivos ya que el modelo digital permite esta diferenciación.
 - **Ventaja en costes**. Será una de las ventajas características de la empresa dada su concentración de clientes, su alta capacidad de análisis de los costes en todo momento y el modelo de estandarización del servicio.
 - **Ventaja de marketing**. Carece de ella ya que es una empresa nueva sin posicionamiento actual en el mercado.

De este análisis podemos situar la estrategia de la empresa en una clara **estrategia ofensiva orientada a entrar en el mercado y mejorar la posición**. Son estrategias donde el mercado, como el de las colectividades, es positivo y alentador por su volumen y crecimiento, pero donde no se poseen ventajas competitivas claras por el momento. Los planes de marketing estratégico ofensivos se diseñan para proporcionar resultados por encima de la media en cuanto a crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado y beneficios a largo plazo.



Estas estrategias requieren de una **alta inversión en marketing**, de forma que pueda desarrollarse una fuerte imagen de marca, posicionar comercialmente la empresa y dotarla de relevancia y notoriedad en el mercado. Esta inversión debe de ir dirigida a:

- Posicionar a la empresa en el segmento del mercado deseado en el menor tiempo posible
- Comunicar eficazmente un mensaje claro y diferenciador que haga relevante la compañía para los stakeholders involucrados
- Maximizar los recursos de marketing existentes, utilizando la digitalización y presencia en medios digitales como un elemento de valor

Así mismo, la entrada en un mercado tan orientado al precio, donde se desea además posicionar un nuevo enfoque, obligará a un esfuerzo en términos de eficiencia y **pricing**. La entrada al mercado requerirá de precios por debajo de la competencia. Esto es así por cuanto que uno de los objetivos de la empresa es ser un referente en la optimización y reducción de costes, haciéndolo parte de su valor hacia los clientes. Para lograr esto, sin erosionar ni poner en peligros los márgenes, será necesario:

- Poseer un mapa de procesos claro que permita evaluar los costes en cada momento
- Establecer sistemas de control y medición dirigidos a ser interpretados y reducidos
- Establecer una política de **pricing** diseñada para ofrecer una imagen ante el cliente, alineada con esto

4.3 Marketing Mix

El **marketing mix** es el conjunto de decisiones sobre producto, precio, canales de distribución y comunicaciones (o promoción) con las que se despliega la estrategia de marketing. Se suele conocer como las cuatro pes de marketing por sus iniciales en inglés (*product, price, place y promotion*) y sus componentes están interconectados.

4.3.1 El Producto

El posicionamiento del producto lo integran las siguientes variables: *diferenciación del producto, precio, amplitud de la línea de producto, imagen de marca, calidad en los servicios y nuevos productos*. En la medida en que el comportamiento de estas variables sea superior al de la competencia, la fuerza del posicionamiento de la empresa aumentará y su oferta resultará más atractiva a su mercado objetivo.

En este caso vamos a crear un producto con una diferenciación clara, basada en dos elementos: **la digitalización y la estandarización**. Si normalmente los productos de la competencia atienden a soluciones de servicio basadas en la continuidad del servicio actual, el aseguramiento de la calidad y un precio bajo, los valores diferenciadores en que se basa nuestro producto son:

- La **disrupción**: procesos de producción basados en un nuevo equipamiento que permite la **estandarización del proceso de producción**, obteniendo procesos más simples de

cocinado que permiten reducir la categoría de los profesionales que lo realizan, el número de los mismos, la obtención de productos finales siempre similares y eliminando el *efecto humano* del proceso.

- **Digitalización:** control de cada elemento del proceso mediante sistemas digitales. Esto permite un nivel de obtención de información clave para el control y reducción de costes y el reporte al cliente de multitud de puntos de control referidos a la seguridad alimentaria, control de los procesos, costes, valoración nutricional, etc
- **Co-creación y personalización.** Es el cliente quién establece su propia oferta a través de la plataforma digital, confeccionando su menú y obteniendo un precio por ello. La plataforma digital ofrece multitud de posibles soluciones que conjugan precio y un menú equilibrado nutricionalmente.
- La **plataforma** se actualiza constantemente para ofrecer a los clientes alternativas **a sus planificaciones** y mejorarlas a través de la introducción de nuevos platos y preparaciones.
- La plataforma permitirá la **extensión de líneas de producto**, pudiendo obtener en el futuro acceso a servicios de mantenimiento, jardinería, consejería u otros.

De esta forma, obtenemos estrategias de posicionamiento del producto basadas en **diferenciación por los servicios y diferenciación por los costes**.

En cuanto a la marca, la nueva empresa poseerá un nombre corporativo y una marca asociada a su solución orientada a los servicios en residencias. Esto permitirá crear un producto muy dirigido a este sector que más adelante puede ser diferenciado de otros productos similares como los dirigidos a colegios y a hospitales y, englobar debajo de ellas todos los servicios que sean necesarios crear con el tiempo, formando una solución integrada.

4.3.2 Precio

El precio, elemento fundamental de discusión en la comercialización de este tipo de productos posee dos características fundamentales:

- Es un **precio adaptado** por el cliente a través de su planificación del menú y la oferta. Esto elimina la discusión sobre el mismo y empodera al cliente haciéndolo valedor de su solución. Aquí el precio se acerca al valor percibido por el cliente al ser capaz de calcularlo en base a los costes asociados a cada plato.
- **Discrimina** los costes fijos de los variables. La oferta configura un precio basado en la oferta gastronómica que representa un precio variable, a la que se suman los gastos fijos como personal e inversión en maquinaria.
- Es un precio inicial objetivo por **debajo de la competencia**. Esto permite al cliente orientarse al cambio. Los precios que el cliente ve al entrar en la plataforma digital están destinados a que perciba la solución como más reducida que la que posee actualmente. Las políticas de *pricing* de la compañía deben de ir destinadas a incrementar el precio a través de soluciones adicionales (resopones, toma de medio día, festividades, cumpleaños, etc) que permitan al cliente sentirse cómodo con la extensión de productos y por tanto de precio.

4.3.3 Canales de distribución

En este caos y, como suele ocurrir en los servicios, en canal es **corto y directo**, está dirigido a poner en contacto al distribuidor del servicio y el cliente. Puesto que deseamos que sea el cliente quién se dirija hacia la empresa, es necesario invertir en los suficientes elementos de distribución como para que el cliente encuentre el producto y el modo de hacerse con él.

Para lograr esto, el principal canal de distribución es el digital. Se trata de una empresa digital y, por tanto, el canal de entrada a ella es la página web corporativa donde el cliente podrá encontrar el principal modo de entrada y donde establecerá la comunicación con la empresa para la gestión de la información y formalización de su producto, sirviendo el producto final.

4.3.4 Comunicación

Es este uno de los elementos más importantes en este caso ya que, se eliminan los canales de comunicación tradicionales a través de una red comercial y se orienta a una gestión digital del proceso de captación comercial. Es por ello que se crean las siguientes tácticas:

- **Posicionamiento SEO.** Se realizará un posicionamiento SEO que permita obtener un posicionamiento prioritario en el principal buscador, Google. Este posicionamiento requiere de una fuerte inversión en creación de contenidos, blog, newsletter y medios sociales.
- Se insertará **publicidad** digital en los principales medios digitales del sector para atraer tráfico hacia la página web.
- Se realizará un fuerte esfuerzo de **relaciones públicas** por parte del fundador para dar a conocer el modelo de empresa en foros sectoriales y empresariales que permita dar a conocer la empresa en medios y, a su vez, servir de contenidos para el posicionamiento web. Este es un punto fundamental ya que la confianza de los clientes muchas veces necesitará, dentro un entorno digital, de un referente personal que ofrezca confianza y compromiso.
- Se incluirán nuevos **canales de comunicación** dentro de la página web como el telefónico o el *chat* para solventar dudas y cerrar el proceso de compra una vez que el cliente es dirigido a la página web.
- Una vez que el cliente entra en la empresa, se le asigna un **gestor de cuenta** que ayuda al cliente a encontrar siempre en la plataforma la atención a sus necesidades, personalizar el servicio cerrar el proceso de compra y mejorar los resultados empresariales a través de la orientación y formación del cliente.

Se realizará una comunicación persuasiva basada en retar al mercado con romper viejos paradigmas y optar por soluciones más fáciles, modernas, adaptadas a sus necesidades y comprometidas con sus resultados, el medio ambiente y sus clientes finales. Es por ello que se hace necesario lograr una comunicación con diferentes enfoques que permita atraer tanto a clientes más innovadores como aquellos con mayores *miedos* y reticencias.

4.4. Plan táctico

La estrategia ofensiva orientada a entrar en el mercado y mejorar la posición, está orientada a mercados, como el de las colectividades, que son positivos y alentadores por su volumen y crecimiento, pero donde no se poseen ventajas competitivas claras por el momento. Los planes de marketing estratégico ofensivos se diseñan para proporcionar resultados por encima de la media en cuanto a crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado y beneficios a largo plazo, y requieren de altas inversiones para su consecución.

Adicionalmente, del análisis del marketing mix, se extraen las siguientes conclusiones principales:

- El producto está definido por **la estandarización de los procesos, la digitalización, la co-creación y la personalización** conjunta con los clientes. Esto nos lleva a un posicionamiento basado en la diferenciación en los servicios y en los costes, mediante una marca integrada.
- El **precio forma parte de la propuesta de valor** y está orientado a ser un referente de diferenciación por ser siempre bajo, forma parte del empoderamiento de los clientes ya que son ellos quienes definen la oferta y por discriminar costes fijos y variables.
- El **canal es corto, directo y digital.**
- La **comunicación** está basada en el posicionamiento SEO, la publicidad digital, las relaciones públicas y la venta directa a través de los gestores de cuenta. Se trata de una comunicación persuasiva basada en retar al mercado con romper viejos paradigmas y optar por soluciones más fáciles, modernas, adaptadas a sus necesidades y comprometidas con sus resultados, el medio ambiente y sus clientes finales.

Esto nos lleva a crear una serie de acciones tácticas dirigidas a poner en marcha la estrategia definida y crear una relación con los posibles clientes que nos permita determinar un volumen de ventas estable y predecible. En la siguiente tabla se pueden encontrar el total de iniciativas

que se desean tener en cuenta, considerando que no todas ocurrirán el primer año, para lo que se ha realizado una calendarización dentro del año y del plan a 5 años.

Hay que indicar que el coste total de las mismas es muy alto, pero estas acciones indican el coste que desde el departamento de marketing y, en parte el departamento de IT, debe de realizar incluyendo el coste de los recursos humanos, lo que permite evaluar el esfuerzo en estas áreas.

Por áreas, las acciones previstas son las siguientes:

PRODUCTO

AREA	DETALLE	OBJETIVO
Definición de beneficios acerca de la digitalización y la estandarización de procesos	Creación de un documento de beneficios y oportunidades que ofrece la digitalización y la estandarización de procesos en las colectividades	Servir de argumentario para posteriores campañas, documentos internos y externos de comunicación, plataforma web, etc
Creación de un diseño de interface adecuado para la plataforma web	Realizar un estudio de percepción y usabilidad de la interface de la aplicación web para asegurar que los usuarios conecten fácilmente con los contenidos y la empresa comunica correctamente los mensajes deseados, logrando una usabilidad perfecta y engagement con la misma	Crear atención en el usuario, manteniendo su atención en los servicios que ofrece, participar de la misma y obtener un impacto y conversión a venta
Programa de co-creación	Se realizará un programa que lleve a que los clientes a que aporten sus propias creaciones culinarias que puedan convertirse en platos finales de las programaciones de menús. Las mejores se convertirán en platos estándar que puedan ser utilizados por otros clientes, obteniendo reconocimiento mediante nuestros contenidos y premios adicionales.	Obtener relevancia de la empresa, mejorar la satisfacción de los clientes e información acerca de quienes son los clientes más innovadores
Creación de una APP	La APP servirá como canal de gestión rápido para los clientes de los beneficios de la plataforma web: cambios de menús, platos, personalización, obtención de recetas, valoraciones, nutricionales, etc	Mejorar el <i>engagement</i> y fidelización de los clientes. Permitir una mejora usabilidad de los beneficios de la empresa
Satisfacción y <i>engagement</i>	La plataforma animará continuamente a que los clientes den <i>feedback</i> acerca de los servicios de la misma,	Obtener información relevante acerca de las necesidades, puntos de mejora y oportunidades con los clientes actuales, pudiendo implementar

	incluyendo campos de opiniones y realizando encuestas de satisfacción periódicas	sistemas de mejora continua. Servir de referente frente a clientes futuros.
--	--	---

PRECIO

AREA	DETALLE	OBJETIVO
Realizar un estudio de mercado	Realizar un amplio estudio del mercado de precios de la competencia: características de los servicios y precios de oferta	Obtener información acerca de los precios de mercado para comprender como ajustar el mayor precio posible en relación con el valor percibido por el consumidor y por debajo de los precios de la competencia
Establecer un sistema de <i>pricing</i>	Crear una estructura de precios que permita obtener diferentes niveles de servicio, maximizando el beneficio a través de sistemas <i>pricing</i> : precios escalables, escaleras de precios, precios de acercamiento y referencia, etc	Maximizar el beneficio y la rentabilidad de la empresa al mismo tiempo que se ajustan los precios al valor percibido por el consumidor

CANAL

AREA	DETALLE	OBJETIVO
Diseñar procedimientos de venta adecuados para los gestores de cuenta	Crear un protocolo que detalle los pasos que debe de seguir un gestor de cuenta en el proceso de captación de nuevos clientes, atención durante el proceso de cierre de la venta y posteriormente, en la gestión de los clientes mientras permanezcan en la empresa	Obtener unos cierre de venta más rápidos y eficientes, crear un canal de comunicación entre empresa y cliente y mejorar el beneficio a través del lanzamiento de propuestas más rentables en la gestión continua del cliente

COMUNICACIÓN

AREA	DETALLE	OBJETIVO
Creación de cuentas en medios sociales	Creación de cuentas de empresa para las principales plataformas, muy orientadas al target de cliente de la empresa y linkar con la plataforma web y las <i>landing page</i> que se creen	Mejorar el posicionamiento SEO de la empresa, obtener mayor visibilidad y notoriedad, atraer clientes desde otros canales
Establecer una estrategia de contenidos y enfoque para cada red social	Adaptar los contenidos a cada red social de forma que sea eficiente el discurso con los clientes	Hacer más eficiente cada canal a la vez que se crea un entorno omnicanal donde todos los canales de comunicación de la empresa

		con los clientes tengan un nexo común pero adaptado
Diseño y creación de contenidos específicos para cada red social	Diseño y creación de contenidos específicos para cada red social	Hacer más eficiente cada canal a la vez que se crea un entorno omnicanal donde todos los canales de comunicación de la empresa con los clientes tengan un nexo común pero adaptado
Creación de blog y newsletter para la plataforma web	Crear un blog donde presentar noticias del sector, de la propia empresa, artículos de interés acerca de los servicios relacionados con la empresa, estableciendo un dialogo con los posibles clientes y creando notoriedad y recuerdo de la empresa a través de la newletter	Mejorar el posicionamiento SEO de la empresa, obtener mayor visibilidad y notoriedad, atraer clientes desde otros canales
Creación de contenidos para el blog y <i>newsletter</i>	Diseño y creación de contenidos específicos para estos medios, que vayan unidos a los medios sociales	Hacer más eficiente cada canal a la vez que se crea un entorno omnicanal donde todos los canales de comunicación de la empresa con los clientes tengan un nexo común pero adaptado
Calendarizar y llevar a cabo campañas de <i>Growth Hacking</i>	Diseñar e implementar un calendario de acciones que permitan atraer clientes a la empresa con campañas de <i>Growth Hacking</i> : "Member get member", "efecto WOW", "marketing del miedo", "email recordatorio a suscriptores", "demos gratuitas", etc	Conseguir el crecimiento del negocio lo más rápido posible a través de una serie de tácticas basadas en la creatividad del producto y el análisis web para hacer crecer un empresa en: visibilidad, tráfico web y finalmente, ventas.
Posicionar la plataforma web con un SEO óptimo	Estar posicionado siempre como la primera empresa de colectividades en SEO en las zonas geográficas de influencia	Atraer notoriedad y ventas hacia la empresa
Crear campaña SEM	Estudiar la implementación de campañas SEM específicas para momentos y servicios concretos.	Mejorar la atracción de clientes en momentos concretos como congresos (p.ej. el del sector residencial anual: se realizan campañas asociadas al nombre del congreso de forma que cuando se busquen en los buscadores aparezca el nombre de la empresa en un primer posicionamiento
Insertar publicidad en medios	Crear campañas en medios digitales dirigidos al target de la	Atraer notoriedad y ventas hacia la empresa, mejorar el

digitales	empresa: Fundación Edad&Vida, Restauración Colectiva, asociaciones sectoriales, congresos, etc	posicionamiento SEO de la empresa
Calendario de actividad de RRPP	Actividad programada para el fundador de la empresa que participará con todos los congresos, ponencias y actividad pública que permita detallar los beneficios y oportunidades que ofrece la empresa para el sector	Atraer notoriedad y ventas hacia la empresa
Creación de manual de operaciones a trabajadores	Adaptar procedimiento visuales para permitir que los trabajadores de los centros puedan comprender de forma rápida e intuitiva los procesos que van a tener que realizar, sobretodo los que tienen que ver con procesos digitales	Mejorar la formación de los trabajadores, realizarla de una forma más rápida y eficiente, mejorar el <i>engagement</i> y la motivación de los empleados

Cuadro global de decisiones tácticas de marketing valoradas y calendarizadas:

Área	Acción	Responsable	Duración		Recursos	Coste	Justificación del coste	Medición	Plan de contingencia	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Producto	Definición de beneficios acerca de la digitalización y la estandarización de procesos	Marketing	2 meses	Enero-Febrero	Marketing / Operaciones	420,00 €	Corresponde a 12h por parte de una persona de marketing(12hx35€/h=420€)	Documento argumentario de beneficios y oportunidades realizado, validado por la Dirección General y puesto en marcha.	Si no es posible realizar un documento completo, es necesario por lo menos facilitar un listado básico de puntos que deben considerarse en la venta de los productos de la compañía	X				
	Creación de un diseño de interface adecuado para la plataforma web	IT	3 meses	Primer trimestre	Marketing / IT / Operaciones	6.480,00 €	Corresponde a 2h de programador diarias (2hx40€/hx60días=4.800€) + 2 h semanales de supervisión por parte de marketing y operaciones (4hx35€x12semanas=1.680€)	Diseñar e implementar el interface de la plataforma: incluyendo fases de diseño, construcción, pruebas, implementación y validación	La interface de la aplicación es un elemento fundamental que forma parte del proceso de venta. Si no fuese posible realizar un examen exhaustivo de la misma incluyendo una fase de pruebas amplia, por lo menos debe de ser testada y aprobada por la dirección general.	X				
	Programa de co-creación	Marketing	1 campaña trimestral	Febrero-Mayo Septiembre	Marketing / IT	2.520,00 €	Corresponde a 10h de programador por campaña (10hx40€/hx4campañas=1.600€) y 3h. De marketing por campaña (3hx35€/hx4campañas=420€) y un paquete de premios de 500€ por campaña	Creación de la landing page que permita la puesta en marcha de la campaña	Si no es posible asignar recursos para la puesta en marcha de las landing page, se enviará mailing a clientes para que envíen sus propuestas		X	X	X	X
	Creación de una APP	IT	6 meses	Primer semestre	Marketing / IT / Food / Compras / RRHH	11.280,00 €	Corresponde a 2h de programador diarias (2hx40€/hx120días=9.600€) + 2 h semanales de supervisión por parte de marketing (2hx35€x24semanas=1.680€)	Diseñar e implementar la APP: incluyendo fases de diseño, construcción, pruebas, implementación y validación	Si no existiese presupuesto o recursos para la creación de la APP, se recurrirá a utilizar la plataforma web como única forma de tratamiento de información por parte de los clientes			X		
	Satisfacción y engagement	Marketing	Anual	Todos los meses	Marketing	840,00 €	Coste de gestión de las encuestas y emisión de informes por parte de marketing: 12h por parte de marketing (12hx35€x2campañas=1.680€)	Creación de los apartados de opiniones en la plataforma web. Diseño e implementación de las encuestas de satisfacción a clientes	Si no fuese posible realizarlas por parte de marketing, los gestores de cuenta recopilarán la información de los clientes en su gestión de los mismos y tabularán los datos	X				
Precio	Realizar un estudio de mercado	Marketing	2 meses	Enero-Febrero	Marketing	4.200,00 €	Corresponde a 3h diarias por parte de una persona de marketing(3hx35€/hx40días=9.600€)	Recurrir a contacto telefonico, resultados de concursos públicos e información web para obtener la información y diseñar el informe de conclusiones	Compra externa del estudio	X				
	Establecer un sistema de pricing	Marketing	Anual	Todos los meses	Marketing / IT	7.140,00 €	Corresponde a 4h semanales por parte de una persona de marketing(4hx35€/hx5semanas=9.600€)	Creación de la estructura de precios, validación por parte de Dirección General e implementación en la plataforma web y APP	Asignación de precios en base al coste de cada menú + margen operativo deseado	X				
Canal	Diseñar procedimientos de venta adecuados para los gestores de cuenta	Marketing	1 mes	Enero	Marketing / operaciones	1.120,00 €	Corresponde a 4h semanales por parte de una persona de marketing y otra de operaciones (8hx35€/hx4semanas=1.120€)	Creación del protocolo, formación a gestores de cuenta e implementación	Formación inicial y directa a los gestores de cuenta en los beneficios y oportunidades de la empresa	X				

Plan de marketing para una nueva empresa del sector de la alimentación a colectividades

Área	Acción	Responsable	Duración		Recursos	Coste	Justificación del coste	Medición	Plan de contingencia	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Comunicación	Creación de cuentas en medios sociales	Marketing	2 días	Enero	Marketing	280,00 €	Corresponde a 8h por parte de una persona de marketing (8h x 35€/h=280€)	Creación de las cuentas	Comenzar con una única red social, la más interesante para el target y avanzar más adelante con el resto	X				
	Establecer una estrategia de contenidos y enfoque para cada red social	Marketing	2 días	Enero	Marketing	280,00 €	Corresponde a 8h por parte de una persona de marketing (8h x 35€/h=280€)	Establecer una estrategia de contenidos y enfoque para cada red social	Comenzar con una única red social, la más interesante para el target y avanzar más adelante con el resto	X	X	X	X	X
	Diseño y creación de contenidos específicos para cada red social	Marketing	Anual	Todos los meses	Marketing	17.850,00 €	Corresponde a 10h semanales por parte de una persona de marketing (20h x 35€/h x 51semanas=35.700€)	Creación y diseño de contenidos de forma continua	Comenzar con una única red social, la más interesante para el target y avanzar más adelante con el resto	X	X	X	X	X
	Creación de blog y newsletter para la plataforma web	IT	6 meses	Primer semestre	Marketing / IT	1.410,00 €	Corresponde a 30h de programador (30h x 40€/h=1.200€) + 6h de supervisión por parte de marketing (6h x 35€=210€)	Creación del blog, newsletter e implementación	Implementar en un inicio únicamente una solución de noticias y comentarios más básica, sin newsletter, y avanzar posteriormente a un modelo más avanzado	X				
	Creación de contenidos para el blog y newsletter	Marketing	Anual	Todos los meses	Marketing	10.710,00 €	Corresponde a 6h semanales por parte de una persona de marketing (6h x 35€/h x 51semanas=10.710€)	Creación y diseño de contenidos de forma continua	Implementar en un inicio únicamente una solución de noticias y comentarios más básica, sin newsletter, y avanzar posteriormente a un modelo más avanzado	X	X	X	X	X
	Calendarizar y llevar a cabo campañas de Growth Hacking	Marketing	Anual	Todos los meses	Marketing	5.040,00 €	Corresponde a la creación y diseño de las campañas a razón de 1 mensual por parte de una persona de marketing (12h x 35€/h x 12meses=5.040€)	Realizar calendarios de acciones, crear escenarios de venta y beneficio, validar con Dirección General y poner en marcha	Reducir el número a una trimestral		X	X	X	X
	Posicionar la plataforma web con un SEO óptimo	Marketing	Anual	Todos los meses	Marketing / IT	35.700,00 €	Corresponde a 20h semanales por parte de una persona de marketing (20h x 35€/h x 51semanas=35.700€)	Primera posición en SEO para las palabras clave objetivo de la empresa	Recurrir a campañas SEM con un coste y desarrollo inferior y/o publicidad digital y RRPP	X	X	X	X	X
	Crear campaña SEM	Marketing	Anual	Todos los meses	Marketing	11.400,00 €	Corresponde a 10h de análisis y estudio por parte de una persona de marketing para cuatro campañas anuales (10h x 35€/h x 4campañas=1.400€) y el coste de las mismas por un valor máximo de 10.000 euros en total	Puesta en marcha de las campañas y medición de las mismas	Recurrir a publicidad digital y RRPP			X	X	X
	Insertar publicidad en medios digitales	Marketing	Anual	Todos los meses	Marketing	10.000,00 €	Coste anual para la publicidad	Implementación de campañas de publicidad digitales	Sustituir por incremento de RRPP			X	X	X
	Calendario de actividad de RRPP	CEO	Anual	Todos los meses	Marketing / CEO	2.000,00 €	Coste de viajes para el CEO	Calendario de actividades	Participación en artículos y medios escritos y/o congresos que no requieran viajes	X	X	X	X	X
	Creación de manual de operaciones a trabajadores	Marketing	3 meses	Primer trimestre	Marketing / IT / operaciones	630,00 €	Corresponde a 6h semanales por parte de una persona de marketing durante 3 semanas (6h x 35€/h x 3semanas=630€)	Procedimientos creados e implementados en operaciones	Formación insitu por parte de gestores de cuenta	X				
KPI	Establecer los KPIs del producto	CEO / Marketing	Anual	Todos los meses	CEO / Marketing	240,00 €	Coste del diseño del cuadro de mando correspondiente a 6h de programador (6h x 40€/h=240€)	Creación de los KPI de seguimiento y el cuadro de mando correspondiente	Seguimiento mediante los informes internos de gestión de forma separada	X	X	X	X	X

Este cuadro macro de acciones tácticas conlleva el siguiente esfuerzo en términos económicos:

- **Año 1: 89.300€** *Presupuesto año1: 90.000€*
- **Año 2: 74.340€** *Presupuesto año2: 80.000*
- **Año 3: 107.020€** *Presupuesto año3: 110.000€*
- **Año 4: 95.740€** *Presupuesto año4: 120.000€*
- **Año 5: 95.740€** *Presupuesto año5: 130.000€*

De esta forma, el coste estimado de las decisiones tácticas se mantiene por debajo del presupuesto estimado en el área de estimación de ventas, de forma que pueda ser corregido al alza en el caso de que sea necesario incrementar las acciones de marketing o, mantenerlo en el caso de que las ventas se encuentren ligeramente por debajo de lo esperado, sobretodo en los dos últimos años.

CONCLUSIONES

Si hay una primera conclusión que se pueda extraer de la situación actual, y no solo de este proyecto, es que cualquier situación futura es impredecible y que, por tanto, en el ámbito empresarial, como en la vida, es necesario estar preparado, analizar los riesgos a los que nos enfrentamos y avanzar en el proceso continuo de enfocar nuestros recursos en las necesidades de los clientes y no tanto en las nuestras propias.

El sector de la alimentación en colectividades se enfrenta en estos momentos al mayor cambio de paradigma en su historia. Debido a sus condiciones intrínsecas: bajos costes, posibilidad de cubrir necesidades básicas, presencia global en varios segmentos de la población, etc, ha podido enfrentarse a las diferentes crisis económicas con una gran capacidad de resiliencia y adaptación, incluso con ratios de crecimiento por encima de la media. Pero la actual situación debida a la pandemia del COVID19 ha llevado al sector a sufrir una desaceleración brutal que ha reducido el volumen de facturación del sector en más de un 40%: colegios cerrados durante meses, residencias de ancianos sufriendo pérdidas personales, hospitales confinados y empresas completas en modo teletrabajo.

Esta situación sin duda pasará, pero las consecuencias para el sector son claras, sobretodo en lo que respecta a las empresas, las cuales han anticipado tendencias ya previsibles como eran el teletrabajo, la reducción de horas en las oficinas y el cambio en los hábitos de alimentación. Así mismo, han acelerado aspectos como la digitalización o la formación a distancia, las cuales tendrán un posible impacto en la formación de los estudiantes en colegios y universidades. Los hospitales ya sufrían una tendencia a la reducción de la actividad asistencial a través de métodos clínicos más efectivos, menos invasivos y que reducían la actividad asistencial hasta el punto de desarrollar la teleasistencia en consultas concretas.

Todos estos son aspectos que ya existían pero que, debido a la histórica sensación de "bienestar" del sector de las colectividades, no empujaba al sector a realizar cambios drásticos, mejorando y actualizando sus procesos, tanto de producción como de comercialización. Esto ha provocado una sensación por parte de los clientes de hallarse ante un mercado de *commodities* donde un cambio de empresa no supone un riesgo claro más allá de proyectos más ambiciosos en grandes corporaciones, aquellas que en este momento amenazan con deteriorar más el sector debido a la tendencia a la deslocalización de sus trabajadores.

En este proyecto se ha desarrollado un análisis de esta situación y de como la diferenciación es una necesidad básica para cualquier empresa que quiera desarrollarse en él con eficacia. Para ello es necesario enfocarse en determinados sectores con un menor riesgo en base a una matriz con dos ejes: capacidad de diferenciación y capacidad de entrada. El sector residencial ofrece la mejor situación en ambos y es por ello el elegido para comenzar los servicios de la empresa que se desea crear, seguidos del educativo y sanitario.

Para poder llevar a cabo esta diferenciación es necesario crear un nuevo paradigma basado en tres pilares: la estandarización de los servicios, el control de costes en cada uno de los

procesos y la digitalización de los mismos, tanto en los procesos productivos como de venta. Estos tres factores deben permitir lograr una diferenciación en servicios y en costes que logre captar la atención del mercado por ofrecerles solución a expectativas no cumplidas hasta ahora: lograr un servicio similar y consistente en todo momento, obtener el menor precio posible para sus necesidades ofreciéndole la capacidad de elección, y empoderar a cliente y proveedor a través del acceso a la información de calidad.

Lograr esto es el objetivo principal de este proyecto y, a través de las decisiones tácticas en el descritas, y que actúan sobre todos los ejes del marketing mix, se logra obtener una posición en el mercado sostenible y escalable en el tiempo.

IMPLICACIONES DE NEGOCIO

Tal y como se ha descrito en el apartado anterior, las implicaciones para el sector de la alimentación a colectividades son amplias y de calado. Simplificar los procesos existentes, tecnificarlos y digitalizarlos y, dotar a la empresa de un enfoque continuo hacia las necesidades de los clientes es básico para afrontar la debacle existente en el sector. Continuar con la misma situación esperando que el mercado se asiente y continuar con las mismas dinámicas que hasta ahora no llevará más que a un distanciamiento mayor entre los servicios ofrecidos por las empresas y las necesidades de los clientes, lo cual derivará en un deterioro de los márgenes y de los servicios ofrecidos.

LIMITACIONES DEL TRABAJO

En este caso las limitaciones provenían de aquel conocimiento que no fuese posible obtener del acceso a fuentes de información externas como internet, bibliografía o fondos documentales. Estas han podido ser limitadas gracias a mi amplia experiencia en el sector, tanto en puestos funcionales como operacionales, lo cual me ha permitido conocer ampliamente a la competencia, las necesidades y expectativas de los clientes en todos los segmentos del sector y dotar al proyecto de la credibilidad necesaria para desarrollarlo.

Así mismo, he podido acceder a informes amplios acerca del mercado y la competencia lo cual ha facilitado la comprensión y desarrollo de la situación.

Debido a la extensión del documento y el foco en tratar de comprender y analizar la estrategia de posicionamiento de la empresa, no me he centrado en explicar y desarrollar aspectos que pueden ser importantes como la marca de la empresa, su visión y sus valores, los cuales deberían de ser desarrollados más extensamente para comprenderla.

VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS (Arial, 12-puntos, negrita, alineación a la izquierda)

Mi mayor agradecimiento es hacia los clientes, compañeros y profesionales con los que he trabajado durante estos más de veinte años en el sector y con los que he podido conversar para entender mejor la situación actual del sector. Son ellos de quienes he aprendido todo lo que sé y de sus opiniones y dudas he podido extraer las conclusiones necesarias para el desarrollo de este proyecto. Tan solo espero que este sea de ayuda para quién lo lea de la misma forma que para mí ha sido su desarrollo: de conocimiento y comprensión más profunda de la necesidad de cambio y evolución que requiere la situación coyuntural actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INEbase – Uso de la síntesis estadística a través de la aplicación [web en línea]. INEbase. [Fecha de actualización: 18 de octubre de 2020] <https://www.ine.es/dyngs/INEbase/listaoperaciones.htm>

INEbase – Informe mujeres y hombres en España 2019 [documento en línea]. INEbase. MYH_2019.pdf

DBKINFORMA – EL MERCADO DE HOSTELERÍA Y COLECTIVIDADES 9ª edición [documento en línea en compra]. DBKINFORMA Observatorio sectorial. [Fecha de actualización: enero de 2020]

CSIC– Estadísticas sobre residencias. Distribución de centros y plazas residenciales por provincia. [documento en línea]. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Centro de Ciencias Humanas y Sociales (CCHS). [Fecha de actualización: julio de 2017]

STATISTA– base de datos de la Biblioteca de la UOC <https://es.statista.com/temas/2906/demografia-de-espana/>

FUNDACIÓN EDAD&VIDA – Fondo Documental: comprensión de las necesidades de consumidores y clientes en servicios geriátricos [web en línea]. Edad&Vida. [Fecha de actualización: 18 de octubre de 2020] <https://www.edad-vida.org/fondo-documental/>

SODEXO – Web corporativa – [Fecha de actualización: 13 de diciembre de 2020] <https://es.sodexo.com/home.html>

COMPASS GROUP – Web corporativa – [Fecha de actualización: 13 de diciembre de 2020] <https://compass-group.es/>

EUREST – Web corporativa – [Fecha de actualización: 13 de diciembre de 2020] <http://eurest.es/>

ARAMARK – Web corporativa – [Fecha de actualización: 13 de diciembre de 2020] <https://www.aramark.es/>

SERUNION – Web corporativa – [Fecha de actualización: 13 de diciembre de 2020] <https://www.serunion.es/es>

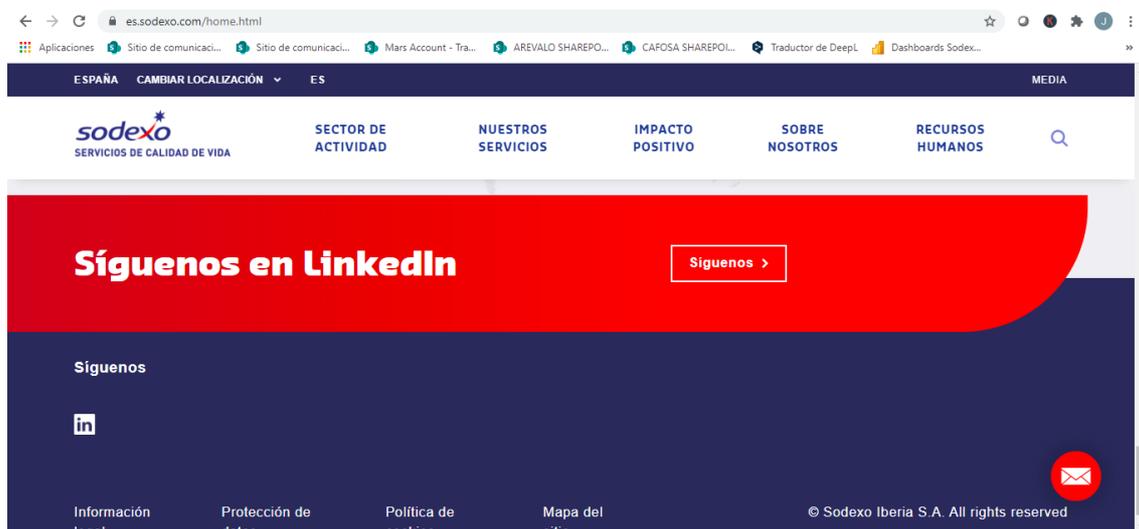
MEDITERRANEA GROUP – Web corporativa – [Fecha de actualización: 13 de diciembre de 2020] <https://www.mediterranea-group.com/inicio/>

AUSOLAN – Web corporativa – [Fecha de actualización: 13 de diciembre de 2020] <https://www.ausolan.com/>

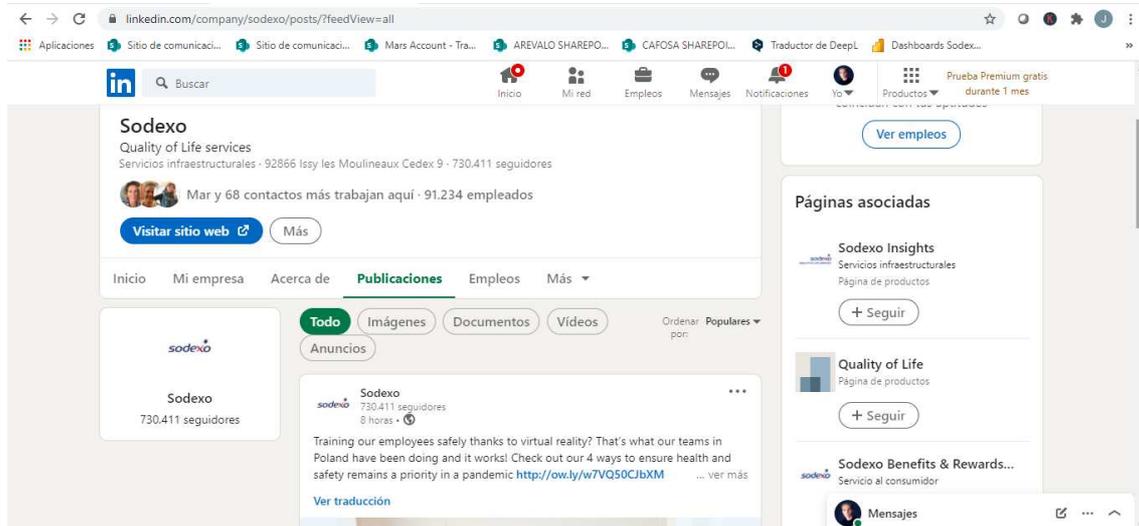
ANEXOS

Imágenes de páginas web y RRSS de empresas del sector:

SODEXO



Detalle de la página web de Sodexo con un único acceso a RRSS en LinkedIn. No aporta un campo de registro, únicamente informa de sus servicios y el contacto se realiza únicamente mediante un formulario de contacto para enviar

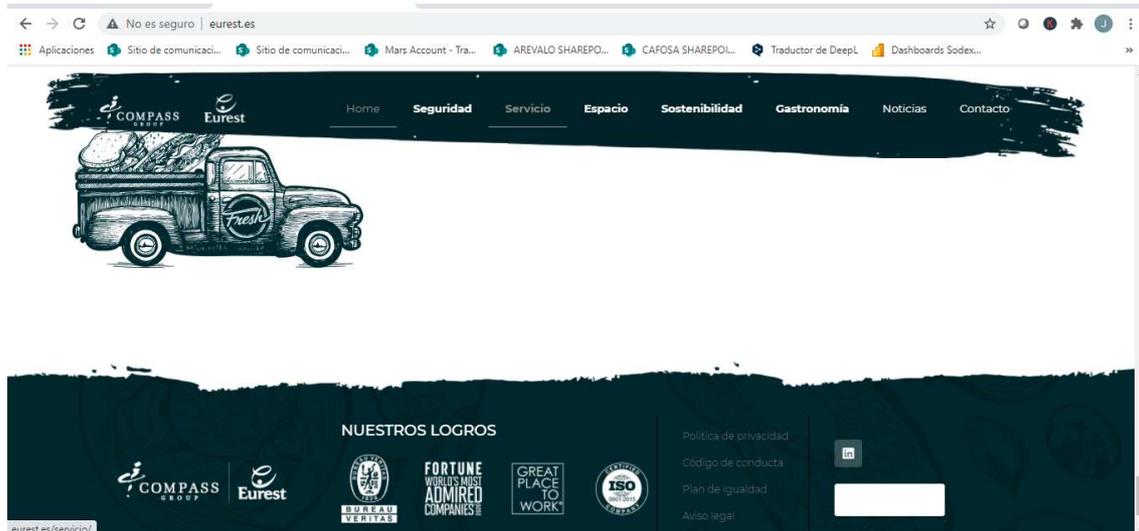


Detalle de la página oficial de Sodexo en LinkedIn. Como se puede observar, es la página global de Sodexo, sin personalizar las comunicaciones al país y sin interactuar con los comentarios realizados por los usuarios

COMPASS/EUREST

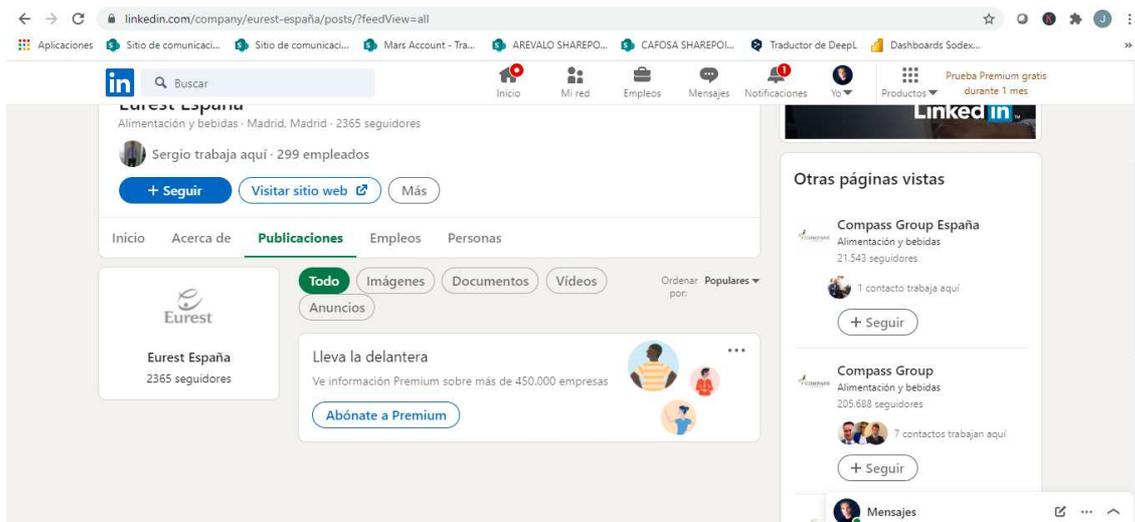


Detalle de la página web de Compass Group. Se puede observar accesos a RRSS al inicio de la página. La web es meramente informativa y no permite interactuar con la empresa, sin posibilidad de acceder a blogs, newsletter u otro tipo de información

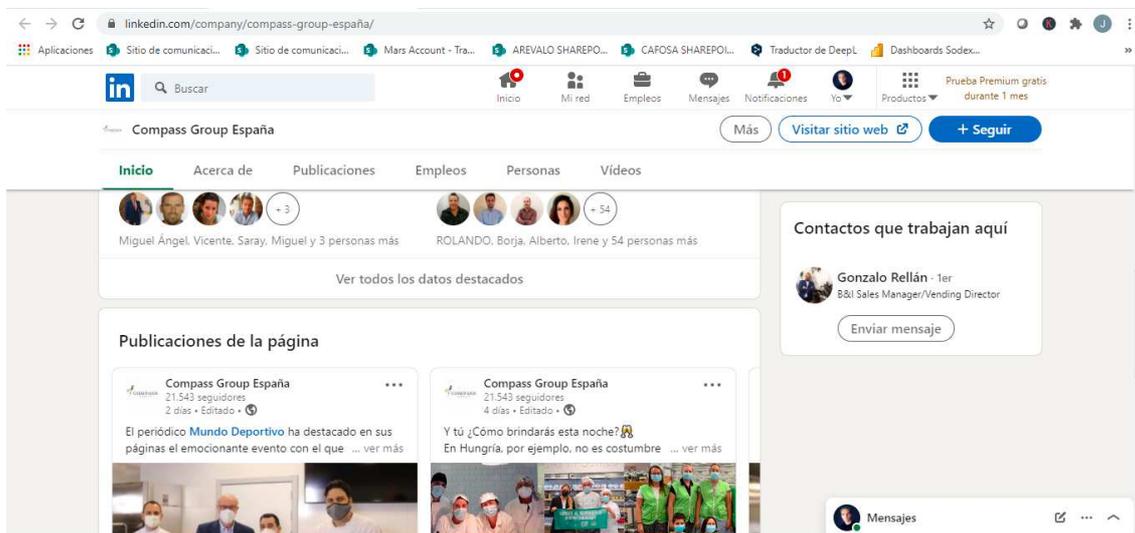


Detalle de la página web de Eurest (filial de Compass). No hay explicación de cual es la diferencia entre las empresas más allá de incluir el logo de ambas. El contacto es similar al resto de webs y curiosamente, únicamente existe un acceso a linkedin frente a la gran cantidad de accesos a RRSS en la página de Compass

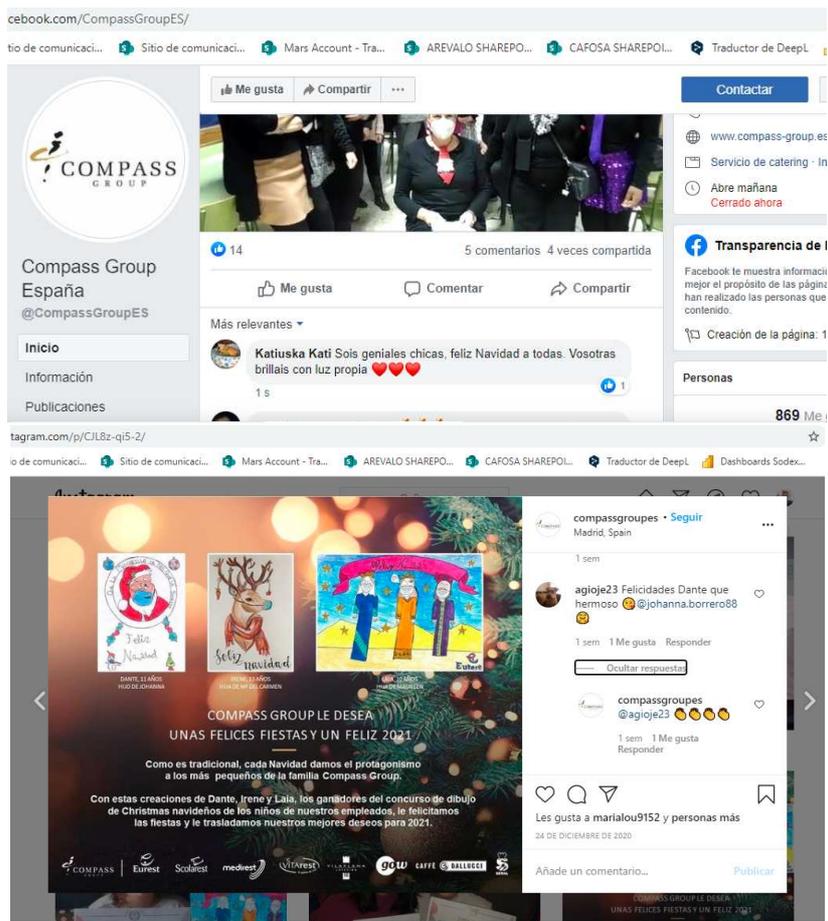
Plan de marketing para una nueva empresa del sector de la alimentación a colectividades



En cuanto a RRSS, el único acceso de Eurest a LinkedIn no ofrece ningún contenido

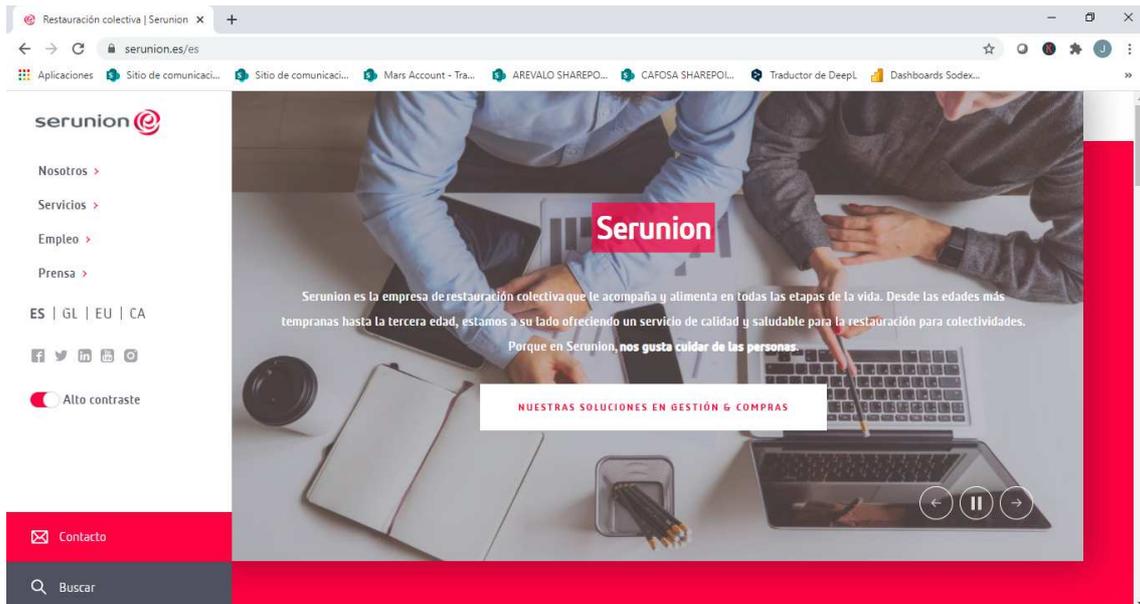


Para poder encontrar contenidos en LinkedIn hay que recurrir a la páginas de Compass Group. Allí hay publicaciones en español pero no se interactúa con los usuarios



En RRSS se puede observar inconsistencia. En Instagram se contesta a los usuarios pero no así en Facebook, donde los comentarios no son nunca contestados

SERUNION



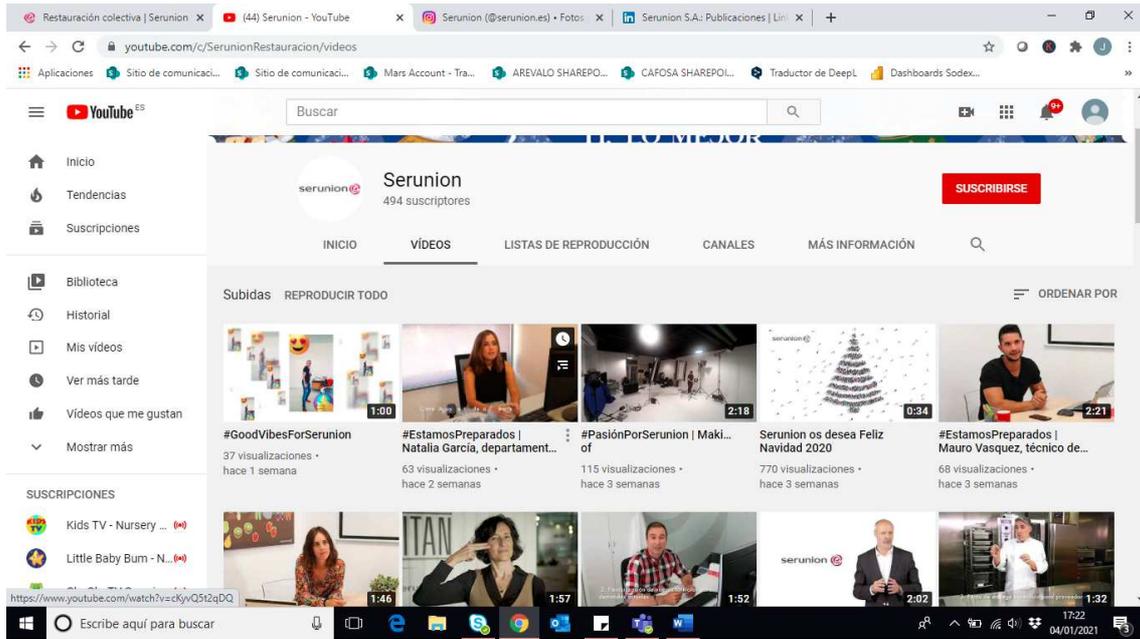
Serunion es la empresa con un mejor enfoque. La web posee una buena configuración, es clara y rápidamente se puede acceder a los apartados de la web así como a las RRSS, donde posee acceso a una gran cantidad de ellas

Plan de marketing para una nueva empresa del sector de la alimentación a colectividades



Las RRSS ofrecen contenidos de calidad pero como se puede observar, utilizan contenidos similares para redes diferentes. Facebook, Instagram o LinkedIn poseen perfiles diferentes o los mismos usuarios pero con motivaciones y deberían de ofrecer contenidos adaptados a ellos. Además, no existe comunicación con ellos.

Plan de marketing para una nueva empresa del sector de la alimentación a colectividades



En Youtube poseen una gran cantidad de videos informativos acerca de la empresa que luego utilizan para las RRSS lo cual es un buen elemento de comunicación. Sería deseable una comunicación en ambas direcciones y crear proceso de cocreación y personalización.