



**Grado en Publicidad y Relaciones Públicas**

# **PLAN DE COMUNICACIÓN GRUPO SAONA**

---

**COMMUNICATION PLAN OF GRUPO SAONA**

**Modalidad C**

**Alumnas:**

Laura Campos de Benito

Majda Mouslim Eddahbi

**Tutor:**

Guillermo Sanahuja Peris

**Fecha de entrega:**

Convocatoria Adelantada

18 de enero de 2021

# ÍNDICE

RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVE .....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	5
1. 1. Justificación e interés del tema.....	5
1. 2. Objetivos del Trabajo Fin de Grado .....	5
1. 3. Estructura del Trabajo Fin de Grado.....	6
1.4. ¿Qué es Grupo Saona?.....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	8
3. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA.....	11
3. 1. Análisis del sector y de su comunicación.....	11
3. 1. 1. Situación del sector de la hostelería en los últimos años.....	11
3. 1. 2. La situación de la hostelería en el contexto del COVID-19.....	14
3. 1. 3. ¿Cómo se prevé la hostelería en 2021?.....	15
3. 1. 4. La comunicación del sector hostelero .....	16
3. 2. Análisis de la Identidad Corporativa y la comunicación de su empresa .....	17
3. 2. 1. Origen del Grupo Saona .....	17
3. 2. 2. Identidad del Grupo Saona .....	20
3. 2. 3. Grupo Saona dentro del contexto del COVID-19.....	25
3.2.4. Percepción de Grupo Saona por parte de distintos públicos .....	27
3. 2. 5. Comunicación del Grupo Saona.....	29
3. 3. Análisis de la competencia .....	40
3. 4. Análisis de los públicos.....	43
3. 5. Análisis DAFO .....	47
3. 5. 1. DAFO empresarial .....	47
3. 5. 2. DAFO comunicativo .....	51
3. 5. 3. Conclusiones del DAFO .....	54
4. PLAN ESTRATÉGICO .....	56
4.1. Objetivos de comunicación .....	56
4.2. Posicionamiento .....	58
4.3. Estrategia de comunicación.....	60
4.4. Mapa de públicos .....	63
4.5. Tácticas y acciones .....	67
4.5.1. Redes sociales.....	68
4.5.2. Eventos.....	69

4.5.3. Aplicación.....	70
4.5.4. Herramientas de monitorización.....	72
4.5.5. Inserción de publicidad en medios convencionales .....	78
4.6. Evaluación.....	78
5. CRONOGRAMA .....	80
6. PRESUPUESTO .....	83
6.1. Herramientas de monitorización .....	84
6.2. Aplicación.....	84
6.3. Redes Sociales.....	84
6.3.1. Colaboración con <i>influencers</i> .....	85
6.3.2. Publicidad en Redes Sociales .....	85
6.4. Eventos (talleres).....	86
6.4.1. Taller Amor al Mediterráneo.....	86
6.4.2. Talleres en nuestra cocina central.....	86
6.4.3. Taller decoración.....	87
6.4.4. Taller inmersión de buceo .....	87
6.5. Inserción de publicidad en medios convencionales .....	87
6.6. Honorarios.....	87
7. CONCLUSIONES .....	88
8. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA .....	89
9. ANEXOS.....	96
9.1. Análisis de una muestra a través de Google Forms: resultados .....	96
9.2. Entrevista a Gonzalo Calvo, fundador de Grupo Saona.....	103
9.3. English section .....	113

## RESUMEN

Con la crisis sanitaria que llegó en marzo de 2020, la situación del sector de la hostelería fue convirtiéndose cada vez más en una pesadilla. Aparecieron nuevas medidas, nuevos panoramas, muchos establecimientos tuvieron que bajar sus persianas para siempre, otros tuvieron que reinventarse, etc. Nosotras hemos analizado cómo reaccionó **Grupo Saona** y cómo ha cambiado su situación.

Desde el primer momento, hemos analizado todo el sector de la hostelería para saber el contexto que rodea al grupo. Para obtener toda la información acerca de la empresa escogida, hemos realizado una entrevista a su fundador Gonzalo Calvo y una muestra de Google Forms a través de nuestros contactos. Después de analizar la identidad corporativa y la comunicación de **Grupo Saona**, nos hemos encontrado con diversos problemas a los que pretendemos poner solución a través de nuestro plan de comunicación.

El principal problema con el que nos hemos encontrado es con un desajuste de los públicos (distorsión del destinatario, de a quién se dirige) que afecta a la imagen percibida del grupo. Para **Grupo Saona**, ellos se dirigen a un público familiar, sin embargo, tras un análisis exhaustivo, hemos comprobado que gran parte de su público es joven. Por esto mismo, hemos decidido que uno de nuestros principales objetivos sea obtener una imagen consolidada acerca del grupo.

Además, otra de nuestras principales tácticas será la creación de una aplicación móvil para fidelizar a nuestros clientes e interactuar de una manera diferente con ellos. Queremos destacar que en cuanto al posicionamiento que tiene **Grupo Saona** creemos que es el adecuado y hemos decidido que no vamos a realizar un reposicionamiento, simplemente vamos a aplicarle algunas modificaciones.

Consideramos que este plan de comunicación es necesario para **Grupo Saona** para poder corregir los problemas de comunicación que hemos encontrado tras el análisis. De esta manera, esperamos que a lo largo del año nuestra estrategia comience a funcionar y podamos cumplir nuestros principales objetivos. Para ello, vamos a ir realizando evaluaciones a lo largo del año para poder comprobar si nuestros objetivos se están cumpliendo.

## **PALABRAS CLAVE**

Plan de comunicación, identidad, imagen, desajuste, públicos, Grupo Saona, redes sociales, COVID-19.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1. 1. Justificación e interés del tema

Hoy en día, consideramos que el mundo de la hostelería es algo fundamental en el ocio de las personas. Continuamente, nos movemos con nuestro círculo a través de terrazas, tardeos y cenas. Por esto mismo, cuando algo cambia en este mundo nos vemos afectados. Esto mismo es lo que ha pasado en la pandemia en la que nos encontramos actualmente. Ha habido cambios. Hemos visto el mundo de la hostelería cerrado y nuestro ocio ha quedado reducido a ocasiones puntuales en las que poder realizar encuentros con los más cercanos.

El ocio y la hostelería es algo que nos toca de cerca a todos y por eso mismo hemos querido elegir el **Grupo Saona** para realizar nuestro proyecto. Nuestra principal motivación ha sido que ambas tenemos conocimientos acerca del sector ya que hemos pertenecido a él en numerosas ocasiones.

En estos momentos estamos viendo como muchos bares cierran por no poder mantenerse, cómo las nuevas medidas impuestas están afectando a los establecimientos y cómo muchos de ellos tienen que reinventarse para poder seguir abiertos.

A través de nuestro proyecto, queremos mostrar cómo podemos aplicar los conocimientos aprendidos durante la carrera; además de tener la oportunidad de hacer un plan de comunicación para poder ayudar a mejorar a parte de un sector que nos toca de cerca. Asimismo, analizando el **Grupo Saona** hemos acabado con una percepción positiva del grupo, pero hemos observado que hay cosas que se pueden mejorar y eso es lo que queremos conseguir con nuestro Trabajo Fin de Grado.

## 1. 2. Objetivos del Trabajo Fin de Grado

A la hora de establecer los objetivos de este Trabajo de Final de Grado podemos establecer los siguientes:

- Plasmar todos los conocimientos aprendidos durante la carrera.
- Conocer más acerca del mundo de la hostelería en nuestro país.
- Conocer más de cerca al **Grupo Saona** y los valores que transmite.

- Conocer más de cerca la comunicación de un caso real, en nuestro caso el **Grupo Saona**.

### 1. 3. Estructura del Trabajo Fin de Grado

Para realizar un buen trabajo y tener un punto de partida, hemos utilizado la estructura marcada por la guía docente aplicada a nuestra modalidad. Por lo tanto, tras explicar la elección del tema e introducirla en el contexto, comenzaremos a hablar del **Grupo Saona** en sí.

En primer lugar, analizaremos la Identidad Corporativa de la empresa y su comunicación, además de observar el contexto en el que nos encontramos hoy en día. A continuación, observaremos quién es su principal competencia, cómo se comporta y cómo actúa Saona en consecuencia. En cuanto al mapa de públicos, es muy importante establecer cuáles son nuestros grupos de interés y nuestros *stakeholders*. Y, además, realizaremos el análisis DAFO correspondiente.

Seguiremos con una de las partes fundamentales del proyecto, los objetivos y la estrategia de comunicación. Es muy importante, a partir de toda la información recabada en el anterior punto, saber cuál es el problema que presenta **Grupo Saona** y fijar unos objetivos. Para cumplir nuestros objetivos, también tendremos que establecer una estrategia de comunicación para poder llevarlos a cabo.

Finalmente, una vez fijados los objetivos y la estrategia, es hora de ponernos manos a la obra. Tendremos que ver cómo desarrollamos las acciones y los mensajes, qué *timing* establecemos y cuál será nuestro presupuesto.

### 1. 4. ¿Qué es Grupo Saona?

**Grupo Saona** es una empresa familiar que nace en el año 2013 con el objetivo de acercar el Mar Mediterráneo a sus clientes. Ellos mismos se definen como: «un concepto de restaurantes desde el que pretendemos impulsar un estilo de vida saludable a través de nuestra cocina que, apuesta por platos caseros, sanos y con ingredientes de primera calidad».

En el momento en el que nace la empresa, en València no se encuentran restaurantes de este estilo. Desde el **Grupo Saona**, su principal objetivo en un principio fue

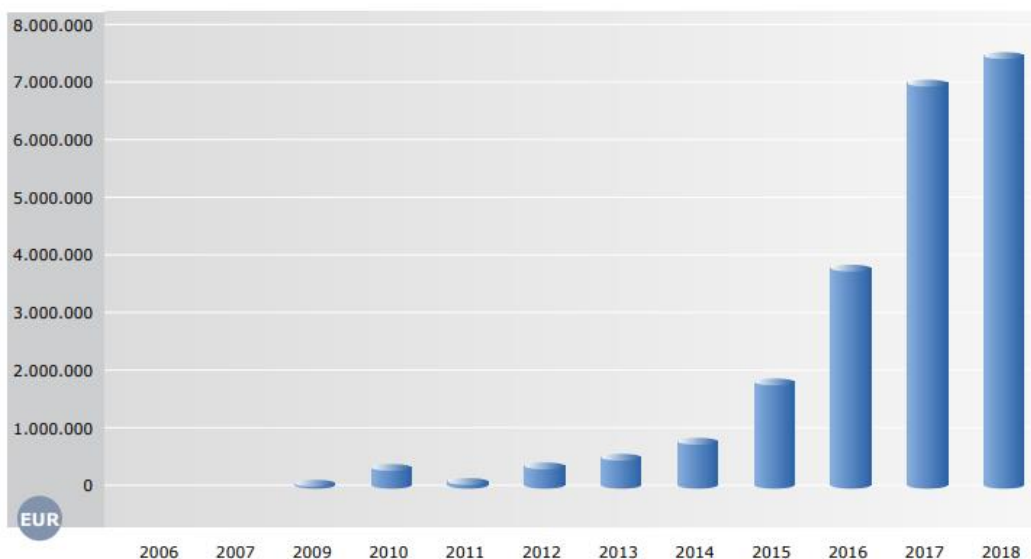
adaptarse al gusto popular y crear un lugar que «tampoco estuviera especializado en ningún tipo de comida y con un ticket medio ajustado» destaca Gonzalo Calvo, precursor del grupo.

Hoy en día, **Grupo Saona** cuenta con 23 restaurantes divididos entre la Comunitat Valenciana y la Comunidad de Madrid, además de tener la intención de abrir dos restaurantes más en València antes de finalizar el año. Asimismo, cuenta con un equipo de 500 trabajadores y sirve más de 4.800 comidas diarias.

A principios del 2019, *Miura Private Equity* entra a formar parte del capital de la empresa para poder acelerar su expansión nacional. No obstante, Gonzalo Calvo sigue al frente de la compañía.

Según los últimos datos conocidos, **Grupo Saona** cerró el año 2018 con 7.460.029 € y con un total activo de 3.125.073 €, casi 500.000 € más en ingresos que el año anterior y poco más de 450.000 € más en activo. De esta forma, se consolida la expansión de la empresa con un porcentaje de crecimiento anual de ventas del 40 %.

Aquí podemos observar cómo han ido evolucionando los ingresos de la explotación desde sus inicios:



**Imagen 1: Evolución de los ingresos de Grupo Saona**  
Fuente: SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)



## 2. MARCO TEÓRICO

Para realizar nuestro plan de comunicación y todos los puntos que lo conforman, nos guiaremos por autores (vistos durante el grado) que nos han ayudado a entender mejor los conceptos y desarrollar nuestro **plan**, entre ellos se encontrarán (a lo largo del documento) Joan Costa, Justo Villafañe o Rafael Alberto Pérez.

Para llevar a cabo el desarrollo del plan, queremos incidir en lo que significa para nosotras el concepto de «comunicación», definido muy bien gracias a la visión aportada por el autor Paul Capriotti: «**Comunicar** no es más ni menos que crear expectativas que luego tienen que cumplirse con el comportamiento personal, con los productos o servicios y actividades de una organización» (Paul Capriotti, 2010).

Según Antonio José Molero Hermosilla (2005): «El Plan de Comunicación es el esqueleto, la base que permite practicar una comunicación institucional profesional. Como la comunicación es una labor que aborda multitud de actividades, que se dirige a numerosos tipos de **públicos** y puede tener desde uno hasta múltiples **objetivos**, es fundamental organizarla y llevarla a la práctica con un marco de referencia claro: el **Plan de Comunicación**». Asimismo, destaca: «Se trata de un instrumento que engloba el programa comunicativo de actuación (a corto, medio y largo plazo), y que recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación».

«El Plan de Comunicación permite que la comunicación desarrollada por la entidad responda a criterios profesionales, a una metodología y un planteamiento estratégico y no sea simplemente una serie de acciones inconexas. Supone saber de antemano lo que se pretende y cómo se piensa **conseguirlo**» (Hermosilla, 2005). Entre los **objetivos** esenciales que defiende este autor se encuentra la de eliminar las posibles disonancias entre **imagen** deseada, proyectada y percibida, propósito nos hemos marcado en este plan y conseguiremos solventar gracias la **estrategia** y **tácticas** propuestas.

Uno de los **intangibles** fundamentales que es necesario entender y comprender para poder llevar a cabo cualquier plan de comunicación es la **identidad** ya que es un concepto principal a la hora de hablar de comunicación. «La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o

no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable, hay empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y controlada, con una clara personalidad exclusiva y, por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo» (Costa, 1995: 42).

En el caso de **Grupo Saona**, tiene una **identidad** muy marcada que intentaremos potenciar dado que su buena gestión comunicativa se desarrollará en función de su identidad corporativa. Gracias a esta identidad se logrará plasmar una imagen (sea la deseada o no) de cualquier empresa o institución en la mente de los distintos **públicos**.

De esta forma se consolida una **marca** que tal y como lo definen Félix Vicente Molina y R. López Lita en *Las agencias de publicidad evolución y posicionamiento futuro*: «Al final a la marca hay que cuidarla y asegurarse de que la comunicación que recibe el consumidor de ella es coherente, está coordinada y tiene un sentido global, por encima del recurso de comunicación que se utilice» (F. Vicente Molina y R. López Lita, 2001).

«La marca es un vínculo que no falla, siempre debe mirar hacia delante. Si la marca progresa contigo, tú le recompensas, le eres fiel. La marca es oportunidad, y la que posibilita a la empresa el poder tomar riesgos para reinvertir y reinventarse» (L. López Font, 2011).

Como en este plan de comunicación nos vamos a centrar en la comunicación digital hemos tenido de referencia en la lectura *Marketing digital para Dummies* de Isra García, Víctor Ronco, Aitor Contreras, Álex Rubio y Oscar Valdelvira, en el que se plasma la importancia del papel de la **era digital** en la comunicación y te recomienda los mejores métodos para poder llevarlos a cabo de la mejor manera posible.

De esta lectura hemos querido destacar las siguientes citas:

«La **transformación digital** es el proceso de repensar el modelo de negocio de una empresa teniendo siempre en cuenta la disponibilidad y la accesibilidad de la tecnología digital. Así pues, nos proponemos observar dicho proceso de modo de

aprovechar la **tecnología** actual para hacerla más eficaz y posiblemente más económica; de modo de transformar aquellos procesos que son tediosos e ineficaces en automatismos tecnológicos» (García, Ronco, Contreras, Rubio, Valdelvira, 2018).

«Ese **impacto** que las nuevas tecnologías han tenido en la figura del consumidor lleva a nuevas realidades, en las que el consumidor adquiere un nuevo rol: el **prosumer**. Un consumidor que es capaz de decidir qué productos y servicios quiere encontrar en el mercado, incluso invirtiendo dinero en su creación y permitiendo así su fabricación» (García, Ronco, Contreras, Rubio, Valdelvira, 2018).

«Lo que marcará el futuro es la influencia que la tecnología tenga en la sociedad para definir nuevos hábitos y tendencias y, en el caso del marketing digital, cómo las marcas entiendan este impacto y lo apliquen en sus acciones» (García, Ronco, Contreras, Rubio, Valdelvira, 2018).

## 3. DIAGNÓSTICO GENERAL DE LA EMPRESA

### 3. 1. Análisis del sector y de su comunicación

#### 3. 1. 1. Situación del sector de la hostelería en los últimos años

El sector de la **hostelería** cuenta con un gran peso en la economía de nuestro país, superando con creces al que tiene en otros países. En 2018, este sector facturó 123.000 millones de euros y representó un 6,2 % del PIB del país —4,7 % procede de los servicios de restauración y un 1,5 % del alojamiento—, además de ser un eje fundamental también del turismo. En su conjunto, el sector de la hostelería cuenta con más de 300.000 establecimientos y una producción total de 129.450 millones de euros.

Según datos del informe ‘La gastronomía en la economía española’<sup>1</sup>, informe realizado por **KPMG**<sup>2</sup>: «Los sectores económicos asociados a la gastronomía representan el 33 % del PIB de España». Estos sectores —agricultura, industria, distribución y hostelería— ocupan 3,73 millones de trabajadores, un 18 % del total del empleo español —según datos obtenidos del **INE**—. En el siguiente cuadro podemos observar el valor económico de la gastronomía en 2017 dividido entre los sectores.

Ramas de actividad	Producción	Valor Añadido Bruto	Puesto de trabajo total
	(millones de €)	(millones de €)	(miles de personas)
	2017	2017	2017
Agricultura, ganadería y pesca	52.573	30.194	765
Industrias de la alimentación bebidas	149.492	30.132	464
Comercio Alimentación y Bebidas	56.644	32.108	919
Hostelería: alojamiento, comida y bebida	129.450	75.765	1.587
<b>Total</b>	<b>388.159</b>	<b>168.199</b>	<b>3.735</b>

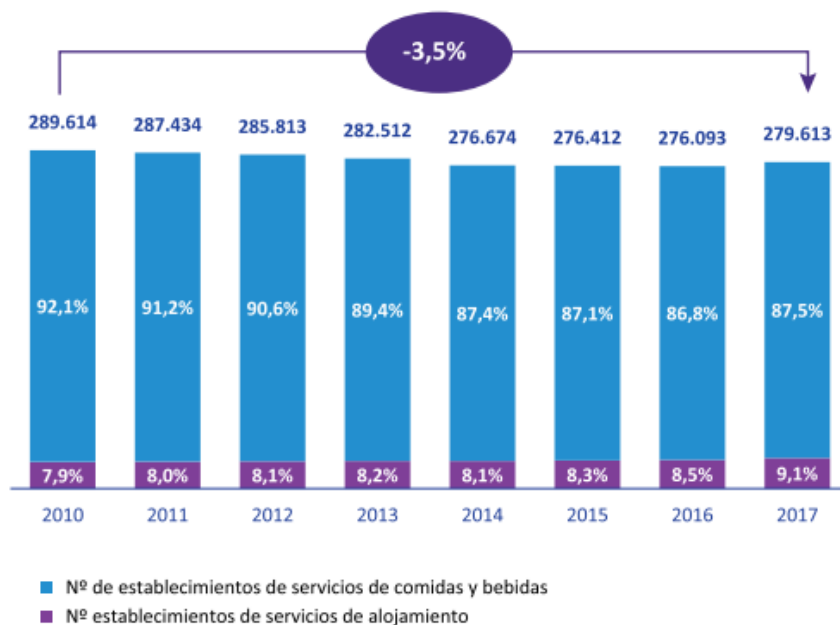
Imagen 2: Valor económico de la gastronomía en España en 2017

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

<sup>1</sup> Este informe se publicó en enero de 2019, por lo que recoge datos del año anterior.

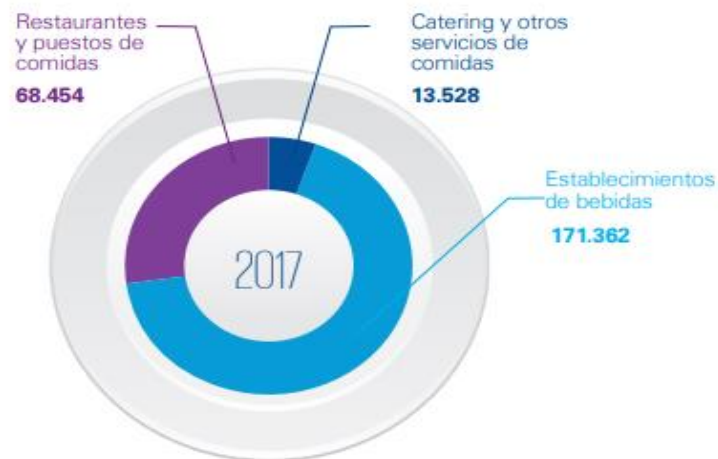
<sup>2</sup> KPMG en España presta servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento legal, financiero y de negocio.

A pesar del crecimiento que se puede observar en cuanto a la facturación, también se ve una bajada en el peso porcentual con respecto al PIB, ya que en 2017 este sector aportaba un 7,2 %. Sin embargo, hay que destacar que el sector hostelero ha sufrido cambios en los últimos años. En el 2010, España contaba con 290.000 locales y en 2017 había descendido hasta 280.000, viéndose reducido en un 3,5 %. Este descenso se debe, según el informe, a «los establecimientos de servicios de comidas y bebidas que han experimentado un decremento del 5 % respecto al año 2010».



**Imagen 3: Número de establecimientos de servicios**  
**Fuente: Elaboración propia de KPMG en base al DIRCE**

En la siguiente tabla, vamos a observar la distribución del número de establecimientos de servicios de servicios de comidas y bebidas en 2017.



**Imagen 4: Distribución de establecimientos de servicios**  
**Fuente: Elaboración propia de KPMG en base al DIRCE**

Tras sufrir este **descenso**, la hostelería se da cuenta de que hay que innovar para conseguir un crecimiento económico. De este modo, en estos últimos años los establecimientos han incorporado ya no solo novedades en sus cartas, sino que se han adaptado también a las situaciones del momento y han tratado de mejorar en cuanto a **tecnología**. Por esto mismo, hoy es muy difícil concebir un local sin encontrar información en Internet de su página web o sus redes sociales.

Según el informe de Hostelería de España, en 2018 se registraron cerca de 280.000 locales, es decir, la restauración consiguió cerca del 90 % del total dentro del sector de la hostelería. Por su parte, los bares son los más numerosos llegando a 183.306 establecimientos y los restaurantes le siguen con más o menos 79.000 establecimientos.

En cuanto a los datos que se tienen de 2019, se observa cómo continúa el **crecimiento económico**. Entre enero y septiembre, la facturación del sector hostelero cuenta con un aumento del 3,9 % respecto al año anterior. Si nos centramos en la restauración, el incremento es de un 3,8 %.

### 3. 1. 2. La situación de la hostelería en el contexto del COVID-19

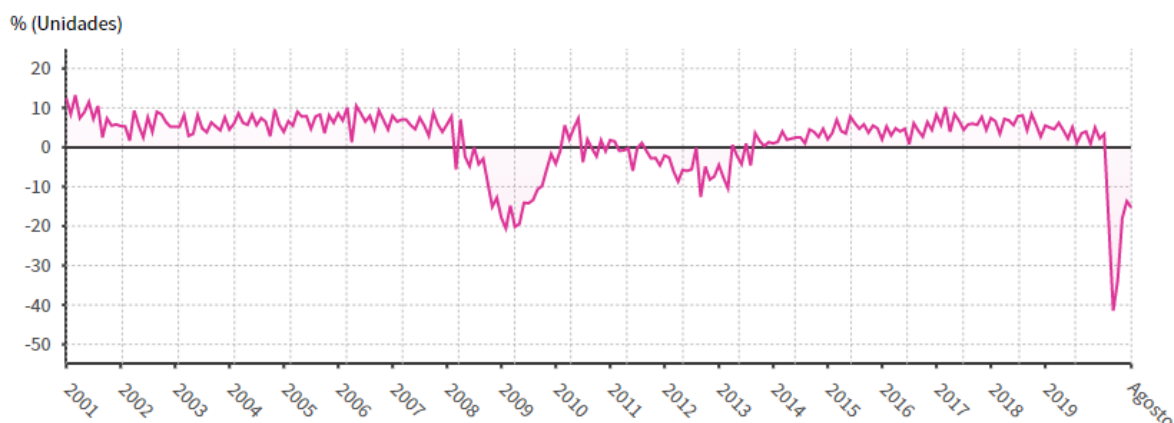
El informe preveía que en 2020 este sector iba a seguir creciendo, se estimaba que en torno a un 2,5 %. Estos datos podrían haberse observado si no hubiera sido por la aparición del **COVID-19** en marzo de 2020. Esta situación sanitaria provocó que el 14 de marzo toda España se encerrara en sus casas y no pudiera comenzar a salir hasta mitad de mayo, por lo que la hostelería tuvo que cerrar sus puertas y adaptarse a esta situación tan complicada que estamos viviendo desde entonces.

Según el informe *Impacto de Covid-19 en la Hostelería en España* —publicado en el mes de abril— se estima que los efectos de la pandemia pueden provocar una **caída en la facturación** de hasta un 40 %, lo que equivale a 55.000 millones de euros. Asimismo, hasta 680.000 puestos de trabajo se verían afectados.

A lo largo de estos meses, se ha visto cómo desde que abrió la hostelería las medidas han ido variando para el sector. No es nuevo para nosotros oír que se cierra el interior de los locales, las barras o que solo se permite un tanto por ciento del aforo, además de las **restricciones** horarias con el nuevo toque de queda. Con todas estas novedades, *The NPD Group* ha realizado el “III Anuario de la Restauración de Marca” junto con marcas de restauración y *KPMG*. En este informe se observa que, en el primer semestre del año, «la afluencia de consumidores a los establecimientos de restauración en España se ha reducido en un 43 %». Además, en cuanto a pérdidas económicas se sabe que el sector «ha sufrido este año pérdidas por valor de 7.000 millones de euros en ventas hasta el mes de junio».

## Evolución de la facturación del sector servicios en España

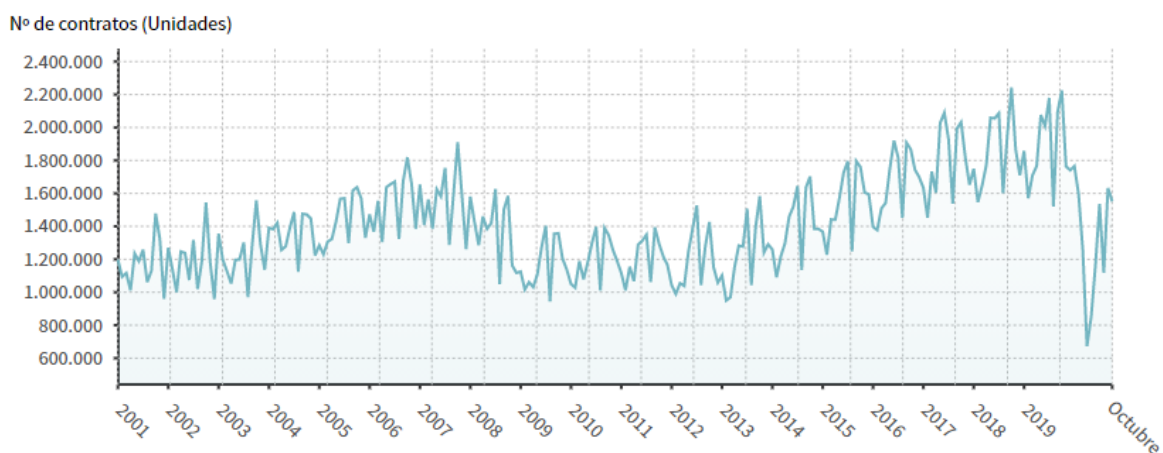
Variación anual del índice de cifra de negocios



**Imagen 5: Evolución de la facturación del sector servicios en España**

**Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)**

## Contratos firmados cada mes en España



**Imagen 6: Contratos firmados cada mes en España**

**Fuente: Ministerio de Trabajo y Economía Social**

### 3. 1. 3. ¿Cómo se prevé la hostelería en 2021?

Cada día recibimos más datos acerca del COVID-19 y con toda la información que recibimos aparecen más y más dudas. La economía española sufrió una gran caída en los inicios de la pandemia, sin embargo, parte de esta economía mejoró en los meses de verano. La segunda ola llegó tras el puente de octubre y desde entonces estamos volviendo a unas medidas más restrictivas para la sociedad.



En cuanto a las previsiones del próximo año, el sector espera una ligera **recuperación**, aunque más del 60 % de los empresarios del mundo de la hostelería afirman que «no cuentan con recuperar los niveles de ingresos previos a esta crisis hasta 2022» según una encuesta realizada por el periódico Cinco Días.

Según el centro de análisis Funcas<sup>3</sup>, para finales de 2020 se estima que la actividad industrial se situará un 3 % por debajo del nivel **pre-crisis**, mientras que en los sectores de servicios más afectados el descenso rondará el 40 %. Según el informe, «el PIB podría registrar una caída del 12 % en 2020, una mejora de un punto con respecto a la previsión de septiembre (que se había realizado con anterioridad a la estimación de crecimiento del tercer trimestre, un 16,7 % según el INE frente al 11,6 % pronosticado)». En 2021, se prevé un crecimiento del PIB del 6,7 %.

Centrándonos en el sector de la **hostelería**, su recuperación será más lenta, especialmente afectará en materia de empleo. *Randstad Research*<sup>4</sup> ha llevado a cabo una estimación de la recuperación de las actividades económicas tras la crisis del COVID-19. Las cifras de este verano han servido para mejorar, en cierta medida, la situación del sector. Se estima que la recuperación total no se podrá observar hasta finales de 2021 o principios de 2022.

### 3. 1. 4. La comunicación del sector hostelero

Respecto a la comunicación del sector hostelero, hoy en día es habitual que todos los establecimientos cuenten con sus **redes sociales** y su propia **página web** donde poder encontrar toda la información necesaria del local, así como sus menús y sus precios.

Antiguamente, gran parte de la comunicación que se realizaba en el sector hostelero era a través de panfletos repartidos por los trabajadores de los restaurantes. Hoy en día, hay algunos sitios que continúan con esta comunicación, pero la mayoría de ellos

---

<sup>3</sup> Funcas es un centro de análisis. Un *think tank* dedicado a la investigación económica y social y a su divulgación, promoviendo la interacción entre la esfera académica y la economía real. Forma parte de la obra social de CECA.

<sup>4</sup>*Randstad Research* es un centro de estudios y análisis de la empresa de recursos humanos Randstad.

ya se han adaptado a las **nuevas tecnologías** y han cambiado su método de comunicación.

Además, gracias a páginas como **TripAdvisor** o **El Tenedor**, hoy en día, se pueden encontrar opiniones de cualquier establecimiento y recomendaciones según el tipo de comida, el precio o el trato recibido. Normalmente, esto se mide en estrellas, cuantas más estrellas tenga el local, mejor valorado está.

## **3. 2. Análisis de la Identidad Corporativa y la comunicación de su empresa**

### **3. 2. 1. Origen del Grupo Saona**

Para establecer un análisis de la **Identidad Corporativa** de esta empresa se debe llevar a cabo una investigación sobre su historia, definir su proyecto empresarial (misión, visión y valores) y reflejar su cultura corporativa y así lo afirma Justo Villafañe (1999:18) en su libro *La gestión profesional de la imagen corporativa*.

Gonzalo Calvo, fundador de **Grupo Saona**, trabajaba en su propia inmobiliaria y, tras el estallido de la burbuja inmobiliaria que le obligó a reinventarse, decidió emprender en algunas de sus pasiones: **la cocina mediterránea y la decoración**. «Primero fue como autoempleo, pero con la idea de que, si a la gente le gustaba lo que íbamos haciendo, iríamos creciendo y expandiéndonos», destaca en una entrevista que le hemos realizado para este Plan de Comunicación.

«A mí siempre me ha gustado el tema decoración y la cocina, pero a nivel aficionado, en casa me gusta cocinar. De esta forma me planteé montar mi primer restaurante», afirma. Por este motivo nace Saona en 2013, gracias a una historia de amor. El propietario conoció a su mujer en esta bonita cala de Formentera y decidió apostar por este nombre y plasmar un modelo de negocio con menús económicos, decoración balear y representa una gastronomía mediterránea casera, sana y con un toque *gourmet*.

Gonzalo Calvo partió de esta idea con la finalidad de crear un **restaurante familiar con menús económicos** y las mejores recetas mediterráneas caseras con un toque *gourmet* y una decoración balear y así se plasma en la propia página web del Grupo.

De hecho, el empresario declara que sus menús tienen éxito entre el público: «Los menús tienen ventajas ya que sabes que tienes un precio cerrado, sabes lo que te va a costar, tienes unas opciones para elegir y no tienes una carta interminable en la que se hace muy difícil elegir».

En la actualidad, **Saona** cuenta con 23 restaurantes por una parte de España (comenzó en la Comunitat Valenciana, especialmente en la ciudad de València, pero hasta hace poco abrieron establecimientos en Madrid) y la marca se ha diversificado tras la creación de **Turqueta**, **TagoMago** y **Quick Saona** que han pasado a formar parte de **Grupo Saona**. Se tratan de nombres que también representan la costa balear.

De esta misma forma, Gonzalo Calvo informa que próximamente abrirán más establecimientos Saona: «Abriremos pronto en Alicante, en l'Eliana y en Madrid seguimos con el plan de abrir en la Moraleja. En Barcelona abrimos uno en marzo y tenemos otro local que casi seguro nos quedaremos y sería el segundo en Barcelona. La Comunitat Valenciana más o menos la tenemos cubierta, nos faltaría Castellón y alguna otra ubicación que esperamos cubrir pronto. A partir de ahí nos gustaría seguir en Madrid, la costa Mediterránea, Zaragoza, Málaga, etc. Y bueno y quién sabe si a lo mejor dentro de unos años somos capaces de dar el salto fuera de España».

Asimismo, resalta que lo que más le preocupa en un futuro (a medida que vaya creciendo el grupo) es **mantener la calidad de sus productos y del servicio**: «Es muy difícil crecer manteniendo la calidad y el servicio y es nuestro principal reto. Hay marcas que han ido creciendo y han ido perdiendo calidad y eso es lo que no queremos que pase con Saona».

Por esto, destaca: «Creceremos hasta donde nuestras capacidades nos permitan llegar, siempre y cuando no perjudiquemos al servicio y a los clientes. Queremos que los clientes que entren a Saona salgan más contentos de lo que han entrado. De momento hemos reforzado mucho nuestra estructura y equipo para seguir creciendo con el objetivo primordial de no fallar en la calidad y servicio que estamos ofreciendo porque **lo importante no es crecer sino satisfacer al cliente**».

## Saona



Saona Gran Vía Marqués del Túria, 46,  
València. Fuente: [Grupo Saona](#)

Cuenta con 23 restaurantes en España. Este restaurante tiene menús que oscilan desde los 9,90 € hasta los 12,90 € según el día y su localización.

## Turqueta



Turqueta Gran Vía Marqués del Túria, 35,  
València. Fuente: [Grupo Saona](#)

Solo hay uno en València. Los menús tienen un precio más elevado (desde los 11,90 € hasta los 18,90 € según el día y su localización) dotando a la cadena de un toque más exclusivo y elegante con sus menús, pero manteniendo ese estilo balear.

## TagoMago



TagoMago Carrer de Salvà 1 (Plaza del Patriarca) València. Fuente: [Grupo Saona](#)

Hay uno en Valencia y otro en Madrid. Al igual que Turqueta, el precio es más elevado que Saona (desde 11,90 € hasta los 18,90 € según el día y su localización) dotando a la cadena de un toque más exclusivo y elegante con sus menús, pero manteniendo ese estilo balear.

## Quick Saona

Solo hay uno en Bonaire, València. Quick Saona tiene el menú más económico (desde los 8,90 € hasta los 10,90 € según el día) con poca variedad



Quick Saona Centro Comercial Bonaire, Aldaia (València). Fuente: [Grupo Saona](#).

de platos ya que (por su localización) va dirigido a personas que quieran comer de manera ágil y rápida.

Tabla 1: Restaurantes [Grupo Saona](#)

Fuente: propia

Asimismo, los restaurantes se sitúan en **zonas céntricas**, donde hay gran tráfico de personas y los menús mediterráneos (que son distintos en cada restaurante) se van actualizando constantemente, adaptándose a cada época del año y ofreciendo opciones vegetarianas y veganas.

### 3. 2. 2. Identidad del [Grupo Saona](#)

«La **identidad** de una organización es algo mucho más profundo, sustancial y también operativo; algo que está impregnado en la forma de ser y de hacer de una organización, en su conducta global, y que es compartido por el colectivo interno [...] es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir» (Joan Costa, 1995:42).

Además de la **historia** (que también forma parte de la identidad), la **identidad** de [Grupo Saona](#) se plasma a través de su **proyecto empresarial** (misión, visión y valores) y su **cultura corporativa**. La **misión** del grupo es ofrecer una experiencia mediterránea, es decir, transmitir a sus clientes que se van a embarcar en una experiencia de sabores propios del mediterráneo y su clima. Asimismo, sentir que te encuentras en un entorno balear gracias a la decoración del establecimiento (colores, luz, etc.) y su especial sensibilidad en los detalles y así lo reflejan en los mensajes publicados en su página web y redes sociales, el *feedback* recibido por parte de sus clientes y su propio fundador: «Para mí el nombre de Saona traslada lo que queremos transmitir: comida mediterránea saludable, de calidad y en un entorno agradable como es el Mediterráneo. Al final de lo que se trata es dar a la gente lo que a la gente

le gusta, es decir, ni mucho más ni mucho menos. A la gente le gusta comer bien, a un precio asequible y en un entorno agradable. Lo definiría como democratizar la cocina».

Con respecto a la **visión**, Saona quiere reflejar su amor y compromiso a la cultura mediterránea con el lema «esto es vida». Su objetivo es homenajear el estilo de vida mediterráneo mediante un equipo de trabajadores que busca hacerte sentir a gusto y que vivas una experiencia única, convirtiéndose así en referente de la gastronomía mediterránea en España y así lo manifiesta su fundador en una entrevista realizada a *Valencia Plaza* y en la que nos ha concedido para realizar este trabajo: «Al final lo que tenemos es cuatro pilares: **amor al Mediterráneo, el amor a la gente, el buen ambiente y la buena comida**. En **buena gente** englobamos todo el equipo de Saona; el **ambiente** a toda la experiencia, el interiorismo de los restaurantes, la decoración, etc.; el **amor al Mediterráneo** por el homenaje al estilo de vida, su cultura y también a través de acciones que podamos hacer para proteger y cuidar la naturaleza; y la **buena comida** por la calidad de la gastronomía y el cuidado de nuestros platos».

Gracias a esta misión y visión y, a través de nuestra experiencia como clientas y nuestra exhaustiva investigación, la entrevista al fundador del grupo y sus mensajes a través de sus plataformas digitales, podemos concluir que los atributos que se convierten en **valores** que buscan comunicar (que no están reflejados de manera explícita) y se reciben como tal son:

- **Confianza** en su gastronomía mediterránea a través de platos novedosos y únicos que buscan homenajear la cultura mediterránea.
- **Accesibilidad** gracias a sus precios económicos. Desde el grupo dan mucha importancia al tipo de comida manteniendo una buena relación en lo referente a calidad-precio, servicio e interiorismo: «Eso es lo que intentamos trasladar», afirma Gonzalo Calvo.
- **Honestidad** y así se refleja en las declaraciones de su fundador: «Para mí es primordial satisfacer al cliente no crecer. Quiero que los clientes que pasen por Saona ya sea de Valencia, Madrid, Zaragoza, Bilbao (o donde estemos en un futuro) salgan más contentos de lo que han entrado. Hay marcas que han ido creciendo y han ido perdiendo calidad y eso es lo que no queremos que pase

con Saona. Por esto, creceremos hasta donde nuestras capacidades nos permitan llegar, siempre y cuando no perjudiquemos al servicio y a los clientes».

- **Experiencia** de usuario a través de la cultura mediterránea, haciéndote desconectar de todo lo demás. Para Gonzalo, **Grupo Saona** significa: «Un sitio donde poder comer y estar con tu familia o amigos en un sitio tranquilo. Yo creo que el Mediterráneo va muy bien para eso».
- **Innovación** ya que tal y como manifiestan en su propia página web: «Para nosotros, la innovación es un pilar fundamental; y, por eso, contamos con un equipo de I+D+i en el que varios cocineros trabajan cada día para crear nuevos platos y mejorar los ya existentes. Nos encanta haceros felices, por eso mimamos cada producto, para que podáis disfrutar de nuestras recetas de elaboración propia en cada uno de nuestros restaurantes».

«Tenemos un departamento de I+D+i que lo lidera Amparo, una persona que lleva mucho conmigo y conoce perfectamente nuestros gustos y lo que le gusta a la gente. Ella es la que, todas las semanas, prepara los platos y después hay más personas en desarrollo. Tenemos una cocina central donde se elaboran los diversos platos y se hacen pruebas todas las semanas. Todas las semanas creamos cuatro, cinco o seis platos diferentes y cuando vemos alguno que nos encaja, nos gusta y creemos que a la gente le puede gustar, entonces empezamos a trabajar con ese plato. Aquí tenemos productos muy buenos con los que elaboramos nuestros platos que queremos trasladar a la mesa para que se disfrute de los mejores sabores del Mediterráneo, la gastronomía de nuestra tierra», explica su fundador.

- **Amor**, esfuerzo, dedicación y **compromiso** por el mediterráneo. El título de la página web del grupo se llama *Saona/ Amor al Mediterráneo*. Un lema muy marcado.
- **Solidaridad**. En la página web tienen publicado uno de los proyectos solidarios en los que trabaja el grupo es: *Sueña despierto con Saona*. Proyecto con el que colabora con la Fundación Soñar Despierto con la finalidad de ayudar a jóvenes que proceden barrios marginales o familias desestructuradas

mediante unos cursos de formación en hostelería que les permitirá trazar su futuro profesional. Además, recientemente se ha unido a la Fundación Asindown con el objetivo de apoyar y dar visibilidad a las personas con discapacidad intelectual. Asimismo, durante la pandemia han estado colaborando con el Banco de Alimentos: les suministraban (desde su cocina central) 200 menús diarios y así nos lo informa su propietario.

«Siempre, internamente, hemos pensado que tenemos que intentar ser solidarios en toda la medida que podamos y, desde luego, nos gusta ayudar y apoyar, tanto en la parte mediterránea como a nivel social, creo que tenemos una responsabilidad muy importante con la sociedad. Como a veces decimos, devolver un poco lo bueno que nos está dando la sociedad a través de la asistencia de todo tipo, es nuestra responsabilidad hacerlo. Por lo que nosotros siempre estamos abiertos a colaborar con cualquier fundación y escuchamos a toda la gente que se pone en contacto con nosotros para intentar aportar nuestro granito de arena», asegura Gonzalo Calvo.

Además, en la propia página web se pueden encontrar pequeñas entrevistas realizadas a sus trabajadores donde se puede apreciar que comparten estos valores en los que enfatizan.

En cuanto a su **Cultura Corporativa** y tal y como lo expone Villafañe (1999:31-32) en *La gestión profesional de la imagen corporativa*: «La Cultura Corporativa es la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen o [...] el modo de ser y de hacer de una organización». Por tanto, su cultura se refleja a través de la construcción de su identidad que está potenciada en una sección que tienen en su página web de información adicional donde te informan sobre las mejores rutas mediterráneas para «disfrutar de la vida» junto a personajes que muestran su estilo de vida mediterráneo.

En esta sección manifiestan sus rincones favoritos que hacen que el Mediterráneo sea un lugar único y que seamos conscientes de «lo afortunados que somos por tener esa luz y colores que nos da la naturaleza» y para qué «valores todos los días la cultura mediterránea y sigas enamorándote de las cosas». Saona es una cadena de



restaurantes formado por personas que comparten una misma ilusión y compromiso hacia el estilo de vida mediterránea a través de una experiencia única, mágica.

Su **identidad** también se plasma en el significado de los nombres de la cadena. **Saona** hace referencia a una cala de Formentera donde el propietario conoció a su mujer y donde vivió buenas experiencias. En esta misma línea tenemos a **Turqueta** y así lo definen en su propia página web: «En Turqueta viajarás a uno de los paraísos que esconde Menorca. En el restaurante podrás sentir sus aguas azules con fondo de arena blanca, que hacen que el nombre sea un reflejo de la realidad de lo que podéis encontrar en esta preciosa cala». **TagoMago**, inspirado en el islote balear, es el toque más sofisticado de la comida mediterránea y destaca por «una decoración muy cuidada y una deliciosa propuesta gastronómica que nace de la fusión de diferentes culturas y sabores». Finalmente, **Quick Saona** lo definen como el hermano pequeño de Saona.

«Es verdad que creamos diferentes marcas intentando no canibalizar demasiado a Saona. La primera marca que creamos diferente fue Turqueta porque estaba a una manzana y pico del primer restaurante que abrimos en Gran Vía (demasiado cerca, pero el local nos gustaba mucho). Entonces pensamos en crear otro tipo de marca con una decoración un poquito más especial, donde pudimos elevar un poco más el producto, no solo en cuanto a cantidad sino también a calidad, por lo que cobramos un poquito más. TagoMago también es un local que, por su localización, no pegaba un Saona. Se puede decir que son el toque más *gourmet* de la compañía. Está bien tener varios conceptos diferentes porque, dependiendo de la ubicación en la que estemos, se puede usar una marca u otra», manifiesta su fundador.

Lo que comenzó como un pequeño restaurante familiar se ha convertido en una cadena de restaurantes familiares que entre sí son una gran familia mediterránea.

Con esto podemos concluir que tiene una **Identidad Corporativa** muy marcada que genera una **imagen** clara entre sus clientes: disfrutar de una gastronomía mediterránea casera, saludable y de calidad a un precio económico y en un entorno y ambiente propio de la costa balear. Tal y como afirma su fundador: «Al final de lo que se trata es dar a la gente lo que a la gente le gusta, ni mucho más ni mucho

menos. A la gente le gusta comer bien, a un precio asequible y en un entorno agradable».

### 3. 2. 3. Grupo Saona dentro del contexto del COVID-19

Al igual que al resto de la hostelería, **Grupo Saona** también ha sufrido los efectos de la **crisis sanitaria**. Gonzalo Calvo, fundador del grupo, considera que la pandemia ha dado la oportunidad de mejorar aspectos internos: «La idea que hemos tenido durante la pandemia ha sido reforzarnos, es decir, primero aprender internamente cosas que antes no podías pararte a pensar o hacer porque estabas inmerso en el día a día. Hemos intentado —y seguimos haciéndolo— mejorar procesos internos que quizá teníamos que corregir».

Además, también se aprovechó para comenzar con el tema de *take away* y mejorar el tema de *Delivery*. También hay que destacar que la cocina central de **Grupo Saona** no quedó totalmente parada, ya que durante la pandemia se colaboró con el **Banco de Alimentos**: «Desde nuestra cocina central íbamos suministrando al Banco de Alimentos 200 menús diarios y en todo lo que podíamos ayudar creo que era nuestra responsabilidad hacerlo».

Por otra parte, la pandemia también ha servido para observar las **debilidades** internas con las que contaban, como por ejemplo mejorar la rapidez del servicio, el tema de los procesos se está intentando informatizar el tema de las cocinas, etc. «Somos conscientes que tenemos ahí mucho margen de mejora y es una mejora que tenemos que hacer», añade.

En cuanto a la **comunicación** y, en concreto, el **posicionamiento** de **Grupo Saona**, durante la pandemia el grupo lo mejoró: «Aprovechamos un momento como fue la pandemia para reinventarnos y para mejorar un poco y mejorar todo el tema del posicionamiento y de la comunicación. Una comunicación relacionada con la comida y con la buena gente», destacan.

Tras la reapertura de los restaurantes, desde el grupo se creó **Saona Empresas**. Un proyecto que nació a través de una oportunidad de negocio ya que los aforos en los restaurantes habían quedado reducidos y los locales tienen la capacidad que tienen. Saona Empresas lo que hace es ofrecer un servicio a las empresas por el mismo

precio que si fueran al restaurante, es decir, una persona pide para él o para su grupo de compañeros y se lo llevan allí. «Ha tenido muy buena acogida, entonces hemos decidido crear este tipo de menús. Creemos que va a seguir mucho tiempo ya que está funcionando bien», reconoce Calvo.

Asimismo, y debido a la situación generada por el COVID-19, los restaurantes de **Grupo Saona** han adoptado medidas para preservar la seguridad e higiene de los locales y sus clientes. Entre estas **medidas** se hallan las siguientes:

- Poner a disposición de los clientes y equipo gel hidroalcohólico en varios puntos del local para que se puedan desinfectar las manos.
- Proporcionar a los clientes un código QR para la descarga de menús.
- Desinfección (después de cada uso) del material empleado para el servicio (mesas, sillas, datáfonos, menaje y utensilios) utilizando productos homologados por el Ministerio de Sanidad.
- Lavar el menaje, cubiertos, utillaje, etc. de cocina en lavavajillas automático y realizar una desinfección continua.
- Respetar la distancia de seguridad entre trabajadores y la separación física de 1,5 metros tanto entre las mesas como entre los comensales.
- Marcar la distancia de seguridad tanto para los clientes que esperan mesa como para los que vienen a recoger sus pedidos.
- El personal de sala y cocina utiliza mascarillas en todo momento.
- Control de temperatura a todo el personal, tanto a la entrada del turno como a la salida.
- Estrictas medidas de higiene para todo el equipo.
- Desinfección y lavado de los uniformes de los trabajadores a temperaturas superiores a 60º de manera diaria.
- Los pedidos se colocan en una mesa especial de entrega la cual se desinfecta entre pedido y pedido.
- Reforzar buenas prácticas de higiene y manipulación y realizar un seguimiento diario del cumplimiento del sistema APPCC.

Estas medidas adoptadas y reflejadas en la página web hace que sus clientes, en un primer momento, se sientan seguros, cómodos y puedan disfrutar de una buena

comida mediterránea desconectando de la situación excepcional que estamos viviendo en estos tiempos.

### 3.2.4. Percepción de Grupo Saona por parte de distintos públicos

Para saber más acerca del **Grupo Saona** hemos realizado una **exploración básica** hecha con las herramientas simples a través de **Google Forms** con contactos donde el 83,8 % de los encuestados rondan entre los 20 y 34 años, tan solo el 4 % son menores de 18 y el 2 % mayores de 35. Se han obtenido un total de **99 respuestas** donde más de la mitad (51,5 %) de las respuestas han sido obtenidas por mujeres.

Gracias a nuestra encuesta, confirmamos la idea de que gran parte del público de **Grupo Saona** son **gente joven**. El 56,6 % de nuestros encuestados confirma que creen que la cadena va dirigida a un público joven, a diferencia del 5,1 % de gente que cree que es un restaurante familiar.

¿A quién crees que va dirigida la cadena?  
99 respuestas

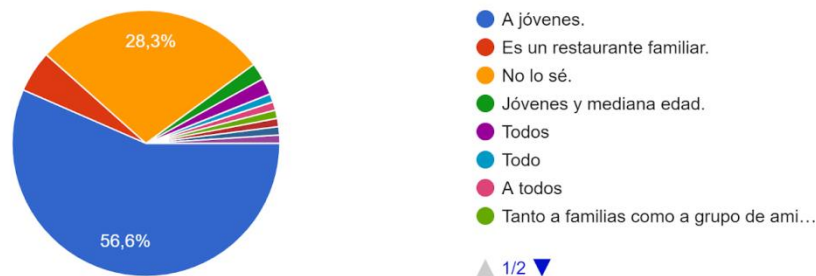


Imagen 7: ¿A quién crees que va dirigida la cadena?

Fuente: Google Forms

El 28,4 % de los encuestados conocen al **Grupo Saona** al completo, es decir, conocen a todas sus marcas (Saona, Turqueta, TagoMago, Quick Saona). Sin embargo, el 24,2 % tan solo conoce a Saona y el 14,1 % no conoce ningún restaurante del Grupo.

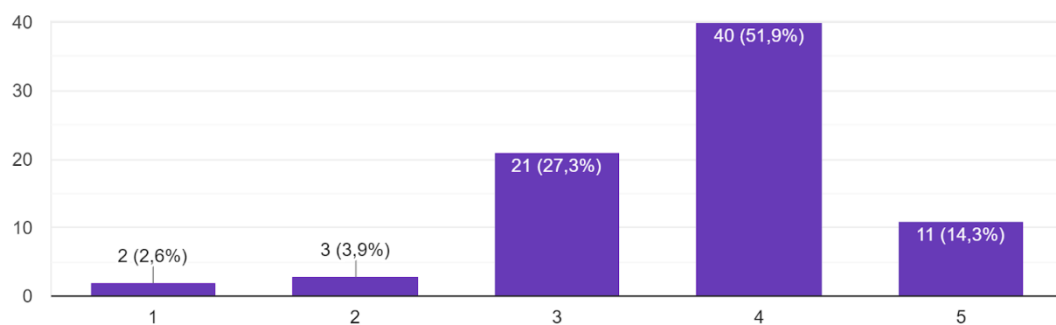
En cuanto a la comida, al 67,7 % le gusta la comida de allí y el 5,1 % reconoce que no es para tanto. Y en cuanto a la calidad/precio de sus productos, el 58,6 % creen que calidad/precio es acorde, el 6,1 % creen que es de muy buena calidad y cuenta

con grandes raciones para ser tan económico. A diferencia del 5,1 % que destaca que no es tan económico como dicen y no merece la pena.

Lo que más gusta del **Grupo Saona** está claro: el 70,8 % afirma que el servicio, el ambiente, la decoración balear y la comida. Y a la hora de poner nota al Grupo, más de la mitad de los encuestados (el 51,9 %) le pondría un 4 sobre 5 y tan solo un 2,6 % lo puntúa con un 1.

¿Cuál es tu valoración general de la cadena? Siendo el 1 como más insatisfactorio a 5 como más satisfactorio. Si nunca has ido, no hace falta que respondas a esta pregunta.

77 respuestas



**Imagen 8: ¿Cuál es tu valoración general de la cadena?**

**Fuente: Google Forms**

Con respecto al **público objetivo** al que se dirige, **Grupo Saona** se define como un restaurante familiar, pero debido a su accesibilidad gracias a sus menús económicos (especialmente en Saona) y comunicación en plataformas digitales, uno de sus públicos potenciales es el público joven y esto crea un desajuste de los públicos (distorsión del destinatario, de a quién se dirige) que afecta a la imagen percibida del grupo. Esto se puede visualizar en el perfil general que valora al grupo mediante el portal de críticas TripAdvisor y en la interacción a través de sus redes sociales.

El fundador del grupo acuña esta evidencia de que **Saona** inició con la idea de restaurante familiar, es decir, variedad de platos que pudieran gustar a todos los miembros de la familia, por lo que admite que el público joven (debido a sus precios y tipo de comida) entra en este abanico de platos.

### 3. 2. 5. Comunicación del Grupo Saona

#### Comunicación Offline

En cuanto a la **comunicación offline** de **Grupo Saona** encontramos como señal de identidad el estilo balear que presenta en todos sus establecimientos. En cuanto a su carta, podemos observar una carta sencilla con toda la información distribuida según si es algo para picar, entrante, principales o postres. Además, estos títulos los podemos ver con el color corporativo del grupo (azul). Su logotipo es sencillo y directo, no cuenta con florituras ni nada por el estilo. SAONA: el nombre de la cala donde Gonzalo Calvo conoció a su mujer, con un color azul que te recuerda al mar.

The image shows a screenshot of the Saona restaurant website. At the top, there is a navigation bar with the SAONA logo on the left and several menu items: MANIFIESTO, EQUIPO, RESTAURANTES Y CARTA, HACER PEDIDO, RESERVAS, and a language selector for English. Below the navigation bar, the text reads 'MEDIODÍA LUNES A VIERNES EXCEPTO FESTIVOS'. Underneath, there is a section for 'ALGO PARA PICAR (Fuera de carta)' listing items like Patatas Saona, Patatas bravas, Croquetas caseras, Tortitas de tatakí, and Pulpo sobre alioli. This is followed by an 'ENTRANTES' section listing items like Tortitas de tatakí, Falsos niguiris, Crema Saona, Consomé trufado, and Pulpo sobre alioli.

#### Imagen 9: Carta de Saona Alameda

Fuente: **Grupo Saona**



**Imagen 10: Muestra de su menú degustación**

**Fuente:** [Grupo Saona](#)

La **decoración** de sus establecimientos es una decoración que te hace sentir como en casa, como en un lugar bonito donde relajarte y poder desconectar. Un lugar donde los camareros van con un estilo formal a la vez que sencillo: un polo con el color corporativo de la cadena (azul), un delantal atado a la cintura de un tono más oscuro (marrón tierra) y unos pantalones acordes con el tono del delantal, simulando de esta forma los colores propios del paisaje mediterráneo.



Imagen 11: Nuevo restaurante Saona en L'Elia (València)

Fuente: [Grupo Saona](#)



Imagen 12: Trabajadores del establecimiento

Fuente: [Grupo Saona](#)



## Comunicación Digital

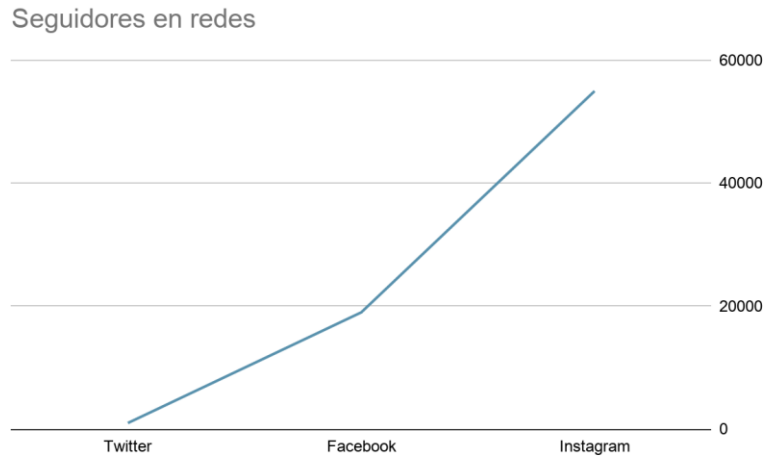
En cuanto a la **comunicación digital** de **Grupo Saona**, cuentan con las tres principales redes sociales (Instagram, Twitter y Facebook) y su propia página web, como es habitual hoy en día.

El grupo es bastante activo de normal. En **Twitter** (con casi mil seguidores) suelen poner en torno a una publicación por semana, en **Facebook** (que tiene un poco más de 19 mil seguidores) son más activos: cuentan con una publicación cada dos días más o menos. Y, por último, en **Instagram** (con cerca de 55 mil seguidores) es donde más activos se encuentran: cuentan con una publicación todos los días o cada dos días, además de subir historias todos los días.

	Twitter	Instagram	Facebook
<b>Seguidores</b>	841	54.700	19.357
<b>Publicaciones a la semana</b>	Una publicación por semana	Una publicación todos los días o cada dos días.	Una publicación cada dos días más o menos.
<b>Tipo de mensajes</b>	Hacen publicaciones de sus restaurantes, de las novedades de sus menús, de sus proveedores, etc.	Hacen publicaciones de sus restaurantes, de las novedades de sus menús, de sus proveedores, etc.	Hacen publicaciones de sus restaurantes, de las novedades de sus menús, de sus proveedores, etc.
<b>Comentarios de usuarios</b>	No suelen tener un <i>feedback</i> de los clientes a través de esta red social.	Aquí sí que suele haber más comentarios mencionando a amigos para que se enteren de las novedades o preguntando a partir de cuándo se puede ir a x restaurante o diciendo qué les parecen sus nuevos platos.	No suelen tener un <i>feedback</i> de los clientes a través de esta red social. Como mucho algún me gusta o <i>retweet</i> .

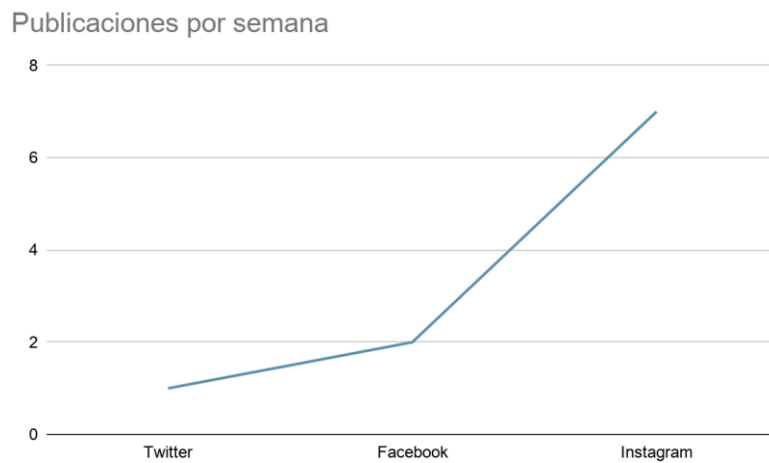
Tabla 2: Análisis redes sociales

Fuente: propia



**Imagen 13: Seguidores en redes**

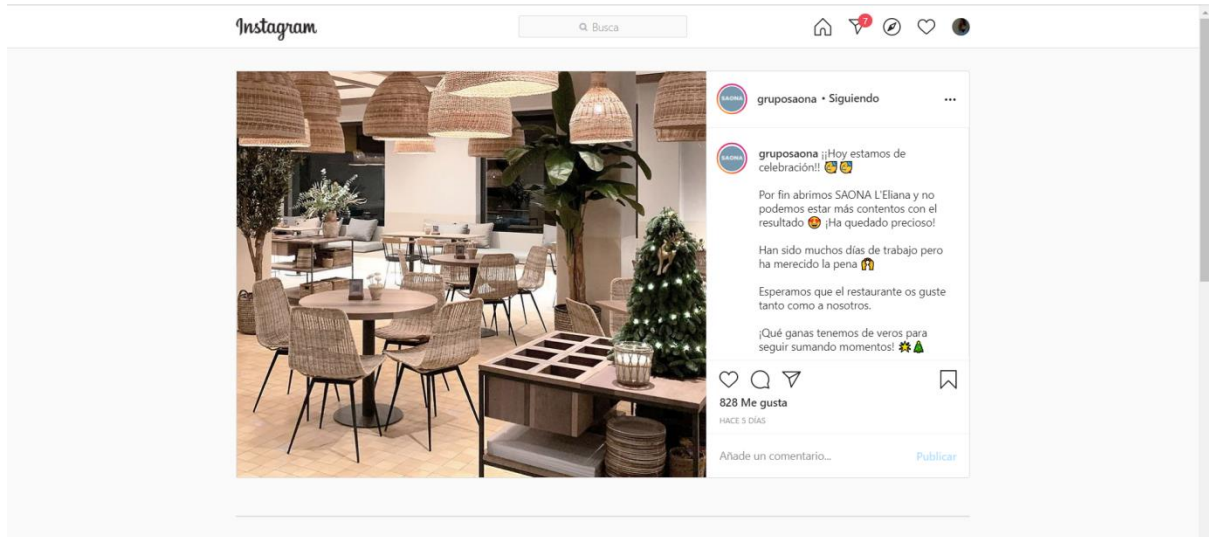
**Fuente: propia**



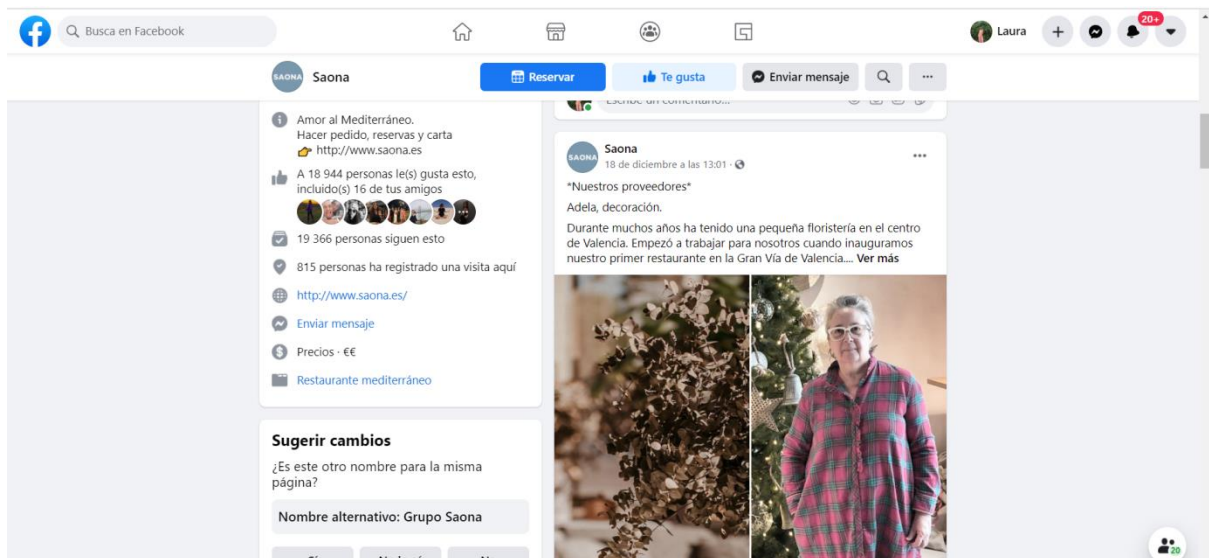
**Imagen 14: Publicaciones por semana**

**Fuente: propia**

En cuanto al **contenido de sus publicaciones**, en todas ellas promocionan productos de sus establecimientos, proyectos en los que se encuentran, novedades o artículos relacionados con el grupo.



**Imagen 15: Saona l'Elia (València)**  
**Fuente: Instagram de Grupo Saona**



**Imagen 16: Adela, una de las proveedoras del grupo**  
**Fuente: Facebook de Grupo Saona**

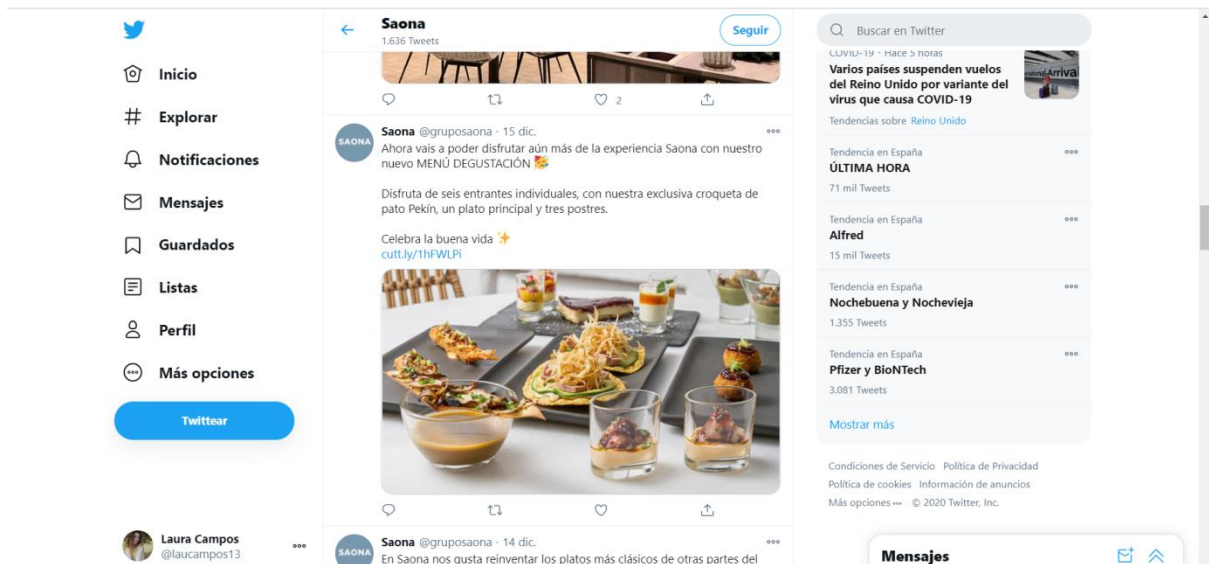


Imagen 17: Nuevo menú degustación

Fuente: Twitter de [Grupo Saona](#)

Asimismo, también publican parte del contenido de las entrevistas que realizan. Se podría decir que el contenido de las **publicaciones** siempre sigue la misma línea y es el mismo en todas sus redes sociales sin adaptarse a los diferentes formatos. Cabe destacar que se realiza poco contenido audiovisual como por ejemplo publicaciones en forma de vídeo, la gran mayoría de sus publicaciones son fotos, no recurren mucho al vídeo ni a las nuevas incorporaciones de Instagram como IGTV o *Reels*.

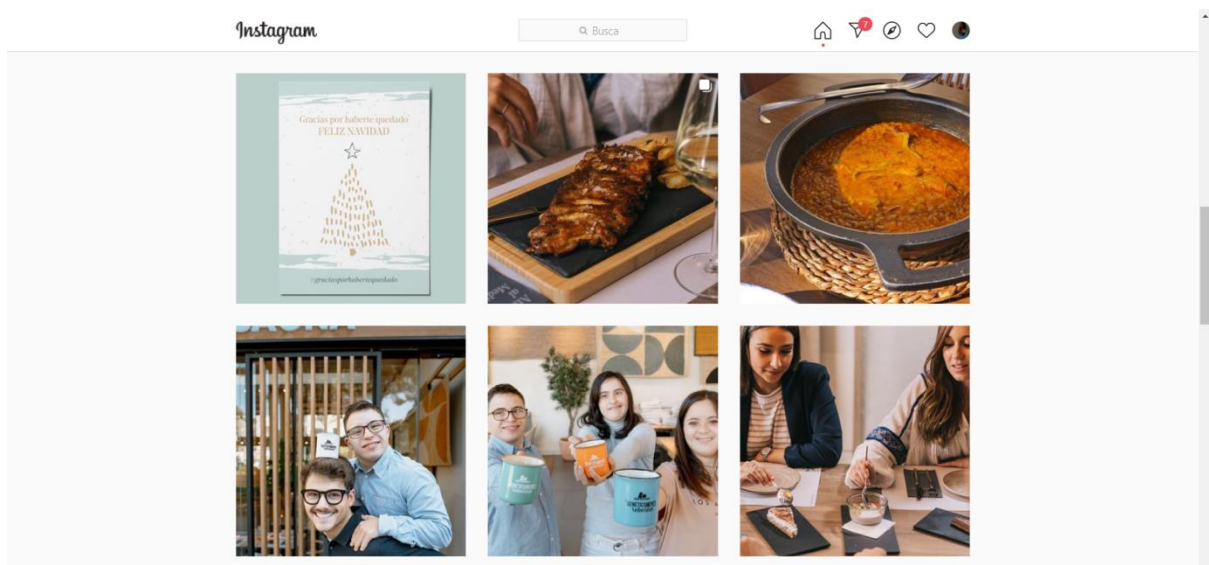


Imagen 18: Instagram del [Grupo Saona](#)

Fuente: [Grupo Saona](#)

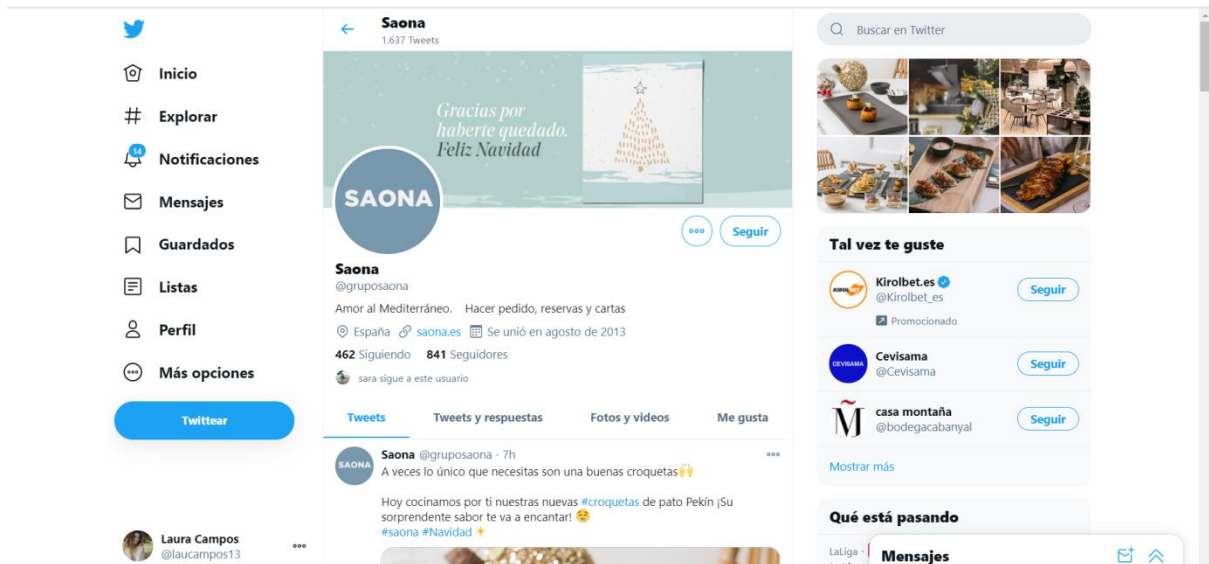


Imagen 19: Twitter del Grupo Saona  
Fuente: Grupo Saona

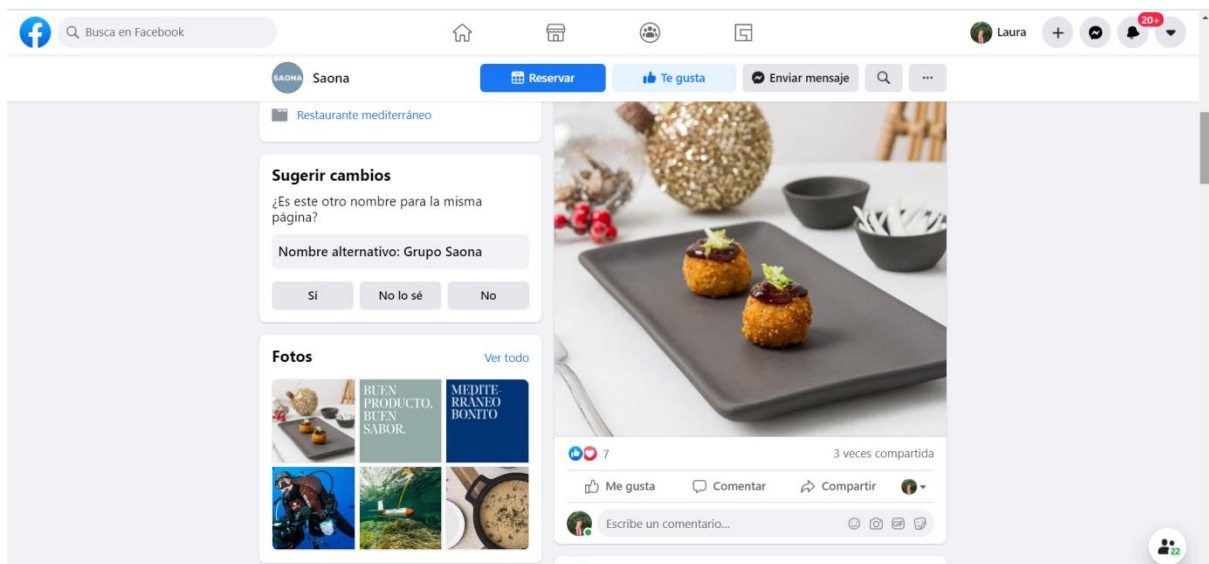


Imagen 20: Facebook del Grupo Saona  
Fuente: Grupo Saona

Como en muchos de los establecimientos del sector hostelero, Saona cuenta con una **página web** muy completa. En ella puedes encontrar toda la información pertinente del local (restaurantes y localizaciones), menús actualizados junto a sus precios, historia, equipo, manifiesto, reservas e incluso indicaciones para hacer uso de su servicio a domicilio o recogida en tienda. Sin embargo, podría ser más interactiva. En ella se pueden encontrar entrevistas a diferentes personas, pero son entrevistas

escritas con una foto y ya está. Esto se podría intentar hacer de una manera más audiovisual, también a la hora de compartirlo por sus redes.



Imagen 21: Página web del Grupo Saona  
Fuente: Grupo Saona



Imagen 22: Página web del Grupo Saona  
Fuente: Grupo Saona



### Manu San Félix, el protector del Mediterráneo

Manu San Félix, biólogo marino y explorador de National Geographic, ha dedicado su vida a la investigación y cuidado de la naturaleza.

En 1992 realizó su primera inmersión en el Mediterráneo donde descubrió la posidonia oceánica y quedó asombrado por esta planta única en el mundo. Desde ese momento, trasladó su residencia a Formentera para ayudar a proteger y conservar el Mediterráneo.

Imagen 23: Entrevista disponible en su página web

Fuente: [Grupo Saona](#)

Cabe destacar también la importancia de **TripAdvisor**, donde tiene 4,5 estrellas sobre 5 y se sitúa como el 254 de 3.387 restaurantes de València —en este caso hablamos de Saona Alameda—. En general, los comentarios son valorando el servicio ofrecido por parte de los camareros o la calidad de los menús. La mayoría de los clientes están encantados con los servicios ofrecidos, sin embargo, hay gente que sí que tiene quejas acerca de los envíos a domicilio ya que dicen que algunos no llegan en buenas condiciones. Los comentarios negativos tienen siempre una respuesta de recursos humanos del **Grupo Saona** lamentando lo sucedido y diciendo que se van a informar de lo que ha sucedido para que no vuelva a pasar.

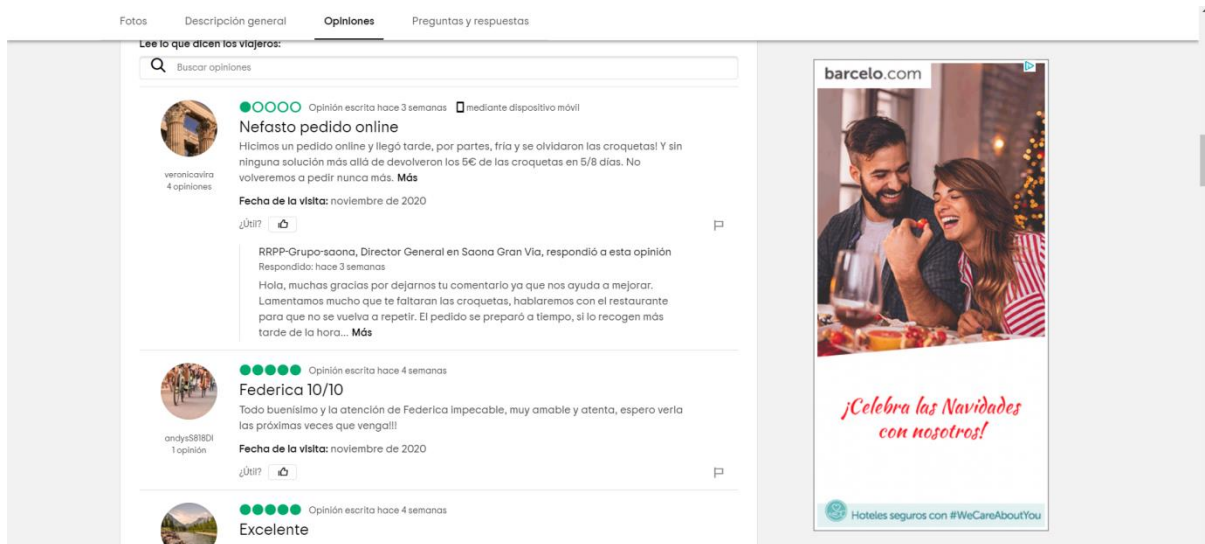


Imagen 24: Saona Gran Vía (València)

Fuente: [TripAdvisor](#)

Fotos Descripción general **Opiniones** Preguntas y respuestas

**Puntuación de viajeros**

<input type="checkbox"/> Excelente	707
<input type="checkbox"/> Muy bueno	256
<input type="checkbox"/> Normal	82
<input type="checkbox"/> Malo	32
<input type="checkbox"/> Pésimo	73

**Tipo de viajero**

<input type="checkbox"/> Familias
<input type="checkbox"/> En pareja
<input type="checkbox"/> En solitario
<input type="checkbox"/> Negocios
<input type="checkbox"/> Amigos

**Epoca del año**

<input type="checkbox"/> Mar-may
<input type="checkbox"/> Jun-ago
<input type="checkbox"/> Sep-nov
<input type="checkbox"/> Dic-feb

**Idioma**

- Todos los idiomas
- Español (1.150)
- Inglés (88)
- Italiano (58)
- [Más idiomas](#)

**Lee lo que dicen los viajeros:**

Buscar opiniones

**Perfecto**  
Opinión escrita hace 2 semanas  mediante dispositivo móvil  
Todo perfecto, la comida, el servicio y el restaurante. Ambiente tranquilo y acogedor, buen menú y muy buen precio.  
**Fecha de la visita:** diciembre de 2020  
¿Útil?

**El mejor de la cadena**  
Opinión escrita hace 3 semanas  mediante dispositivo móvil  
Uno de los mejores locales de la cadena, situado en la Alameda, destaca sobre el resto por la amabilidad de sus camareras. Es sin duda el más amable, eficaz y rápido de todos los Saona de Valencia. Menú diario y de fin de semana, precios muy asequibles, comida como siempre algo escasa pero rica. Banofí es de diez!!  
**Mostrar menos**  
**Fecha de la visita:** octubre de 2020  
Consulta las 31 opiniones de tipinhos para Valencia  
[Pregunta a tipinhos sobre Saona - Alameda](#)

**barcelo.com**

ESTANCIAS DESDE 59€

*¡Celebra las Navidades con nosotros!*

Y ADEMÁS AÑADE TU **MENÚ NAVIDEÑO**

Hoteles seguros con #WeCareAboutYou

Imagen 25: Saona Alameda (València)

Fuente: TripAdvisor

Fotos Descripción general **Opiniones** Preguntas y respuestas

**Lee lo que dicen los viajeros:**

Buscar opiniones

**Restaurante Turqueta**  
Opinión escrita hace 3 días  
Muy buen restaurante, la comida exquisita y el servicio excelente, en especial el de la camarera Dani 😊. Muy recomendable! Me ha faltado probar el menú degustación que lo probaré otro día!  
**Fecha de la visita:** diciembre de 2020  
¿Útil?

**Comida con buena relación calidad precio**  
Opinión escrita hace 2 semanas  mediante dispositivo móvil  
El menú diario tiene muy buena relación calidad/precio, además de un entorno agradable del restaurante. El trato de los cantereros, inmejorable, sobre todo Dani! 100% recomendable!  
**Fecha de la visita:** diciembre de 2020  
¿Útil?

**Brillante**  
Opinión escrita hace 2 semanas  
El servicio espectacular, Ivan súper atento, simpático, encantador. Ha sido una experiencia gastronómica acompañada de un camarero 10, para repetir sin duda.  
**Fecha de la visita:** diciembre de 2020  
¿Útil?

**BELLISSIMA**  
DESCÚBRELO AHORA >

Imagen 26: Turqueta (València)

Fuente: TripAdvisor



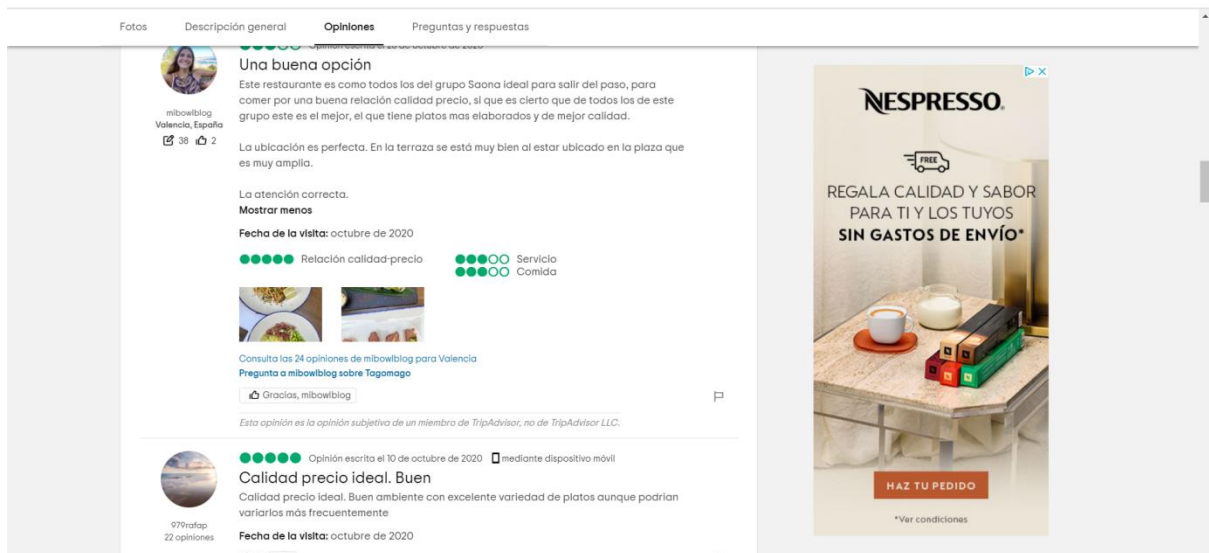


Imagen 27: TagoMago (València)

Fuente: TripAdvisor

Con todos los **avances tecnológicos** con los que contamos hoy en día, a **Grupo Saona** le falta potenciarlos. Además, continúan utilizando las mismas herramientas que antes de la pandemia por lo que en ese sentido no han sabido adaptarlas a la nueva situación en la que nos encontramos.

También hay que destacar que no hacen uso de la **monitorización** en sus diferentes plataformas, es decir, solo saben qué opinan sus clientes a través del *feedback* en los comentarios de sus plataformas digitales. No tienen ninguna herramienta de medición para saber cómo se está posicionado el grupo, por lo que se podría decir que cuentan con una falta de recursos en el departamento de comunicación.

### 3. 3. Análisis de la competencia

En cuanto a la **competencia**, **Grupo Saona** cuenta con cuatro restaurantes diferentes —Saona, Turqueta, Tago Mago y Quick Saona— con gran variedad en el menú. Los menús rondan entre 10,00 € y 20,00 €, dependiendo del día de la semana, de si es comida o cena y del lugar donde se encuentra ubicado el restaurante.

A partir de esta información, hemos recopilado varios restaurantes que podrían ser competencia directa del grupo:

 <p>-Es una cadena con una sola marca.</p> <p>-Este restaurante intenta transportar a sus clientes a lugares exóticos de todo el mundo, juega con el cliente amante de los viajes.</p> <p>-Destaca más por los productos que se encuentran en la carta que por sus menús como tal. Tan solo tienen menú en sus dos últimos restaurantes (Bienvenido a Casa y Bienvenido al Viaje).</p> <p>-Cuentan con una gran variedad de platos y una amplia variedad cultural a precios económicos similares a los del <b>Grupo Saona</b>.</p> <p>-Precios parecidos al grupo y público en común.</p>	 <p>-Tan solo es un restaurante.</p> <p>-Se define como una «bodega de vinos y comidas de siempre».</p> <p>-Se asocia a un restaurante para ir en familia o con amigos a degustar aquellos platos tan maravillosos que a todos nos hacen sentir como en casa.</p> <p>-Cuentan con un menú del día por 14,00 € y una variedad de platos a precios económicos, por lo que podría considerarse posible competencia.</p>
 <p>-Tan solo es un restaurante.</p> <p>-Como ya sabemos, los restaurantes de Quique Dacosta no suelen tener unos precios precisamente económicos y, en este caso, se puede encontrar una pequeña excepción.</p> <p>-Si eliges platos sueltos, este restaurante puede resultar accesible para muchos públicos, sin embargo, a la hora de hablar de los menús la cosa cambia. Los menús rondan entre los 28,00 € y los 36,00 € normalmente, pero encontramos una distinción en el menú ejecutivo que lo podemos obtener por 17,90 €.</p> <p>-Podríamos considerarlo como posible competencia del restaurante TagoMago.</p>	 <p>-Es una cadena con una sola marca.</p> <p>-Este restaurante italiano puede considerarse competencia en cuanto a precios del menú y de la carta.</p> <p>-El menú de lunes a viernes es de 11,50 € donde se incluye entrante, primer plato, bebida, pan y café, además de otro menú de 12,90 € que incluye también postre.</p> <p>-Es cierto que, en cuanto al tipo de comida, ambos restaurantes tienen un estilo diferente, Sorsi e Morsi se caracteriza por comida italiana y <b>Grupo Saona</b> por comida mediterránea.</p>
 <p>-Tan solo es un restaurante.</p> <p>-Este restaurante es uno de los más deseados por las vistas que tienen los clientes desde el lugar.</p> <p>-El menú de lunes a jueves a mediodía lo</p>	 <p>-Tan solo es un restaurante.</p> <p>-Cuenta con unas vistas similares a Panorama y comparten tanto el mismo menú como los mismos precios, por lo que también lo consideraríamos competencia de TagoMago.</p>

podemos obtener por 19,50 € incluyendo entrante, principal y postre del día o café.	
---	--

-A diferencia de <b>Grupo Saona</b> , el restaurante Panorama también cuenta con platos sueltos.	
--	--

-En cuanto a precios, podría considerarse competencia del restaurante TagoMago.	
---	--

**Tabla 3: Competencia del Grupo Saona**

**Fuente: propia**

A la hora de considerar qué es competencia y qué no del **Grupo Saona** hemos tenido en cuenta las **localizaciones** donde se encuentran sus restaurantes, ya que la mayoría suelen ser sitios estratégicos de la ciudad, **precios** del establecimiento, si cuentan solo con **menú** o tienen más variedad y el **tipo de comida** que tienen. Además, el **público** al que se dirigen también es un factor a tener en cuenta.

Para ver la competencia de una forma más clara, hemos realizado una **infografía** donde se puede observar cómo se encuentra la competencia según precios y cercanía al **Grupo Saona**. En cuanto a un precio más económico y cercano al grupo, se encuentra el restaurante Voltereta y, por el contrario, tenemos a los restaurantes Anyora y Sorsi e Morsi que también serían competencia en cuanto a precios, pero se alejan en cuanto al tipo de comida que ofrecen.

Por otro lado, tenemos a los restaurantes que son un poco más caros, pero que todavía podemos considerar competencia, en este caso de TagoMago. Panorama y Marina Restaurante son los que más cuadran con el **Grupo Saona**, sin embargo, Vuelve Carolina se aleja por su gran mayoría de menús, excepto el menú ejecutivo y los platos sueltos.



Imagen 28: Infografía competencia

Fuente: propia

4

### 3. 4. Análisis de los públicos

Los **stakeholders** o grupos de interés son una de las partes fundamentales para el funcionamiento de la empresa. Los **stakeholders** son parte del público de interés de la empresa, es decir, son diferentes grupos de personas que se relacionan con las actividades y decisiones de una empresa, tanto de manera interna como externa. Dentro de estos grupos de interés se encuentran los empleados, proveedores, accionistas, competidores, clientes, entidades públicas, sindicatos, etc.

Edward Freeman fue el encargado de acuñar el término de *stakeholder* en su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*<sup>5</sup>. Para él, estos grupos de interés tenían una gran importancia en la toma de decisiones de la empresa y su planificación estratégica. De este modo definió el concepto como: «todas aquellas personas o entidades afectadas en mayor o menor medida por las decisiones y actividades que esta desarrolla y que permiten, a su vez, el completo funcionamiento de la misma».

<sup>4</sup> Definimos cercanía como la proximidad que tienen los diferentes restaurantes a **Grupo Saona** según sus productos, su estilo, el tipo de comida, etc.

<sup>5</sup> Este libro se publicó por primera vez en 1984 como parte de la serie *Pitman series in Business and Public Policy*. Su publicación resultó ser un momento histórico en el desarrollo de la teoría de los *stakeholders*.

Asimismo, cabe destacar que este **análisis de los públicos** nace a partir de la entrevista realizada al fundador del grupo y nuestra observación tras una exhaustiva investigación. Por tanto, los grupos de interés los podemos clasificar de dos formas:

**-Internos:** aquí se incluiría a trabajadores del **Grupo Saona**, accionistas y directivos.

**-Externos:** aquí encontraríamos un abanico más amplio como los clientes, los proveedores, organizaciones, asociación de hostelería, competidores, medios de comunicación locales...

<b>Internos</b>	<b>Externos</b>
Empleados	Clientes
Accionistas	<i>Influencers</i>
Directivos	Proveedores
	Organizaciones
	Asociación de Hostelería
	Competidores
	Medios de comunicación locales

**Tabla 4: Análisis de los públicos**

**Fuente: propia**

En la parte **interna** de los *stakeholders*, el **Grupo Saona** cuenta con un total de 500 empleados repartidos por sus 23 restaurantes entre València y Madrid. En cuanto a sus accionistas, en 2019 comenzó a formar parte del equipo la firma catalana de inversión *Miura Private Equity*. Y en el equipo directivo se encuentra Gonzalo Calvo como fundador del grupo.

En la parte **externa**, encontramos lo siguiente:

**-Clientes:** es una de las partes más fundamentales de una empresa ya que sin ellos la empresa acabaría desapareciendo. **Grupo Saona** inició con la idea de dirigirse a un público objetivo concreto: las familias, pero debido a su menú económico (especialmente en Saona), a su decoración, comida y comunicación en plataformas digitales, el público joven es uno de sus públicos potenciales y así se refleja en el perfil general que valora al grupo a través del portal de críticas TripAdvisor. «Desde que creamos **Grupo Saona** siempre hemos intentado que no sea un restaurante muy temático, que pueda gustar a todo el mundo. Intentamos que fuera para todos los públicos y creo que eso lo hemos conseguido bastante bien. Tenemos público de todas las edades, en el que se incluye un público muy familiar», remarca su fundador.

**-Influencers:** hoy en día es un público para tener en cuenta dada la influencia que tienen en la sociedad. *Influencers* de cocina como Verónica Sánchez, Jonan Wiergo, Mila Calabuig o Toni Carceller pueden visitar los restaurantes del **Grupo Saona** y recomendarlos a sus seguidores. De esta forma se ampliarían los públicos del grupo.

**-Proveedores:** la importancia de este grupo viene dada por su alta influencia económica. Para los restaurantes del grupo es muy importante elegir a los proveedores indicados por eso el departamento de I+D lleva a cabo una exhaustiva investigación acerca de los diferentes proveedores que puede elegir la marca para sus productos. Además, **Grupo Saona** en todo momento quiere destacar el amor por el Mediterráneo por lo que es fundamental elegir empresas que compartan sus valores, que ofrezcan productos de calidad y, sobre todo, productos que se puedan encontrar en el Mediterráneo.

**-Organizaciones:** **Grupo Saona** es consciente de lo importante que es saber adaptarse a los diversos cambios por los que atraviesa la sociedad y por eso para ellos es muy importante formar parte de los cambios e intentar ayudar a llevarlos a cabo. Por este motivo, colabora con la Fundación Soñar Despierto a través del programa *Qué quieres ser de mayor* con el objetivo de ayudar a jóvenes que se encuentran en centros de acogida a labrarse un futuro mejor. Desde el grupo se ofrecen talleres para que los jóvenes aprendan a comer de forma equilibrada, cocinar elaboraciones sencillas para su día a día y adquirir los conocimientos necesarios para

trabajar en el sector de la hostelería. Además, recientemente se han unido a la Fundación Asindown con el objetivo de apoyar y dar visibilidad a las personas con discapacidad intelectual. Hay que destacar que durante la pandemia colaboró con el Banco de Alimentos ayudando con 200 menús diarios a través de su cocina central.

**-Asociación de Hostelería:** la Confederación Empresarial de Hostelería de España representa a nivel estatal a un gran número de establecimientos que forman parte del sector de la hostelería. También encontramos dentro de la ciudad la Federación empresarial hostelería de Valencia.

**-Competidores:** es importante tener en cuenta a este grupo, ya que se puede aprender mucho de ellos y puede ayudar al futuro crecimiento de la empresa.

**-Medios de comunicación locales:** son importantes para dar a conocer el crecimiento del grupo, además de para informar a los clientes de los diferentes avances o cambios.

A la hora de analizar los *stakeholders*, hemos podido observar la importancia de estos dentro de la empresa. Queda claro que es muy importante saber que los empleados forman parte de nuestros grupos de interés ya que conocer sus opiniones, su pensamiento acerca de la empresa y cómo se sienten en ella ayuda a la imagen que ofrece la empresa a su público objetivo. Si los empleados no están a gusto trabajando, los clientes lo notan y eso desencadena en una mala reputación.

Por otra parte, también es fundamental conocer cuál es el público objetivo de **Grupo Saona** y en este caso hemos podido ver que ha ido cambiando. El grupo valenciano empezó enfocado hacia las familias y ahora es un restaurante con un gran atractivo para los jóvenes.

### 3. 5. Análisis DAFO

En este apartado presentaremos los agentes positivos y negativos del **Grupo Saona** y su entorno diferenciándolo en debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

En cuanto al análisis DAFO, vamos a realizar un DAFO empresarial y un DAFO comunicativo. Ambos diagnósticos son una parte esencial de nuestro proyecto porque, gracias a ellos, podemos detectar los problemas de la empresa y desarrollar un buen plan de comunicación, que pueda corregir estos fallos comunicativos.

#### 3. 5. 1. DAFO empresarial

En cuanto al **análisis interno** encontramos lo siguiente:

##### Debilidades

- La empresa actúa solo en la Comunitat Valenciana y Madrid sin abarcar otras ciudades de España lo que puede suponer una desventaja con respecto a otra cadena de restaurantes. De hecho, del grupo, tan solo Saona y TagoMago cuentan con establecimientos en Madrid.
- La cadena cuenta con gran variedad de platos que pasan desapercibidos debido al éxito que tiene el menú (que hace que la mayoría de la clientela no opte por consumir productos fuera del mismo). Esto también se plasma en la actualización de los menús ya que algunos productos que estaban (y tenían mucho éxito) los han puesto en carta sustituyéndolos por otros menos consumidos y trasladándolos a días donde el menú tiene un precio más elevado.
- Tiene competencia directa con restaurantes que se encuentran en localizaciones cercanas a la cadena, se asemejan en el precio, disponen de menús (y variedad de productos en carta), tienen un tipo de comida similar en cuanto a calidad y a ese toque *gourmet* y el público al que se dirigen es parecido. Se trata de los siguientes restaurantes: Voltereta, Anyora, Vuelve Carolina, Sorsi e Morsi, Panorama y Marina Restaurante.
- El precio del menú y el contenido de este cambia según el día (si es entre semana o fin de semana, mediodía o noche) y su localización. Esto crea confusión a muchos de sus clientes.



- Gracias a la pandemia pudieron darse cuenta de las debilidades internas con las que contaban como por ejemplo que tenían que mejorar la rapidez del servicio, el tema de los procesos, informatizar la cocina, etc.

## **Fortalezas**

- Cuenta con un equipo de 500 trabajadores y sirve más de 4.800 comidas diarias.
- Cerró el año 2018 con 7.460.029 € y con un total activo de 3.125.073 €, casi 500.000 € más en ingresos que el año anterior. De esta forma, se consolida la expansión de la empresa con un porcentaje de crecimiento anual de ventas del 40 %. Esto se traduce en una mayor producción e ingresos en comparación a otras empresas del sector.
- Es un modelo de negocio que cuenta con una gastronomía mediterránea casera, saludable y de calidad (*gourmet*) a un precio económico y en un entorno y ambiente propio de la costa balear. Gracias a estos menús económicos ha permitido que aumente su mapa de públicos.
- **Grupo Saona** se ha convertido en uno de los referentes en comida mediterránea a nivel nacional.
- La empresa tiene una tendencia de crecimiento en el mercado. La diversificación de la marca ha permitido su expansión por la Comunitat Valenciana y Madrid (cuenta con 23 establecimientos) y prevé seguir expandiéndose, aumentando así el número de restaurantes que conforman el grupo. Esto sitúa a la marca en una posición favorable frente a otras empresas que actúan solo a nivel local.
- La actualización de los menús por épocas y la amplia variedad de productos de la carta hace que los clientes siempre tengan opción de probar nuevos platos y vivir nuevas experiencias gastronómicas.
- Los restaurantes se sitúan en zonas céntricas, donde hay gran tráfico de personas.
- Calidad de los productos al haber cuidado con detalle la producción de estos. Cuenta con un equipo de I+D+i en el que varios cocineros trabajan cada día

para crear nuevos platos y mejorar los ya existentes. Se trata de recetas de elaboración propia en cada uno de sus restaurantes.

- La empresa se ha adaptado muy bien a este nuevo panorama social. Entre sus productos, cuenta con opciones veganas y vegetarianas.
- La empresa goza de productos de calidad, diferenciados y valorados en el mercado.

En cuanto al **análisis externo** observamos lo siguiente:

### **Amenazas**

- El sector de la hostelería cuenta con un gran peso en la economía de nuestro país y los efectos de la pandemia han provocado una caída en su facturación. Las medidas que han ido variando para el sector (cierre de locales, tanto por ciento del aforo o restricciones horarias) han generado y generan menos ingresos mensuales e incertidumbre.
- La desaceleración del sector de la hostelería puede modificar la tendencia de crecimiento en el mercado a la que aspira la empresa.
- La competencia directa con los restaurantes mencionados anteriormente supone una gran amenaza.
- Miedo por parte del grupo a empeorar su calidad y servicio debido a su expansión en el mercado.

### **Oportunidades**

- En el entorno social, la gran variedad de productos, opciones alimentarias, asequibilidad e innovación constante está haciendo que los públicos de interés se amplíen.
- Los restaurantes se encuentran en buenas localizaciones lo que supone una oportunidad para atraer nuevos clientes que transitan por esas zonas.
- La pandemia ha dado la oportunidad a **Grupo Saona** de mejorar y corregir aspectos internos de la empresa, tal y como explica su fundador.
- Además, han sabido aprovechar la oportunidad de mercado con Saona Empresas.

Análisis Interno	Análisis Externo
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Grupo Saona</b> tan solo abarca la Comunitat Valenciana y Madrid.</li> <li>● El éxito que tiene el menú eclipsa el resto de los platos.</li> <li>● Restaurantes de la competencia están en localizaciones cercanas a las del <b>Grupo Saona</b>.</li> <li>● El cambio de contenido del menú según la localización puede confundir a los clientes.</li> <li>● Debilidades internas que se han observado a través de la pandemia.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los efectos de la pandemia han afectado mucho en el sector de la hostelería.</li> <li>● Desaceleración del sector de la hostelería.</li> <li>● Competencia directa.</li> <li>● Empeorar su calidad y servicio debido a una expansión no controlada.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuenta con un gran equipo y ofrece un amplio servicio diariamente.</li> <li>● Cerró 2018 con casi 500.000€ más en ingresos que el año anterior.</li> <li>● <b>Grupo Saona</b> cuenta con un porcentaje de crecimiento anual de ventas del 40 %.</li> <li>● Calidad-precio.</li> <li>● <b>Grupo Saona</b> se ha convertido en un referente de la comida mediterránea.</li> <li>● Tendencia de crecimiento en el mercado.</li> <li>● Siempre aporta la novedad al cliente.</li> <li>● Cuenta con un departamento de I+D+i.</li> <li>● Ubicación céntrica de sus establecimientos.</li> <li>● Buena adaptación ante los cambios sociales.</li> <li>● Productos de calidad, diferenciados y valorados en el mercado.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Los cambios en el entorno social están haciendo que los públicos de interés se amplíen.</li> <li>● Sus localizaciones son una oportunidad para atraer a nuevos clientes.</li> <li>● La pandemia ha ayudado al grupo a mejorar aspectos internos de la empresa.</li> <li>● Creación de Saona Empresas tras la crisis sanitaria.</li> </ul>

**Tabla 5: DAFO empresarial**

### 3. 5. 2. DAFO comunicativo

En cuanto al **análisis interno** encontramos lo siguiente:

#### Debilidades

- No tiene presencia publicitaria en medios convencionales.
- **Grupo Saona** inició con la idea de dirigirse a un público objetivo concreto: las familias, pero debido a su menú económico (especialmente en Saona), a su decoración, comida y comunicación en plataformas digitales, el público joven es uno de sus públicos potenciales y así se refleja en el perfil general que valora al grupo a través del portal de críticas TripAdvisor. Esto hace que se produzca un desajuste de los públicos (distorsión del destinatario, de a quién se dirige) que afecta a la imagen percibida del grupo.
- Falta de contenido audiovisual. En la página web tienen entrevistas escritas junto a una foto de la persona entrevistada y en sus redes sociales tampoco hacen uso de vídeos animados o interactivos.
- Publicaciones simples, rutinarias y repetitivas. Falta de novedad en la generación de contenidos (entrevistar a los clientes tras sus comidas para conocer sus primeras impresiones, opiniones o averiguar cómo se vive un día en la cocina para ver qué se cuece detrás del escenario, etc.).
- Siguen la misma línea de publicaciones y estética en todas sus redes sociales. No se adaptan a las necesidades de cada red social.
- No hacen uso de la monitorización en sus plataformas digitales, lo que denota falta de profesionalidad.
- A pesar de gozar de un buen entorno tecnológico, (buena comunicación en sus plataformas digitales) la situación actual de la hostelería generada por el COVID-19 está propiciando una situación de incertidumbre en el sector que es difícilmente medible hasta que no se encuentren en una nueva normalidad. De hecho, el uso del servicio a domicilio ha hecho que se pueda mitigar, en cierta medida, este problema, pero ya la tenían puesta en marcha antes de la

pandemia, por lo que tienen que potenciar las herramientas tecnológicas para adaptarse a este nuevo contexto ya que utilizan las mismas herramientas comunicativas que utilizaban antes de la pandemia.

### **Fortalezas**

- Buena Responsabilidad Social Corporativa a través de sus proyectos solidarios.
- En el entorno tecnológico, la empresa utiliza de manera activa su página web y redes sociales como medio de información, promoción e interactividad. La página web también contiene indicaciones para hacer uso de su servicio a domicilio o recogida en tienda y la información sobre las medidas adoptadas por la pandemia causada por el COVID-19. Asimismo, esta información e interactividad en sus plataformas digitales ha creado una buena relación y un clima de confianza con sus consumidores.
- Lema muy marcado: Amor al Mediterráneo. Se trata del título de presentación de su propia página web.
- Buen servicio a los clientes, ambiente y comida y así se refleja en la puntuación (4 estrellas sobre 5) que tiene el grupo en la plataforma de valoraciones TripAdvisor.

En cuanto al **análisis externo** observamos lo siguiente:

### **Amenazas**

- Una buena comunicación a través de redes sociales y plataformas digitales por parte de los restaurantes competidores puede suponer una gran amenaza al grupo.

### **Oportunidades**

- La actividad e interactividad de la empresa a través de sus plataformas digitales se puede aprovechar para lanzar buenas campañas de comunicación.
- Mantenerse en el mercado como referente en comida mediterránea.

<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene presencia publicitaria en medios convencionales.</li> <li>• Desajuste de los públicos que afecta a la imagen percibida.</li> <li>• Falta de contenido audiovisual.</li> <li>• Publicaciones simples, repetitivas y rutinarias. Falta de novedad.</li> <li>• Mismo tipo de publicaciones para todas las redes sociales, no se adaptan.</li> <li>• Falta de monitorización.</li> <li>• Falta de adaptación de las herramientas tecnológicas al contexto del COVID-19.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación de la competencia.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activos en sus redes sociales y su página web.</li> <li>• Buena RSC con colaboraciones con la Fundación Soñar Despierto, la Fundación Asindown y el Banco de Alimentos.</li> <li>• Lema muy marcado: Amor al Mediterráneo.</li> <li>• Buena valoración en plataformas de críticas como TripAdvisor.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su actividad en redes se puede aprovechar para lanzar buenas campañas de comunicación.</li> <li>• Mantenerse en el mercado como referente en comida mediterránea.</li> </ul>

**Tabla 6: DAFO comunicativo**

Fuente: propia

### 3. 5. 3. Conclusiones del DAFO

Tras este diagnóstico podemos **concluir** destacando que **Grupo Saona** cuenta con:

1. Menús exitosos ya que **Grupo Saona** se ha consolidado como una cadena referente en la gastronomía mediterránea con unas recetas *gourmet* al mejor precio.
2. A pesar de su buena comunicación digital falta potenciar el uso de las herramientas tecnológicas para afrontar estos tiempos de pandemia.
3. Esta desaceleración del sector de la hostelería puede modificar su tendencia de crecimiento en el mercado.
4. No tiene presencia publicitaria en medios convencionales, el grupo se ha centrado en su comunicación digital.
5. Cuenta con un desajuste de los públicos (distorsión del destinatario, de a quién se dirige) que afecta a la imagen percibida del grupo.
6. Falta de contenido audiovisual novedoso en sus plataformas digitales. Asimismo, las publicaciones en redes sociales son simples, repetitivas y rutinarias.
7. Mismo tipo de publicaciones para todas las redes sociales, no se adaptan a las necesidades de cada red social.
8. No hacen uso de la monitorización en sus plataformas digitales, lo que denota falta de profesionalidad.
9. La innovación es uno de sus aspectos más característicos ya que permite a los clientes gozar de nuevos platos novedosos adaptados al nuevo entorno social.
10. La variedad de platos de los menús cambia conforme a la demanda de estos. De esta forma, los platos más solicitados se ajustan al menú de fin de semana que tiene un precio superior.

11. A pesar de la competencia que tiene la empresa consigue completar su aforo gracias a sus localizaciones estratégicas donde transitan numerosas personas.



## 4. PLAN ESTRATÉGICO

Tras investigar acerca de **Grupo Saona**, hemos llegado a la **conclusión** de que cuentan con algunos problemas de comunicación por lo que gracias a nuestra estrategia de comunicación vamos a intentar ponerles solución. Nuestro **propósito** es tratar de alinear los mensajes del grupo a sus distintos públicos para no alterar o distorsionar la imagen percibida por algunos segmentos del público clientes. Para ello, vamos a marcar unos objetivos y a trazar una estrategia a seguir junto a unas acciones para llevarlas a cabo.

### 4.1. Objetivos de comunicación

Tras este diagnóstico, nos hemos dado cuenta de que **Grupo Saona** cuenta con cuatro problemas principales que son los siguientes (de mayor a menor importancia):

1. Cuenta con un desajuste de los públicos (distorsión del destinatario, de a quién se dirige) que afecta a la imagen percibida del grupo.
2. Goza de una comunicación activa en las plataformas digitales, pero la situación actual de la hostelería generada por el COVID-19 está propiciando una situación de incertidumbre en el sector por lo que tiene que potenciar las herramientas tecnológicas para adaptarse a este nuevo contexto. Además, no tiene presencia publicitaria en medios convencionales.
3. Falta de contenido audiovisual en sus plataformas digitales. Asimismo, las publicaciones en redes sociales son simples, repetitivas y rutinarias que no se adaptan ni a la red social ni a los distintos públicos. Falta de novedad.
4. Falta de monitorización. No tienen ninguna herramienta de medición para saber cómo se está posicionado el grupo.

A raíz de estos problemas, estableceremos una serie de objetivos comunicativos para solucionarlos. Son el punto de partida para alcanzar la meta, a través de todas las acciones que llevaremos a cabo, por lo que deben de ser claros, concretos, medibles

y alcanzables, ya que de lo contrario no gozará de verosimilitud. Para ello, diferenciaremos entre los objetivos generales y específicos por orden de prioridad.

### **Objetivos generales:**

- Conseguir una imagen consolidada de **Grupo Saona** para solventar ese desajuste de los públicos (distorsión del destinatario, de a quién se dirige) que afecta a la imagen percibida del grupo.
- Fidelizar al público a través de contenidos personalizados según al público objetivo al que va dirigido.
- Insertar publicidad en redes sociales y medios convencionales.
- Potenciar las herramientas tecnológicas para adaptarse al COVID-19 haciendo uso de las nuevas funciones que proporcionan las plataformas digitales (que son tendencia a raíz de la pandemia) —*Reels*, IGTV, directos— y que el grupo no hace uso de ellas. De esta forma, la intención es impactar y reforzar la fidelización del público al que se quiere dirigir.

### **Objetivos específicos:**

- Hacer uso de herramientas de monitorización ya que solo saben qué opinan sus clientes a través del *feedback* en los comentarios de sus plataformas digitales.
- Introducir publicaciones en formato audiovisual con contenidos novedosos, distintos, interactivos y adaptados a la red social y al público al que va dirigido.

## 4.2. Posicionamiento

Tras el análisis realizado de **Grupo Saona**, nos encontramos con un posicionamiento muy marcado en la percepción de los públicos:

---

**Referente en la gastronomía mediterránea saludable y de calidad, a un precio económico y con un interiorismo y ambiente propios de la costa balear. El grupo se ha consolidado como una de las mejores opciones para disfrutar de unas recetas *gourmet* al mejor precio. Asimismo, denota un aire moderno e innovador a través de la actualización de su carta y de la inclusión de opciones vegetarianas y veganas.**

---

Este posicionamiento está avalado con toda la comunicación que transmite en sus plataformas digitales y con lo que proyecta en sus establecimientos (colores, luz, uniformes, servicio, etc.). En función de lo observado e investigado, consideramos que los atributos que se han convertido en valores más adecuados y óptimos para la empresa son los siguientes (explicados en profundidad en la identidad del grupo, página 21):

- **Confianza** en su gastronomía.
- **Accesibilidad** por sus precios y opciones.
- **Honestidad** en sus aspiraciones.
- **Experiencia** gracias a la inmersión del cliente en un entorno mediterráneo tranquilo.
- **Innovación** en sus platos.
- **Mediterraneidad**, reflejado en su amor y compromiso por la cultura mediterránea.
- **Solidaridad** a través de sus proyectos.

De esta misma forma y con respecto a su competencia, podemos observar en la siguiente gráfica cómo se posiciona **Grupo Saona** en relación con su competencia, teniendo en cuenta el precio y la cercanía como los factores a valorar. Cabe destacar que definimos cercanía como la proximidad que tienen los diferentes restaurantes a **Grupo Saona** según sus productos, su estilo, el tipo de comida, etc.



Imagen 29: Infografía competencia

Fuente: propia

Con esto, interpretamos que nos encontramos con un posicionamiento muy bien diferenciado con respecto a su competencia, con una comunicación muy bien trabajada y que nos gustaría mantener, pero mejorando los contenidos que publica la cadena y **ajustándolos a los públicos** a los que se dirige ya que, como bien hemos comentado anteriormente, existe un desajuste de los públicos (distorsión del destinatario) entre el público al que la empresa dice dirigirse y al que se dirige realmente. Se trata de alinear el mensaje a un público que en un principio no era el destinatario.

Estos dos problemas de comunicación se solventarán generando **contenidos más precisos para sus distintos públicos** (juvenil y familiar) que se podrán llevar a cabo gracias a las nuevas tecnologías.

### 4.3. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación es el punto clave para el desarrollo del plan de comunicación. Como argumenta el autor de referencia en Comunicación Estratégica, Rafael Alberto Pérez, la estrategia de comunicación es: «proyecto común a todos los miembros de la organización que intenta mantener el rumbo estratégico y no desviar el camino para la obtención de los objetivos propuestos» (Pérez, 2003: 35).

---

**Solo tenemos una estrategia: la generación de un relato comunicativo basado en contenidos audiovisuales que se transmitirán en los canales digitales subrayando la identidad mediterránea de la marca para tratar de conseguir la conversación e interacción entre los públicos.**

---

Según los problemas que hemos encontrado, vamos a crear una gran estrategia de comunicación que permita resolver los problemas para llevar a cabo nuestras acciones:

Problema	Táctica
Uno de nuestros grandes problemas es el desajuste de los públicos (distorsión del destinatario) que afecta a la imagen percibida del grupo.	Para ello, tenemos el objetivo de crear una imagen consolidada del <b>Grupo Saona</b> y, en este caso, la táctica que vamos a utilizar irá relacionada con las <b>redes sociales y los eventos</b> .
Otro de los problemas es la falta de contenido audiovisual y la utilización de las nuevas herramientas que ofrecen las diferentes redes sociales.	Aquí, nuestro objetivo es comenzar a hacer uso de ellas y generar nuevos contenidos. Una vez más, nuestra táctica de comunicación sería utilizar las <b>redes sociales y los eventos (talleres)</b> .
La falta de adaptación tecnológica en el contexto del COVID-19 es otro de los problemas con los que cuenta el grupo. Asimismo, falta de presencia publicitaria en medios convencionales.	En este caso, nuestro objetivo es potenciar las herramientas tecnológicas para adaptarse al COVID-19. Para nuestra táctica de comunicación, le daremos gran importancia al <b>Take Away</b> y al <b>Delivery</b> para introducirlo en <b>Grupo Saona</b> y mejorarlo (en el caso de <b>Delivery</b> que ya estaba disponible). Además, vamos a crear una <b>aplicación</b> donde podamos recoger de una manera más accesible estos servicios y podamos utilizar

	otras funciones como reservar mesa, notificaciones, novedades, contenidos de las redes sociales, etc. Además, el grupo contará con <b>presencia publicitaria</b> en redes sociales y medios convencionales.
Falta de monitorización.	Este problema lo solucionaremos haciendo uso de las diferentes <b>herramientas de monitorización</b> .

**Tabla 7: Vista general de los problemas y las tácticas**

**Fuente: propia**

«El propósito que ha de tener la estrategia de comunicación publicitaria es permitir a una marca obtener con la mayor eficacia posible, una ventaja sobre sus competidores que pueda mantener en la percepción de sus targets. Y es que, “si no existiesen competidores, no existiría la estrategia”» (Kenichi Ohmae, 2004).

Hoy en día las redes sociales cobran una gran importancia en nuestro día a día y es por eso por lo que son imprescindibles para nuestra estrategia de comunicación. En el caso de **Grupo Saona**, en nuestras redes sociales subiremos más contenido audiovisual como **IGTV** o **Reels**. Además, crearemos una cuenta en **Tik Tok** y haremos directos a través de **Twitch**. Todas nuestras redes sociales suelen tener un contenido más formal, entonces vamos a realizar un contenido más atractivo para nuestros diferentes públicos. Para **Facebook** realizaremos un contenido más informativo ya que normalmente el público que encontramos en esta red social es un público más adulto. En **Twitter e Instagram** subiremos un contenido más juvenil o atractivo a nivel visual. Asimismo, utilizaremos medios convencionales para insertar publicidad en sus suplementos especializados y también insertaremos en las redes sociales.

La clave para sacar provecho a las **redes sociales** es escuchar lo que nuestra audiencia dice de nosotros, analizar los datos y usar esa información para mejorar nuestra estrategia de marketing. Además, la **monitorización** también es útil para descubrir qué redes sociales son las mejores para nuestra empresa.

Antes de saber si tenemos que monitorizar nuestras redes tenemos que hacernos unas preguntas: ¿Mi empresa depende, en parte, de las redes sociales? ¿Tus redes empiezan a crecer y gestionarlas lleva mucho tiempo? Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas, tienes que plantearte que igual tu empresa necesita monitorizarse.

La **monitorización** en las redes tiene numerosos beneficios, uno de los más importantes es la reducción de costes. Gracias a la monitorización podemos mejorar el servicio al cliente, encontrar *influencers*, rastrear *hashtags*, palabras claves o conversaciones. Otra de las grandes ventajas es que nos ayuda a detectar problemas y solucionarlos antes de que lleguen a más.

Para tener una visión general del plan estratégico, hemos elaborado la siguiente tabla-resumen de este:

Problema	Objetivo	Táctica	Evaluación
Falta de adaptación tecnológica en el contexto del COVID-19.	Potenciar las herramientas tecnológicas para adaptarse al COVID-19.	Creación de la aplicación.	Lanzamiento y acogida de la aplicación: mensual.
Desajuste de públicos que afecta a la imagen.	-Conseguir una imagen consolidada de <b>Grupo Saona</b> . -Fidelizar al público a través de contenidos personalizados.	-Utilizar <i>influencers</i> para realizar diferentes talleres.	Control de los talleres: mensual.
Falta de contenido audiovisual y presencia publicitaria en medios convencionales	Introducir publicaciones en formato audiovisual con contenido novedoso. Insertar publicidad en medios convencionales.	-Creación de perfil en Tik Tok. -Utilización de IGTV y Reels. -Insertar publicidad en <i>Guía Hedonista</i> y <i>La Cartelera</i> .	Control de las redes sociales a través del nuevo contenido generado: semanal. Control de la inserción de publicidad en redes sociales y medios convencionales: mensual.
Falta de monitorización.	Hacer uso de herramientas de monitorización.	-Utilización de Logic Monitor y Nagios como herramientas de monitorización de aplicaciones y servidores. -Utilización de Social Mention y Metricool como herramientas de	Control de los resultados de las herramientas de monitorización: semanal o mensual según la táctica.

		monitorización de redes sociales.	
--	--	-----------------------------------	--

**Tabla 8: Vista general del Plan Estratégico**  
Fuente: propia

#### 4.4. Mapa de públicos

«Un **mapa de públicos** es un cuadro de doble entrada en cuyas ordenadas se situará el repertorio de públicos de la empresa y en las abscisas las variables de configuración y definición de dichos públicos. En el repertorio de públicos se tienen en cuenta todos aquellos susceptibles de percibir la comunicación; y las variables de configuración, sirven para definir cualitativamente a los públicos» (Villafañe, 1999: 32).

A la hora de hablar de un mapa de públicos, tenemos que observar cuáles son nuestros públicos y otorgarle una importancia a cada uno de ellos, un peso. Cuando ya tengamos los porcentajes, los ordenamos para poder dirigirnos a ellos. De esta manera, podremos ver la importancia que tienen los públicos según nuestros objetivos.

Las variables escogidas para evaluar cada uno de nuestros públicos son las siguientes:

**-Impacto en el proyecto empresarial:** no todos nuestros públicos tienen que saber todo acerca de nuestro proyecto empresarial, cómo es de manera interna o cómo se organiza. De esta manera, lo organizaremos en función de la información recibida acerca de nuestro proyecto.

**-Influencia en los públicos:** aplicaremos la variable para cualificar cada público según el nivel de influencia que tengan sobre otros.

**-Capacidad de transmisión:** mediante esta variable observaremos cuál es la percepción de los públicos.

En función de estas tres variables valoraremos nuestros públicos del 1 al 5, es decir, marcaremos el **coeficiente de comunicación necesario (CN)**. Con los resultados,



realizaremos un ranking donde sabremos qué tipo de público necesita el máximo o el mínimo de información.

Después de introducir las variables, tendremos que sumar los tres resultados y dividirlo entre el número de variables (en nuestro caso tres). Para obtener el resultado en una escala de diez, tendremos que multiplicar el resultado por dos.

		Impacto en el proyecto Empresarial	Influencia en los públicos	Capacidad de transmisión	Coefficiente de Comunicación Necesaria (CN)
Internos	Empleados	5	5	5	10
	Accionistas	5	1	3	6
	Directivos	5	1	4	6,7
Externos	Clientes	3	5	5	8,7
	<i>Influencers</i>	4	5	5	9,3
	Proveedores	4	3	5	8
	Organizaciones	2	4	3	6
	Asociación de Hostelería	1	1	3	3,3
	Competidores	2	1	4	4,7
	Medios de comunicación locales	3	3	3	6

**Tabla 9: Mapa de públicos**

Fuente: propia

Una vez realizados los cálculos, vamos a elegir cuáles serían los públicos con una mayor necesidad de información según nuestras variables:

- **Empleados.** Consideramos que los empleados son los que más información tienen que recibir ya que son los que se encuentran cara al público y acaban transmitiendo dicha información. Si un empleado conoce de cerca todo el proyecto, se sentirá parte de él y estará a gusto. De esta manera, trabajará mejor y dará una mejor imagen a los clientes, ya que si un trabajador se encuentra a gusto en su trabajo los clientes lo notarán y ellos recomendarán a **Grupo Saona** a sus amigos o familiares.

	Impacto en el proyecto Empresarial	Influencia en los públicos	Capacidad de transmisión	Coefficiente de Comunicación Necesaria (CN)
Empleados	5	5	5	<b>10</b>

**Tabla 10: Mapa de públicos (Empleados)**

Fuente: propia

- **Influencers.** Esta parte del público objetivo también es importante y, como vemos con los resultados, más que nuestros clientes. Deben conocer más sobre el grupo ya que así podrán transmitir más información a sus seguidores a través de las redes sociales. Tienen una gran influencia en los públicos ya que gran parte de la población se guía por ellos a la hora de ir a sitios o ver qué opinan de ellos. Además, deben tener una buena percepción de **Grupo Saona** porque si no, no querrían colaborar con ellos debido a que normalmente los *influencers* quieren colaborar con marcas que sean afines a ellos o que les gusten porque si no sienten que “engañan” a sus seguidores.

	Impacto en el proyecto Empresarial	Influencia en los públicos	Capacidad de transmisión	Coefficiente de Comunicación Necesaria (CN)
<i>Influencers</i>	4	5	5	<b>9,3</b>

**Tabla 11: Mapa de públicos (Influencers)**

Fuente: propia

- **Clientes.** A este grupo le tiene que llegar gran parte de la información del proyecto empresarial, pero hay cosas que ni les van ni les vienen. Tienen una gran influencia en otros públicos puesto que si van a los restaurantes de **Grupo Saona** y no les gustan o han tenido una mala experiencia, eso perjudica al grupo porque esta gente no hablará bien de ellos. En este público en concreto, es muy importante el boca a boca por lo que tenemos que intentar que la información que se transmita —ya sea en redes sociales, en foros, en una conversación con amigos, etc.— sea buena para el grupo y esto se consigue gracias a buenas experiencias cuando los clientes visitan algún restaurante de **Grupo Saona**. Aquí es importante tener en cuenta ambos segmentos del público clientes del grupo: jóvenes y el segmento familiar.

	Impacto en el proyecto Empresarial	Influencia en los públicos	Capacidad de transmisión	Coefficiente de Comunicación Necesaria (CN)
Clientes	3	5	5	<b>8,7</b>

**Tabla 12: Mapa de públicos (Clientes)**

Fuente: propia

- **Proveedores.** En cuanto a esta parte del público, consideramos que también necesitan tener gran parte de la información del proyecto dado que necesitan saber a qué empresa están ofreciendo sus productos. Además, deben tener una buena percepción del grupo porque si no, cabe la posibilidad de que no quieran colaborar con ellos para que la gente no les relacione con esta marca y tener una mala reputación.

	Impacto en el proyecto Empresarial	Influencia en los públicos	Capacidad de transmisión	Coefficiente de Comunicación Necesaria (CN)
Proveedores	4	3	5	<b>8</b>

**Tabla 13: Mapa de públicos (Proveedores)**

Fuente: propia

Por el contrario, los públicos que consideramos que tienen que recibir menos información son los siguientes:

- **Asociación de Hostelería.** Este público es el que menos nos interesa. No tienen porqué conocer nuestro proyecto a fondo y no influyen para nada en nuestros públicos, sin embargo, no está de más que tengan una buena percepción de nosotros.

	Impacto en el proyecto Empresarial	Influencia en los públicos	Capacidad de transmisión	Coefficiente de Comunicación Necesaria (CN)
Asociación de Hostelería	1	1	3	<b>3,3</b>

**Tabla 14: Mapa de públicos (Asociación de Hostelería)**

Fuente: propia

- **Competidores.** Nuestros competidores no están de más que conozcan algo más nuestro proyecto, pero no influyen en nuestros públicos. Es cierto que es bueno que tengan una percepción positiva del grupo ya que eso querrá decir que lo estamos haciendo bien.

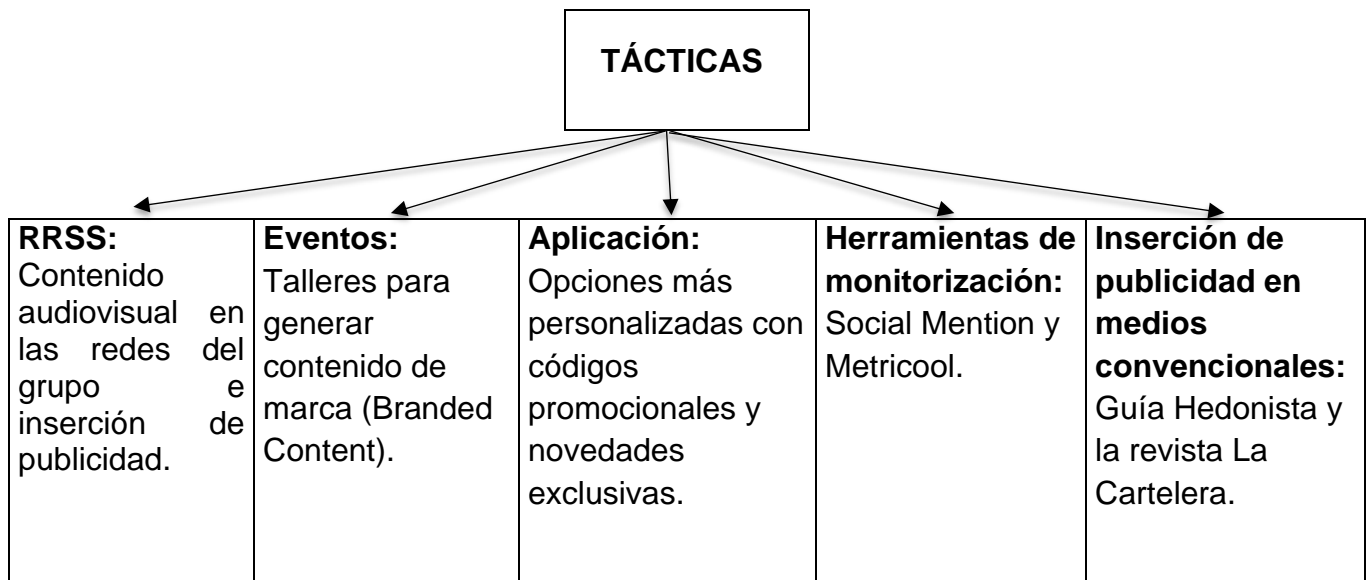
	Impacto en el proyecto Empresarial	Influencia en los públicos	Capacidad de transmisión	Coefficiente de Comunicación Necesaria (CN)
Competidores	2	1	4	<b>4,7</b>

**Tabla 15: Mapa de públicos (Competidores)**

Fuente: propia

## 4.5. Tácticas y acciones

Para conseguir nuestra estrategia de comunicación necesitamos llevar a cabo una serie de tácticas plasmadas en acciones. Mediante ellas, pretendemos alcanzar nuestros objetivos y mejorar la imagen de **Grupo Saona**.



**Tabla 16: Esquema tácticas**

Fuente: propia

A continuación, vamos a desarrollar las acciones de comunicación:

#### **4.5.1. Redes sociales**

Hoy en día vivimos en una sociedad muy digital y es normal que las empresas se modernicen y se adapten a las nuevas tecnologías. Según Oriol Pujol, vicerrector de transformación digital de la Universitat de Barcelona (UB): «Las claves para que una empresa complete la digitalización en cuatro capacidades son: la escalabilidad de negocio —la presencia en el mundo online suele ir acompañada de un aumento de la demanda, que las compañías tienen que estar preparadas para absorber—, la inmediatez, la comunicación con los usuarios —redes sociales y web— y la formación de los empleados».

En primer lugar, **Grupo Saona** cuenta con unas redes sociales bastante activas por lo que en ese sentido seguiremos subiendo publicaciones e historias habitualmente. Se podría decir que Instagram es la red social más utilizada y donde más interactúan con sus seguidores.

El primer cambio que vamos a realizar es crear más contenido audiovisual, como por ejemplo vídeos de **IGTV** mostrando nuestras cocinas, cómo se cocinan algunos de nuestros platos, el día a día en alguno de nuestros restaurantes, las reacciones de

nuestros clientes, etc. Además, también podríamos crear algún **Reels** con temas parecidos ya que se ha convertido en una herramienta muy de moda.

De esta misma forma, queremos introducir a **Grupo Saona** en la nueva red de moda: **Tik Tok**. En esta red social podremos mostrar nuestros establecimientos de una manera diferente y entretenida, además de retar a nuestros seguidores o hacer retos entre los diferentes restaurantes del grupo.

Además de esto, vamos a insertar algo de publicidad en las redes sociales a través de **Facebook Ads, Instagram Ads y TikTok Ads**.

#### 4.5.2. Eventos

Asimismo, también vamos a crear diferentes **talleres** con temáticas como comida saludable con algún *realfooder* como Jonan Wiergo de Guakame (@guakame), Verónica Sánchez (@oh.mamiblue) o Carlos Ríos (@carlosriosq) entre otros. Estos talleres los vamos a retransmitir a través de directos de Instagram o Twitch, de esta manera nos dirigiremos a un público más joven de entre 18 a 30 años.

Por otra parte, también queremos hacer un taller formativo fomentando el **amor al Mediterráneo** del grupo. En este caso haremos varias acciones para las diferentes edades de nuestro público objetivo. Para los más jóvenes, se va a hacer una actividad de buceo —por grupos reducidos y con todas las medidas de seguridad adaptadas a la crisis sanitaria en la que nos encontramos— para poder observar más de cerca el Mediterráneo y limpiar los residuos que se encuentren en el agua como plásticos, latas, etc. Para los más mayores, realizaremos una experiencia para conocer a fondo el Mediterráneo y cuidarlo como se merece, para ello nos juntaremos por grupos y limpiaremos las diferentes playas de nuestros territorios. Además, recogeremos conchas para realizar diferentes decoraciones de manera ecológica como la que podemos observar en la imagen 30 de la artista Ana Docavo elaborada con cientos de erizos de mar. Todas estas acciones se grabarán y se compartirán en nuestras redes sociales de una manera atractiva y visual.



**Imagen 30: Escultura 'Echinoidea' de la artista Ana Docavo**

**Fuente: Instagram de [Grupo Saona](#)**

El desarrollo de eventos va a ser una buena materia prima para generar contenido de marca (Branded Content) que ayudará a consolidar la imagen del grupo.

### **4.5.3. Aplicación**

En el caso de [Grupo Saona](#), vamos a crear una aplicación nativa. Este tipo de aplicación está desarrollada para una plataforma o sistema operativo en concreto. Por esto mismo, ofrecen una mayor calidad, prestaciones y rendimiento. Dentro de la aplicación podemos encontrar:

- Integración con servidor dedicado y un CMS (sistema de gestión de contenidos) a medida.
- Diseño App y diseño gráfico avanzado.
- TPV para la venta online.
- Notificaciones *push*.
- Programación compleja con funcionalidades avanzadas.

La aplicación la crearemos desde cero y tendrá el nombre de [Grupo Saona](#), se podrá descargar tanto para IOS como para Android. En la pantalla podremos ver diferentes pestañas como restaurantes, menús, reservas, novedades, recomendaciones y, además, una pestaña de acceso para que puedas entrar con tu usuario y contraseña.

Al identificarte, tendrás opciones más personalizadas con códigos promocionales y novedades exclusivas.



Imagen 31: Simulación de la aplicación

Fuente: propia

Con esta aplicación, lo que pretendemos es hacer más cómoda la visita del cliente a los restaurantes de **Grupo Saona**. En ella se podrá encontrar una **actualización constante de los menús y reservas** en tiempo real, una opción para pedir a través de la aplicación comida a domicilio o tener un acceso directo al *Google Maps* para indicarnos cómo ir a los diferentes restaurantes sin tener que salir de la propia aplicación.

De esta forma, lo que intentamos es **facilitar al cliente la estancia** en los diferentes restaurantes del grupo en los tiempos en los que nos encontramos. Desde un primer momento, el usuario verá el número de mesas que hay disponibles por lo que podrá saber si el restaurante se encuentra muy lleno o si hay hueco de sobra, tendrá la opción de elegir terraza o interior y, además, elegir si quiere situarse cerca de una ventana ya que entendemos que en estos momentos la gente quiere estar en espacios aireados por miedo al COVID-19.

Asimismo, la persona podrá elegir incluso el menú que va a querer y los platos que va a elegir desde la aplicación y así a la hora de la reserva tan solo será llegar y servir.



Si nuestros clientes utilizan la aplicación para pedir la comida, tanto antes de llegar al establecimiento como una vez allí, obtendrán un 5 % de descuento en el precio final. De esta manera, vamos a promocionar la aplicación e incitar a nuestros clientes a que se la descarguen y se adentren en ella para conocer más de cerca el mundo de **Grupo Saona**.

Cada usuario contará con una **aplicación personalizada**, donde podrá encontrar todas las novedades acerca de nuevos productos o menús, de últimas noticias, retos que les propongamos... Gracias a la personalización, se obtendrán **recomendaciones** según anteriores visitas, se mostrarán **códigos promocionales puntuales** para premiar la fidelización de los clientes, ofertas exclusivas para determinadas ocasiones, etc.

Además, la aplicación tendrá en cuenta tu ubicación y te saltará una notificación informando de que hay algún restaurante del **Grupo Saona** cerca o que se ha quedado alguna reserva libre de última hora que se pueda aprovechar.

Para nosotras también será muy importante saber qué opina el cliente, la valoración de nuestros platos, si le ha gustado el servicio o qué podríamos mejorar. Lo que pretendemos desde el primer momento es **generar una conversación** con nuestros clientes e interactuar con ellos.


#### **4.5.4. Herramientas de monitorización**

La monitorización no solo es que los clientes reciban los productos, sino que también puede hablarnos de temas relevantes para nuestra empresa, qué opinan los clientes sobre nuestra imagen o nuestros restaurantes o cómo es nuestro servicio. Para llevar a cabo esta tarea, hemos investigado sobre las diferentes herramientas de monitorización y cuál sería la más adecuada para **Grupo Saona**.

En cuanto a **herramientas de monitorización de aplicaciones y servidores** tenemos tres tipos diferentes:

- **SaaS**. En este modelo de distribución los clientes tienen acceso vía Internet al software de monitorización, alojado en servidores de terceros, mediante una suscripción al servicio. SaaS tiene muchos beneficios como el ahorro, la escalabilidad o la accesibilidad. Asimismo, estas herramientas de



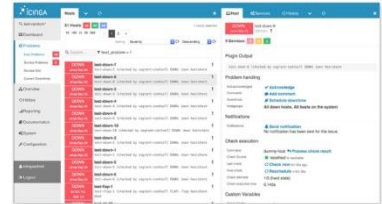
monitorización se pueden combinar con herramientas complementarias de código abierto.

<p><b>Acronis Monitoring Service</b> es, probablemente, la solución más adecuada para los que necesitan una infraestructura con una implementación fácil.</p>	<p><b>LogicMonitor</b> es la solución más adecuada para una monitorización más avanzada, normalmente empresas de tamaño medio o grande.</p>
	

**Tabla 17: Herramientas de monitorización SaaS**

Fuente: propia

- Código abierto.** Estas herramientas son totalmente gratuitas y cuentan con un gran potencial de personalización con lo que son aptas para casi cualquier tipo de monitorización. Uno de los fallos con los que cuenta es que no tienen servicio técnico profesional por lo que las empresas que las utilicen tendrán que estar capacitadas para posibles mejoras o deberán contratar a alguien externo para hacerlo.

<p><b>Nagios</b> es la más utilizada y con una gran trayectoria. Es la indicada para empresas dispuestas a invertir tiempo y esfuerzo para desarrollar una solución de monitorización interna con un alto grado de personalización.</p>	<p><b>Sensu</b> es más compleja y fácil de utilizar. Además, es capaz de tratar áreas que Nagios no cubre. Es la indicada si buscas un marco de monitorización ligero.</p>	<p><b>Icinga</b> también es más compleja y fácil de utilizar y al igual que Sensu está en crecimiento. Es una solución de monitorización para sistemas distribuidos que dispongan de una atractiva interfaz de usuario incorporada.</p>
		

**Tabla 18: Herramientas de monitorización Código Abierto**

Fuente: propia

- **Monitorización en propiedad.** Este software dispone de asistencia posventa y ofrece una formación de mayor calidad por lo que son más completas y accesibles. Sin embargo, el precio de estos softwares normalmente es más elevado ya que incluye todos los derechos del producto adquirido y el proveedor se compromete a suministrar al cliente correcciones de errores, actualizaciones y documentación revisada en cuanto haya nuevas versiones.




<p><b>Paessler</b> es la herramienta necesaria si en tus dependencias hay instalado un sistema de monitorización de redes potente y aun así asequible. Es un software flexible, todo en uno.</p>	<p><b>Solarwinds</b> es la adecuada para empresas medianas y grandes que necesitan en sus dependencias una plataforma acorde al tamaño de tu negocio.</p>	<p><b>Manageengine</b> es la solución para los que necesitan una plataforma de monitorización integral asequible que se pueda instalar y gestionar de manera interna.</p>
		

Tabla 19: Herramientas de Monitorización en propiedad

Fuente: propia

En el caso de **Grupo Saona**, vamos a combinar dos herramientas: una con el software SaaS y otra de código abierto. Las más indicadas son **LogicMonitor** ya que ofrece una solución avanzada y es la más adecuada para infraestructuras de tamaños medio y grande; y **Nagios** que es la más compatible para combinar con software SaaS.

En cuanto a las **herramientas de monitorización de redes sociales** hemos encontrado las siguientes:

- **Hootsuite** es una de las mejores herramientas que tenemos de manera gratuita. Aquí podemos cubrir múltiples plataformas como Twitter, Facebook, LinkedIn, WordPress, Foursquare y Google +.

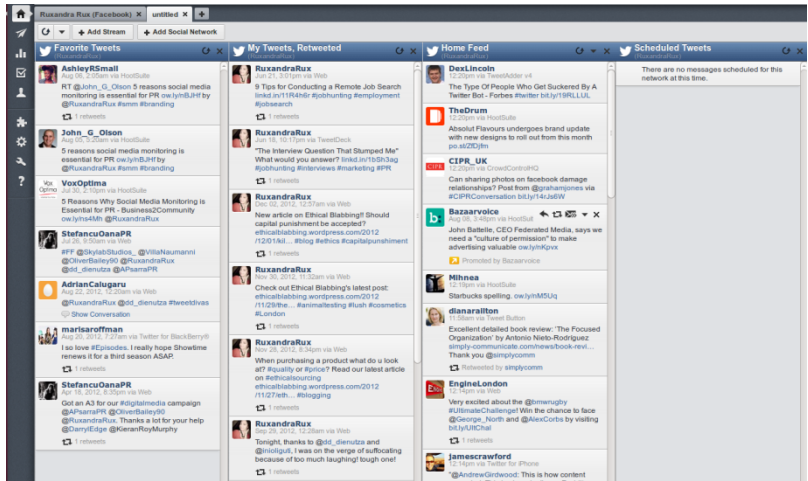


Imagen 32: Ejemplo de Hootsuite  
Fuente: Hootsuite

- Social Mention** es una de las más populares entre los amantes de las redes sociales. Monitoriza más de cien *sites* de redes sociales y es probablemente una de las mejores herramientas gratuitas de monitorización que podemos encontrar en el mercado. Con esta herramienta se puede analizar la información de una manera más profunda y mide la influencia basándose en cuatro categorías: fortaleza, sentimiento, pasión y alcance.

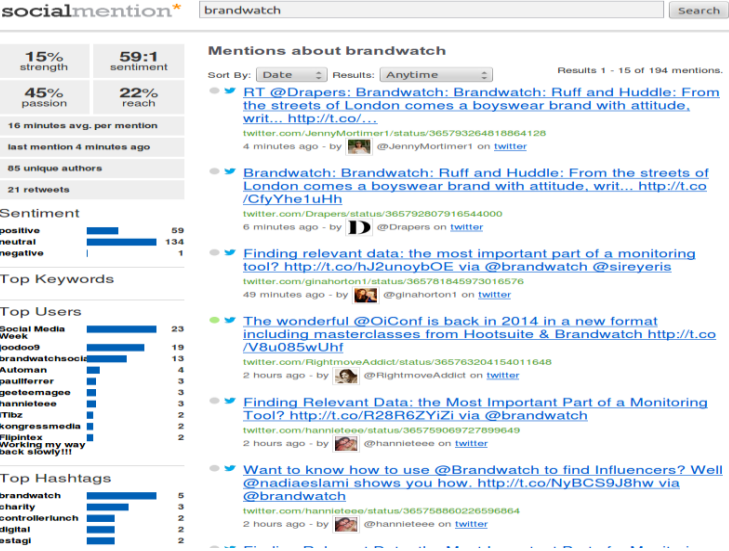
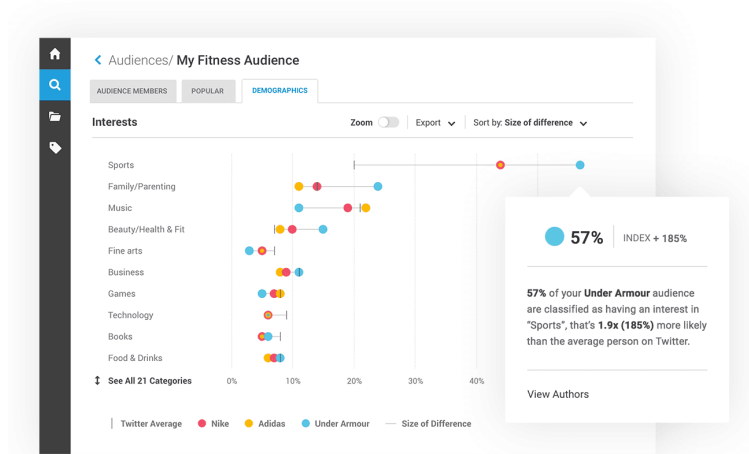


Imagen 33: Ejemplo de Social Mention  
Fuente: Social Mention

- Con **Brandwatch** tenemos una amplia gama de funciones y aplicaciones y podemos monitorizar tus canales, los hashtags, frases o, incluso, palabras claves.



**Imagen 34: Ejemplo de Brandwatch**

**Fuente: Brandwatch**

- **Metricool** es una de las herramientas más completas. Con ella podemos analizar, gestionar y medir el éxito de todos los contenidos digitales. Además, ofrece todo lo necesario para la estrategia digital de un único sitio. Con esta herramienta podremos saber en todo momento lo que ocurre en nuestra web y en nuestras redes sociales. También podremos:
  - Monitorizar nuestra web o nuestro blog para saber cómo está funcionando nuestro contenido.
  - Monitorizar nuestras redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, Twitch, YouTube o LinkedIn).
  - Realizar un análisis de nuestra competencia en las principales redes sociales.
  - Analizar el rendimiento de nuestra publicidad online en Facebook Ads, Google Ads o TikTok Ads.



Imagen 35: Ejemplo de Metricool

Fuente: Metricool

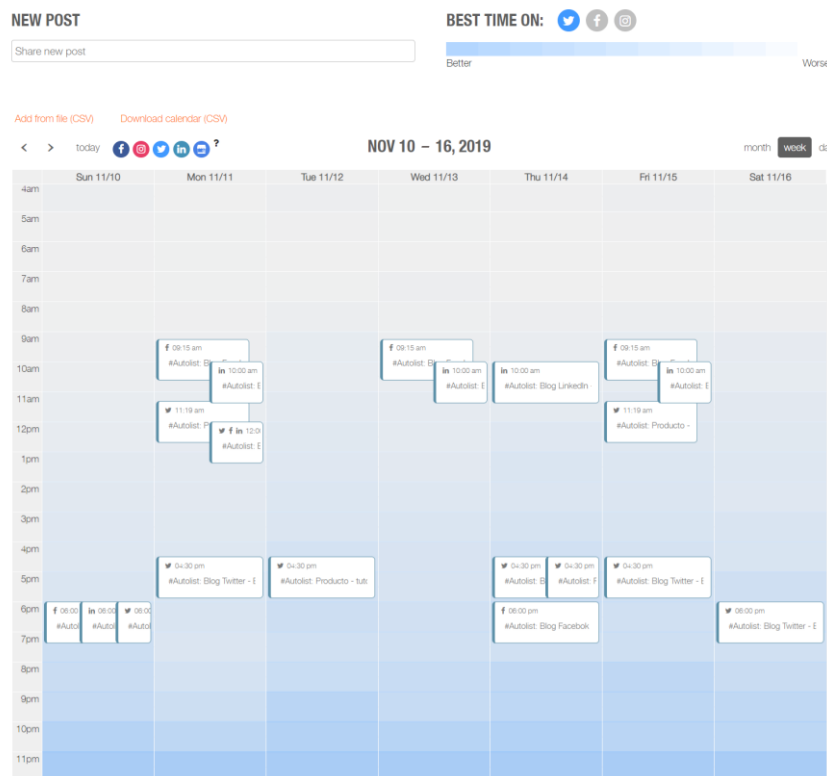


Imagen 36: Ejemplo de Metricool

Fuente: Metricool

En este caso, creemos que las más adecuadas para **Grupo Saona** serían **Social Mention** y **Metricool**. Con la primera herramienta podríamos tener un análisis más profundo y amplio gracias a las categorías establecidas; y con la segunda, conseguimos una gran cantidad de información en nuestras diferentes redes sociales. Además, Metricool tiene una opción básica que es gratuita que interesa al grupo ya que solo tenemos una cuenta en nuestras redes, en el caso de tener más cuentas podríamos ampliar nuestros servicios con una cuota mensual.

#### 4.5.5. Inserción de publicidad en medios convencionales

Para dirigirnos a un público más mayor (que forma parte del público al que se dirige el grupo) y mantener una vertiente más analógica, vamos a insertar mensualmente publicidad en los suplementos especializados en gastronomía y ocio (*Guía Hedonista* y *La Cartelera*) de los siguientes diarios convencionales: *Valencia Plaza* y *El Levante*.

Los suplementos elegidos para lanzar estos mensajes publicitarios permitirán llegar a un mayor número de personas que forman parte del segmento del público clientes.

#### 4.6. Evaluación

Para comprobar y asegurar que se están cumpliendo los objetivos y estrategias planificadas en nuestro plan de comunicación, hemos implantado los siguientes métodos de evaluación:

Objetivos	Acciones	Frecuencia de comprobación	Método de evaluación
Introducir publicaciones en formato audiovisual con contenido novedoso y utilizar las herramientas de monitorización.	Control de las redes sociales a través del nuevo contenido generado.	Semanal	Conversación y difusión generada en las redes controladas por el <i>Community Manager</i> y mediante las herramientas de monitorización elegidas.
Conseguir una imagen consolidada del grupo, fidelizar al público a través de contenidos personalizados y utilizar las herramientas de monitorización.	Control de los talleres.	Mensual	Encuestas de satisfacción en redes sociales y nivel de impacto y acogida en las plataformas emitidas.

Conseguir una imagen consolidada del grupo, fidelizar al público a través de contenidos personalizados y utilizar las herramientas de monitorización.	Acciones de RSC para los distintos públicos (que también son dos talleres)	Mensual	Nivel de participación, encuesta a los participantes y nivel de impacto y acogida en las redes sociales.
Generar nuevos contenidos audiovisuales novedosos y personalizados y utilizar las herramientas de monitorización.	Inserción de publicidad en RRSS	Mensual	Impacto y acogida a través de las herramientas de monitorización elegidas.
Insertar publicidad en medios convencionales	Inserción de publicidad en <i>Guía Hedonista</i> y <i>La Cartelera</i> .	Mensual	Impacto y acogida a través de las herramientas de monitorización elegidas.
Potenciar las herramientas tecnológicas para adaptarse a este nuevo contexto y utilizar las herramientas de monitorización.	Lanzamiento y acogida de la aplicación	Mensual	Recuento de usuarios registrados (que se han descargado la aplicación) y mediante la utilización de las herramientas de monitorización elegidas.

**Tabla 20: Evaluación**

**Fuente: propia**

De esta forma, y al cabo de un año, podremos analizar si este plan de comunicación está funcionando a través de los resultados obtenidos tanto a nivel de ventas del grupo como a nivel comunicativo (identidad visual corporativa) gracias al impacto y acogida de estas acciones comunicativas que conforman la estrategia, logrando de esta forma los objetivos marcados en este plan de comunicación.



## 5. CRONOGRAMA

En cuanto a nuestro cronograma, hemos decidido realizar nuestra estrategia a lo largo de un año. De esta forma, podremos ver su evolución y si estamos cumpliendo con los objetivos establecidos.



Imagen 37: Cronograma de nuestras acciones  
Fuente: propia

La **creación de la aplicación** de **Grupo Saona** nos llevará todo el mes de enero, pretendemos dedicarle todo el mes porque queremos tener en cuenta cada detalle y que la aplicación quede lo mejor posible. Su **lanzamiento** será el 1 de febrero y estará disponible para Android en Play Store y para IOS en App Store.

Asimismo, cada semana publicaremos un post en nuestras redes con **contenido audiovisual**. Iremos alternando cada mes el día para que sea inesperado y crear expectativa entre nuestros seguidores.

Los días 6 de febrero, 15 de mayo y 23 de octubre se realizarán lo que hemos llamados **talleres ‘Amor al Mediterráneo’**. En estos talleres, pretendemos devolver

todo nuestro amor al Mediterráneo e intentar cuidarlo de la mejor manera que sabemos: limpiándolo de residuos plásticos. Estos días, haremos unas quedadas en diferentes playas de la Comunitat Valenciana —cumpliendo todas las medidas de seguridad correspondientes con la situación sanitaria en la que nos encontramos— para recoger todos los envases, plásticos, anillos plásticos, colillas, etc. Hoy en día, las playas se encuentran más llenas de basura y algo es algo que preocupa cada vez más a la sociedad, no solo por el tema del reciclaje, sino porque perjudica a la vida marina y su entorno lo que provoca que mueran numerosas especies animales.

Los días 5 de marzo, 16 de julio y 19 de noviembre haremos los **talleres en nuestra cocina central**. Aquí vamos a realizar —con ayuda de *influencers*— recetas de cocina o charlas con temática saludable y se podrán ver a través de directos de Instagram o Twitch.

Los **talleres de decoración** se harán los días 24 de abril y 11 de diciembre. En ellos haremos, por grupos, decorados con objetos marinos, aprovechando conchas u otros objetos que hayamos podido recoger en la playa.

El 12 de junio, 7 de agosto y 4 de septiembre vamos a celebrar la llegada del verano y el buen tiempo y realizar una **inmersión de buceo**. Gracias a esta actividad nuestros seguidores podrán conocer más de cerca el Mediterráneo y todo lo que esconde. Además, también aprovecharemos la oportunidad para recoger residuos (en el caso de encontrarlos).

Todos los lunes de cada mes, insertaremos 10,00 € en **publicidad** en cada una de las redes sociales seleccionadas (Instagram Ads, Facebook Ads y Google Ads). En cuanto a la inserción de publicidad en **medios convencionales** (*Guía Hedonista* y *La Cartelera*) se efectuará el mismo día de cada mes que la inserción de publicidad en redes sociales y el desembolso será de 6.000 € a lo largo de todo el año. De esta manera, conseguiremos llegar a nuestros diferentes públicos de una manera más fácil y directa.

Todos los **eventos** serán anunciados unas semanas antes de realizarse y se establecerá un día para apuntarse a través de nuestras redes sociales. Para todos ellos se realizarán cuatro grupos de seis personas cada uno —cumpliendo con la

normativa sanitaria— en diferentes puntos del Mediterráneo (València, Alicante, Jávea, Gandía y Denia). Cuando estos grupos estén completos, la gente que se haya quedado sin plaza tendrá preferencia para el siguiente taller.

## 6. PRESUPUESTO

Desde un primer momento hemos intentado realizar un presupuesto lo más real posible y para ello hemos elegido diferentes páginas donde informarnos. Todos los precios encontrados son orientativos.

Herramientas de monitorización	Precio
LogicMonitor	3.708,28 €
Nagios	GRATIS
Nagios XI (*)	1.664,01 €
Social Mention	GRATIS
Metricool	GRATIS
Aplicación	Precio
Creación de la aplicación	12.500 €
Coste del servidor	200 € x 12 = 2.400 €
Mantenimiento y actualizaciones	400 € x 12 = 4.800 €
Colaboración con <i>influencers</i>	Precio
Jonan Wiergo	3.000 € + 2.000 € = 5.000 €
Verónica Sánchez	3.000 € + 2.000 € = 5.000 €
Carlos Ríos	4.000 € + 3.000 € = 7.000 €
Publicidad	Precio
Facebook Ads	500 €
Instagram Ads	500 €
Google Ads	500 €
Medios convencionales	6.000 €
Instructor de buceo	Precios
València	300 € (por día) x 3 = 900 €
Alicante	380 € (por día) x 3 = 1.140 €
Jávea	330 € (por día) x 3 = 990 €

<b>Denia</b>	<b>340 € (por día) x 3 = 1.020 €</b>
<b>Permiso ayuntamiento</b>	<b>GRATIS</b>
<b>Material Audiovisual</b>	<b>Precios</b>
<b>Cámara GoPro Hero 3</b>	<b>35 € (por día) x 3 = 105 €</b>
<b>Productora</b>	<b>1.056 € (por día) x 3 = 3.168 €</b>
<b>Estilista</b>	<b>400 € (por día) x 3 = 1.200 €</b>
<b>Sueldo</b>	<b>Precio</b>
<b>Honorarios</b>	<b>1.200 € x 12 = 14.400 €</b>
<b>TOTAL</b>	<b>72.495,29 €</b>

**Tabla 21: Presupuesto**  
Fuente: propia

### **6.1. Herramientas de monitorización**

En cuanto al dinero que vamos a invertir en las herramientas de monitorización principalmente va a ser en Logic Monitor. Esta herramienta cuesta 4.500 dólares al año, es decir, 3.708,28 €. En principio, Nagios es una herramienta gratuita, pero si no fuera suficiente para nuestra táctica, existe Nagios XI desde 1.995 dólares, lo que equivale a 1.664,01 €. Tanto Social Mention como Metricool son herramientas gratuitas.

### **6.2. Aplicación**

La aplicación va a ser una de las cosas en las que más dinero vamos a invertir. Su creación ronda entre los 10.000 y 15.000 €, nosotras hemos puesto 12.500 € para hacernos una idea. El coste del servidor nos costaría unos 200 € al mes y entre el mantenimiento y posibles actualizaciones sumariamos 400 € al mes.

### **6.3. Redes Sociales**

Dentro de las redes sociales tenemos dos grandes partes: una serían las diferentes colaboraciones con *influencers* y otra la inserción de publicidad en las diferentes redes sociales.

### 6.3.1. Colaboración con *influencers*

Estos precios son en base a información obtenida de **Metricool**. Según ellos, los *influencers* suelen cobrar 1.000 dólares por cada 100.000 seguidores, lo que equivale a 817,66 €. Los precios que hemos puesto en la tabla son orientativos según la información obtenida.

Por esta regla de tres, el precio de los *influencers* que hemos elegido serían los siguientes:

- **Jonan Wiergo** cuenta con más de 600 mil seguidores (647 mil) por lo que su precio oscila entre los 5.000 y 10.000 dólares, es decir, entre 4.088,31 € a 8.176,61 €. Nosotras, hemos decidido que, por colaborar en nuestro taller y realizar el directo, le pagaremos 3.000 € y los otros 2.000 € serán por una publicación y diversas historias en su cuenta personal.
- **Guakame** cuenta con 141 mil seguidores por lo que cada post oscila entre los 500 y 5.00 dólares, es decir, entre 408,83 € a 4.088,31 €.
- **Verónica Sánchez** cuenta con 408 mil seguidores por lo que oscila entre 5.000 y 10.000 dólares, es decir, entre 4.088,31 € a 8.176,61 €. Nosotras, hemos decidido que por colaborar en nuestro taller y realizar el directo le pagaremos 3.000 € y los otros 2.000 € serán por una publicación y diversas historias en su cuenta personal.
- **Carlos Ríos** cuenta con más de un millón de seguidores (1,4 millones) por lo que oscila a partir de los 10.000 dólares, es decir, a partir de 8.176,61 €. Nosotras, hemos decidido que por colaborar en nuestro taller y realizar el directo le pagaremos 4.000 € y los otros 3.000 € serán por una publicación y diversas historias en su cuenta personal.

### 6.3.2. Publicidad en Redes Sociales

Para la publicidad en redes sociales hemos decidido invertir 500 € en Facebook, Instagram y Google a través de Facebook Ads, Instagram Ads y Google Ads a lo largo del año.

## 6.4. Eventos (talleres)

En el tema de los talleres, también tendremos en cuenta los diferentes eventos que realizaremos:

### 6.4.1. Taller Amor al Mediterráneo

En estos talleres no tendremos que invertir nada de dinero, es decir, nos saldrá gratis. Lo que sí que tendremos que hacer es pedir los permisos correspondientes para poder limpiar las playas a los ayuntamientos de las localidades donde vamos a realizar los talleres. Si realizamos algún vídeo para nuestras redes sociales lo grabará alguien de nuestro equipo con un móvil, por lo que en este caso no tendríamos que contratar a ningún experto para realizar los vídeos.

### 6.4.2. Talleres en nuestra cocina central

En este taller sí que vamos a tener que desglosar algunos gastos. En primer lugar, los talleres se realizarán con ayuda de los *influencers* seleccionados —en el presupuesto hemos puesto que vamos a contar con ellos dos veces, una de ellas será con una publicación e historias en Instagram y otra para este taller—.

Además, necesitaremos un material audiovisual para retransmitir en **directo** estos talleres. Para ello, hemos decidido contratar a una productora los que nos proporcionarán el material audiovisual necesario para hacer el *streaming* y el posterior montaje, si fuera necesario. También hay que tener en cuenta que se realizará en nuestras instalaciones por lo que elegiremos un sitio con buena iluminación para grabar. Asimismo, contrataremos un estilista para la ocasión para que la imagen que vean nuestros seguidores sea la perfecta.

La productora seleccionada ha sido la valenciana Quatre Films Audiovisuales S.L. y, en este caso, haremos una realización y emisión en directo a 2 cámaras + un tercer canal. La preproducción nos costará unos 190,00 €, el montaje y desmontaje 380,00 € y la realización y emisión 750,00 €. Dentro de la preproducción encontraremos las comunicaciones, las pruebas de conectividad con todos los ponentes online, las pruebas de emisión, grafismos, rótulos y gestión del evento en la plataforma seleccionada. En la realización y emisión, contaremos con la ayuda de un

operador multicámara, un realizador y un técnico de sonido/*streaming*. Para la grabación, utilizaremos dos cámaras Sony Fs7 4K.

### **6.4.3. Taller decoración**

En este caso no necesitaremos sumar nada a nuestro presupuesto porque el taller lo realizaremos en alguna de nuestras instalaciones con nuestros profesionales. Igual que en los talleres de 'Amor al Mediterráneo', alguno de nuestros trabajadores grabará imágenes con su móvil para después publicarlas en redes.

### **6.4.4. Taller inmersión de buceo**

Es una de las actividades más interesantes que vamos a realizar para **Grupo Saona**. Para ello, hemos elegido diferentes escuelas de buceo de València, Alicante, Jávea y Denia donde vamos a realizar diferentes inmersiones de buceo por grupos. Asimismo, vamos a utilizar también una cámara GoPro Hero 3 para grabar todos los momentos que se puedan vivir durante esta aventura y realizar posteriormente un vídeo para nuestras redes sociales.

## **6.5. Inserción de publicidad en medios convencionales**

Asimismo, hemos decidido invertir 6.000 € a lo largo del año en publicidad convencional en la *Guía Hedonista* y *La Cartelera* (*Valencia Plaza* y *El Levante*). De esta manera, conseguiremos llegar a nuestros diferentes públicos.

## **6.6. Honorarios**

Es una de las partes más importantes del presupuesto ya que con ella se valora, en cierto modo, nuestra implicación en el trabajo y todo el esfuerzo que conlleva. Nuestro sueldo como *juniors* autónomas contratadas de manera externa por **Grupo Saona** será de 1.200 € al mes.



## 7. CONCLUSIONES

Tras haber realizado este plan de comunicación, nos hemos dado cuenta de un problema de imagen muy claro en esta empresa: un desajuste de los públicos (distorsión del destinatario) que afecta a la imagen percibida del grupo en cuanto al público al que dice dirigirse **Grupo Saona**, por lo que nos dimos cuenta de que teníamos que consolidar la imagen del grupo.

La entrevista que hemos podido hacerle al fundador del grupo nos ha ayudado a entender mejor este aspecto (junto a muchos otros), y ponerle solución gracias a la estrategia que hemos decidido realizar a través de las acciones pertinentes, muy necesarias para afrontar los problemas comunicativos del grupo.

Afortunadamente, **Grupo Saona** cuenta con un departamento de comunicación muy bueno, por lo que consideramos que debíamos plantearnos unos buenos objetivos (siempre medibles y alcanzables) que pudiesen mejorar las carencias que hemos podido observar al efectuar este plan. Muchas de estas carencias han sido ocasionadas por la pandemia que hemos podido vivir este año, ya que esta empresa (igual que muchas otras) se han visto afectadas y con una gran necesidad de reinventarse (a través de la tecnología) para adaptarse a esta crisis sanitaria.

Gracias a la aplicación, los eventos, las herramientas de monitorización y la potencialización de sus plataformas digitales, esperamos impactar y fidelizar a su clientela y que decidan **Grupo Saona** ante cualquier otro tipo de restaurante.

Asimismo, somos conscientes de la importancia de invertir en comunicación en cualquier tipo de establecimiento puesto que su buen funcionamiento supone un gran beneficio económico para la empresa. De esta misma forma, también somos conscientes que los resultados del cumplimiento de los objetivos y su alcance no se podrán observar hasta que pase un cierto tiempo desde que se pone en marcha el plan de comunicación.

Finalmente nos gustaría destacar que este proyecto nos ha servido para poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en este grado a un caso real, de investigación (parte fundamental para poder ejecutar un buen plan) del que estamos muy orgullosas por la estrategia y acciones que hemos querido llevar a cabo y esperamos que el grupo pueda implantarlos en un futuro próximo.

## 8. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

**ANYORA.** [Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2020]. Disponible en: <http://www.anyora.es/>

**AQUAVENTURA BUCEO.** Cursos de Buceo [*Aquaventura Buceo*]. [Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2020]. Disponible en: [http://www.aquaventurabuceo.es/?page\\_id=94](http://www.aquaventurabuceo.es/?page_id=94)

**BALANZINO, Manu.** El impacto económico en la hostelería española del COVID-19 [*The Gourmet Journal*]. [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.thegourmetjournal.com/noticias/el-impacto-economico-en-la-hosteleria-espanola-del-covid-19/>

**BROWNE, Lucinda.** 7 herramientas de monitorización de redes sociales que necesitas conocer [*Trusted Shops*]. 17 de diciembre de 2019 [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://business.trustedshops.es/blog/herramientas-monitorizacion-redes-sociales>

**BUCEO PELICAR.** Cursos de Buceo [*Buceo Pelicar*]. [Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://buceopelicar.com/cursos-de-buceo-en-javea/>

**CAPRIOTTI, Paul** (2010). Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. Medellín- Colombia: Revista comunicación.

**CLUB DE BUCEO MEDITERRÁNEO VALENCIA.** Cursos de Buceo [*Club de Buceo Mediterráneo Valencia*]. [Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://mediterraneovalencia.com/#cursos>

**COSTA, Joan** (1995). Comunicación Corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.

**EDITORIAL.** Las 16 mejores herramientas de monitoreo de redes [*Pandorafms*]. 2 de enero de 2017 [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://pandorafms.com/blog/es/herramientas-de-monitoreo-de-redes/>

**FACEBOOK.** Grupo Saona. 26 de marzo de 2013 [Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.facebook.com/gruposona>

**FEDERACIÓN EMPRESARIAL HOSTELERÍA DE VALENCIA.** [Fecha de consulta: 22 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://hosteleriavalencia.es/>

**FUNCAS.** Previsiones económicas para España 2021-2022. Noviembre 2020 [Funcas]. Noviembre 2020 [Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana-2021-2022-noviembre-2020/>

**GALLEGO, Emilio.** El sector de la restauración en España [*Hostelería de España*]. 2018 [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/El%20sector%20de%20la%20restauracion%20en%20Espana-%20FEHR.pdf>

**GARCÍA, Isra; RONCO, Víctor; CONTRERAS Aitor; RUBIO Álex; y VALDELVIRA, Oscar** (2018). Marketing digital para Dummies. Barcelona: Ediciones Ceac.

**GARCÍA ROPERO, Javier.** La restauración prevé ingresar un 43 % menos este año y una destrucción de 400.000 empleos [*Cinco Días*]. 8 de octubre de 2020 [Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2020]. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/08/companias/1602148105\\_232051.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/08/companias/1602148105_232051.html)

**HERMOSILLA, Antonio José** (2005). Aproximación a un marco teórico. Plan de comunicación: concepto, diseño e implementación. [*docplayer.es*]. [Fecha de consulta: 14 de enero de 2021]. Disponible en: [https://docplayer.es/2636262-Aproximacion-a-un-marco-teorico-plan-de-comunicacion-concepto-diseno-e-implementacion-antonio-jose-molero-hermosilla-aj\\_molero-yahoo.html](https://docplayer.es/2636262-Aproximacion-a-un-marco-teorico-plan-de-comunicacion-concepto-diseno-e-implementacion-antonio-jose-molero-hermosilla-aj_molero-yahoo.html)

**HORECA DATA.** Conocemos la hostelería, desarrollamos tu negocio. [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.horecadata.com/index.html>

**HOSTELERÍA DE ESPAÑA.** [Fecha de consulta: 22 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.cehe.es/index.html>

**INSTAGRAM.** Grupo Saona. [Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.instagram.com/gruposona/>

**ITACA VIDEO.** GoPro Hero 3 [*Ítaca Video*]. [Fecha de consulta: 20 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://itacavideo.com/producto/go-pro-hero-3/>

**KPMG.** La gastronomía en la economía española [KPMG]. Enero 2019 [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/01/gastronomia-en-economia-espanola.pdf>

**LÓPEZ, Carlos.** La facturación del sector de la hostelería en España podría caer un 40 % en 2020 a causa de la crisis del coronavirus [EY]. 8 de abril de 2020 [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: [https://www.ey.com/es\\_es/news/2020/04/la-facturacion-del-sector-de-la-hosteleria-en-espana-podria-caer-un-40-percent-en-2020-a-causa-de-la-crisis-del-coronavirus](https://www.ey.com/es_es/news/2020/04/la-facturacion-del-sector-de-la-hosteleria-en-espana-podria-caer-un-40-percent-en-2020-a-causa-de-la-crisis-del-coronavirus)

**LÓPEZ FONT, Lorena** (2011). Comunicación corporativa y gestión de Marca para PU0925.

**MARINA RESTAURANTE.** [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://marinarestaurante.com/>

**MARTÍN, Sara.** ¿Qué es Metricool? [*Metricool*]. [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://metricool.com/es/que-es-metricool/>

**MINDRUTA, Ruxandra.** Las 10 mejores herramientas gratuitas de monitorización de redes sociales [*Brandwatch*]. 24 de marzo de 2015 [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://www.brandwatch.com/es/blog/las-10-mejores-herramientas-gratuitas-de-monitorizacion-de-redes-sociales/>

**OHMAE, Kenichi** (2004). La mente del estratega. Madrid: McGraw-Hill.

**ORTUÑO, Almudena.** «Saona no trabaja con Quinta Gama, tiene una cocina central que reparte a los restaurantes» [*Guía Hedonista*]. 15 de febrero de 2019 [Fecha de consulta: 13 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://valenciaplaza.com/gonzalo-calvo-grupo-saona?image=1>

**PANORAMA RESTAURANTE.** Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://panoramarestaurante.com/es/home/>

**PARRA, Camilo.** ¿Qué son los *stakeholders*, qué tipos existen y de qué manera impactan a una empresa? [*rockcontent*]. 21 de agosto de 2019 [Fecha de consulta: 22 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>

**PÉREZ R, Alberto** (2003). Estrategias de Comunicación. Barcelona: Ariel Comunicación.

**PORRAS, Manuel.** Cuánto cuesta una App móvil y cómo desarrollarla. Precios y tipos [*Aula CM*]. 16 de diciembre de 2020 [Fecha de consulta: 3 de enero de 2021]. Disponible en: <https://aulacm.com/precio-desarrollar-app-aplicacion-movil/>

**QUATRE FILMS.** Productora Audiovisual. Disponible en: <https://quatrefilms.com/>

**RAMIREZ, Helena.** *Stakeholders*, ¿cómo impactan a una empresa y cómo gestionarlos? [*Grupo Ático 34*]. 14 de agosto de 2020 [Fecha de consulta: 22 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/stakeholders/>

**REDACCIÓN.** El turismo y la hostelería no se recuperarán totalmente hasta 2022 [*Revista Hostelería*]. 23 de abril de 2020 [Fecha de consulta: 3 de diciembre de 2020]. Disponible en: <http://www.revistahosteleria.com/es/notices/2020/04/el-turismo-y-la-hosteleria-no-se-recuperaran-totalmente-hasta-2022-68196.php#.X8kkg81KhPY>

**REDACCIÓN.** Grupo Saona suma 23 restaurantes con su última apertura en Madrid [*Restauración News*]. 21 de octubre de 2020 [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://restauracionnews.com/grupo-saona-suma-23-restaurantes-apertura-madrid/>

**REDACCIÓN.** Grupo Saona registra un crecimiento anual de ventas del 40% [*Revista Hostelería*]. 9 de abril de 2019 [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2020]. Disponible en: <http://www.revistahosteleria.com/es/notices/2019/04/grupo-saona-registra-un-crecimiento-anual-de-ventas-del-40-67147.php#.X6RONGhKjIU>

**REDACCIÓN.** La afluencia de consumidores a bares y restaurantes cae en España un 43 % hasta junio por la COVID-19 [*The NPD Group*]. 8 de octubre de 2020 [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.npdgroup.es/wps/portal/npd/es/noticias/comunicados-de-prensa/la-afluencia-de-consumidores-a-bares-y-restaurantes-cae-en-espana-un-43-hasta-junio-por-la-covid-19/>

**REDACCIÓN.** Los sectores económicos asociados a la gastronomía representan el 33 % del PIB de España [*KPMG*]. 21 de enero de 2019 [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://home.kpmg/es/es/home/sala-de-prensa/notas-de-prensa/2019/01/los-sectores-economicos-asociados-a-gastronomia-representa-33-por-cierto-pib-espana.html>

**REDACCIÓN.** Miura invierte en Grupo Saona para impulsar su expansión nacional [*Valencia Plaza*]. 24 de enero de 2019 [Fecha de consulta: 4 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://valenciaplaza.com/miura-invierte-en-grupo-saona-para-impulsar-su-expansionnacional>

**REDACCIÓN HD.** El informe «Impacto de Covid-19 en la Hostelería de España» muestra la vulnerabilidad del sector ante la pandemia de coronavirus [*Hostelería Digital*]. 8 de abril de 2020 [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.hosteleriadigital.es/2020/04/08/el-informe-impacto-de-covid-19-en-la-hosteleria-de-espana-muestra-la-vulnerabilidad-del-sector-hostelero-ante-la-pandemia-de-coronavirus/>

**REDACCIÓN HD.** La hostelería facturó 123.000 millones de euros y representó un 6,2 % del PIB en 2018 [*Hostelería Digital*]. 3 de diciembre de 2019 [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.hosteleriadigital.es/2019/12/03/la-hosteleria-facturo-123-000-millones-de-euros-y-represento-un-62-del-pib-nacional-en-2018/>

**ROMERO, Isabel.** ¿Cuánto cobran los influencers? [*Metricool*]. [Fecha de consulta: 3 de enero de 2021]. Disponible en: <https://metricool.com/es/cuanto-cobra-un-influencer/#:~:text=cuesta%20un%20influencer%3F-Precio%20por%20trabajar%20con%20un%20influencer,por%20cada%20100.000%20de%20seguidores.>

**SAONA, Amor al Mediterráneo.** Disponible en: <https://www.gruposaona.com/>

**SAONA, Amor al Mediterráneo.** Sueña Despierto con Saona [*Grupo Saona*]. [Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.gruposaona.com/suena-despierto-con-saona/>

**SORSI E MORSI.** [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.sorsiemorsi.com/>

**SOTNIKOV, Alexey.** Las 10 mejores herramientas para monitorizar aplicaciones y servidores [*Acronis*]. [Fecha de consulta: 31 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://www.acronis.com/es-es/articles/monitoring-tools/>

**TOMÁS, David.** ¿Qué son los *stakeholders* y cómo afectan a tu empresa? [*Cyberclick*]. 2 de junio de 2020 [Fecha de consulta: 22 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-son-los-stakeholders-y-como-afectan-a-tu-empresa>

**TRIPADVISOR.** RRPP-Grupo-Saona. Mayo de 2013 [Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.tripadvisor.es/Profile/RRPP-Grupo-saona>

**TWITTER.** Grupo Saona. Agosto de 2013 [Fecha de consulta: 15 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://twitter.com/gruposaona>

**MOLINA F, Vicente LÓPEZ y R, Lita** (2001). McCann Erickson en Las agencias de publicidad evolución y posicionamiento futuro.

**VIDAL, Margalida.** La digitalización en empresas: más allá de las redes sociales y las webs [*Crónica Global*]. 2 de marzo de 2018 [Fecha de consulta: 30 de diciembre de 2020]. Disponible en: [https://cronicaglobal.elespanol.com/business/digitalizacion-empresas-redes-sociales-webs\\_123266\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/business/digitalizacion-empresas-redes-sociales-webs_123266_102.html)

**VILLAFañE, Justo** (1999). La gestión profesional de la imagen corporativa. Madrid: Ediciones Pirámide.

**VOLTERETA, BIENVENIDO A CASA.** [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.volteretarestaurant.com/index.html>

**VUELVE CAROLINA.** [Fecha de consulta: 8 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://www.vuelvecarolina.com/>

**XTREME CLUB.** Cursos de Buceo [*Xtreme Club*]. [Fecha de consulta: 22 de diciembre de 2020]. Disponible en: <http://www.xtremesub.com/inmersiones.html>



## 9. ANEXOS

### 9.1. Análisis de una muestra a través de Google Forms: resultados

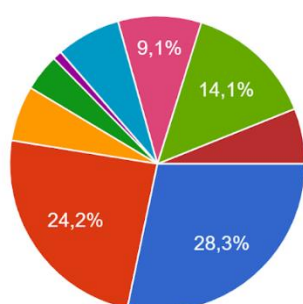
Este cuestionario se ha realizado a través de la plataforma Google Forms y se ha compartido por WhatsApp a través de nuestros contactos. Se han recibido 99 respuestas en total y se han analizado todas ellas para nuestro Trabajo Final de Grado.

#### ¿Conoces al Grupo Saona al completo (con su diversificación)?

- Sí, por eso se llama **Grupo Saona** (28,4 %).
- No, solo conozco Saona (24,2 %).
- No conozco ninguno (14,1 %).
- No, solo conozco a Turqueta (además de Saona) (6,1 %).
- No, solo conozco a TagoMago (además de Saona) (4 %).
- No, solo conozco a Saona y a uno de sus restaurantes complementarios (7,1 %).
- No, solo conozco a Saona y a dos de sus establecimientos complementarios (9,1 %).
- No, solo conozco a Quick Saona (además de Saona) (1 %).
- No, pero me gustaría (6,1 %).

¿Conoces al Grupo Saona al completo (con su diversificación)?

99 respuestas



- Sí, por eso se llama Grupo Saona.
- No, solo conozco a Saona.
- No, solo conozco a Turqueta (además de Saona).
- No, solo conozco a TagoMago (además de Saona).
- No, solo conozco a Quick Saona (además de Saona).
- No, solo conozco a Saona y a uno de sus establecimientos complementarios.
- No, solo conozco a Saona y a dos de sus establecimientos complementarios.
- No, no conozco ni a Saona ni a ninguno de sus establecimientos complementarios.
- No, pero me gustaría.

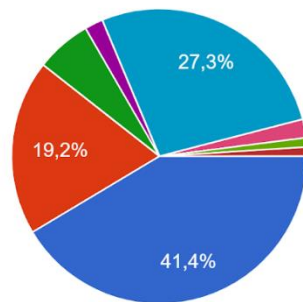
#### ¿Te gusta Saona?

- Sí, de vez en cuando voy y me gusta mucho (41,4 %).
- No he ido nunca (27,3 %).
- Sí, pero lo normal (19,2 %).

- Voy, pero no me llama la atención (6,1 %).
- Me disgusta mucho (2 %).
- He ido poco, ya que no es un sitio que me convenza la cocina que tiene (2 %).
- No he ido, pero me han hablado bien del sitio (1 %).
- Solamente he ido a Turqueta (1 %).

¿Te gusta Saona?

99 respuestas



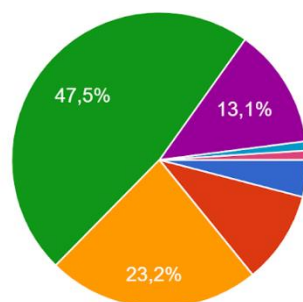
- Sí, de vez en cuando voy y me gusta mucho.
- Sí, pero lo normal.
- Sí, suelo ir a diario.
- Voy, pero no me llama la atención.
- Me disgusta mucho.
- No he ido nunca.
- He ido poco, ya que no es un sitio que...
- No he ido, pero me han hablado bien...
- Solamente he ido a Turqueta.

### ¿Cuál es tu edad?

- De 23 a 25 años (47,5 %).
- De 21 a 22 años (23,2 %).
- De 26 a 34 años (13,1 %).
- De 18 a 20 años (10,1 %).
- Menos de 18 años (4 %).
- Más de 45 años (1 %).
- De 35 a 45 años (1 %).

¿Cuál es tu edad?

99 respuestas

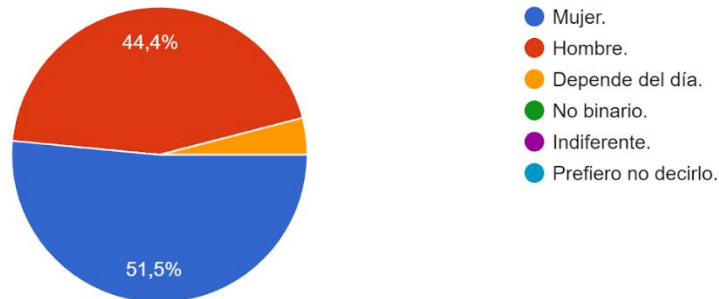


- menos de 18 años
- de 18 a 20 años
- de 21 a 22 años
- de 23 a 25 años
- de 26 a 34 años
- de 35 a 45 años
- más de 45 años

## ¿Cómo te sientes?

- Mujer (51,5 %).
- Hombre (44,4 %).
- Depende del día (4 %).

¿Cómo te sientes?  
99 respuestas



## ¿Te gusta la comida que proporcionan?

- Está bien (39,4 %).
- Sí, me encanta (28,3 %).
- Ya he dicho que no lo conozco (25,3 %).
- No, no es para tanto (5,1 %).
- No he ido (1 %).
- Viendo el precio del menú, la comida está bastante bien (1 %).

¿Te gusta la comida que proporcionan?  
99 respuestas

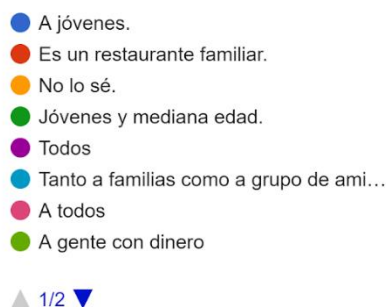
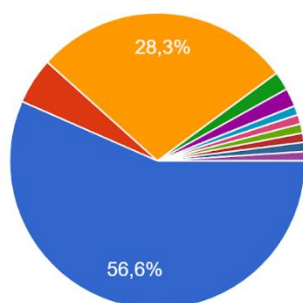


### ¿A quién crees que va dirigida la cadena?

- A jóvenes (56,6 %).
- No lo sé (28,3 %).
- Es un restaurante familiar (5,1 %).
- Jóvenes y mediana edad (2 %).
- Todos (2 %).
- Tanto familias como a grupos de jóvenes, adultos, parejas, etc. Es bastante acogedor (1 %).
- A todos (1 %).
- A gente con dinero (1 %).
- A pijos / as con aires de grandeza (1 %).
- Todo (1 %).
- A todo el mundo (1 %).

¿A quién crees que va dirigida la cadena?

99 respuestas

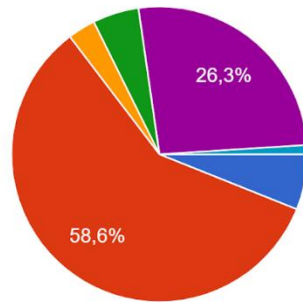


### ¿Qué opinas sobre la calidad/precio de sus productos?

- La calidad/precio es acorde (58,6 %).
- No he ido aún, así que no puedo responder a esta pregunta (26,3 %).
- Muy buena calidad y grandes raciones para ser tan económico (6,1 %).
- Pequeñas raciones (1 %).
- No es tan económico como dicen. No vale la pena (5,1 %).
- Pequeñas raciones y mala calidad para el precio que tienen (3 %).

¿Qué opinas sobre la calidad/precio de sus productos?

99 respuestas



- Muy buena calidad y grandes raciones para ser tan económico.
- La calidad/precio es acorde.
- Pequeñas raciones y mala calidad para el precio que tienen.
- No es tan económico como dicen. No vale la pena.
- No he ido aún, así que no puedo responder a esta pregunta.
- Pequeñas raciones

¿Qué es lo que más te gusta del Grupo Saona?

-El servicio (2 %).

-El ambiente y la decoración balear (16,2 %).

-La comida (17,2 %).

-El servicio, el ambiente y la decoración balear y la comida (35,4 %).

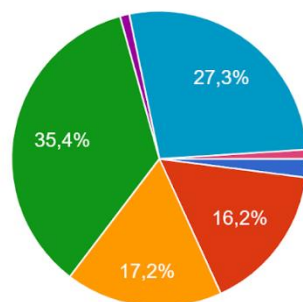
-Nada (1 %).

-No he ido aun así que no puedo responder a esta pregunta (27,3 %).

-Ambiente y comida (1 %).

¿Qué es lo que más te gusta del Grupo Saona?

99 respuestas



- El servicio.
- El ambiente y la decoración balear.
- La comida.
- Las tres anteriores.
- Nada.
- No he ido aún, así que no puedo responder a esta pregunta.
- Ambiente y comida

¿Cuál es tu valoración general de la cadena? Siendo el 1 como más insatisfactorio a 5 como más satisfactorio. Si nunca has ido, no hace falta que respondas a esta pregunta.

-1 (2,6 %).

-2 (3,9 %).

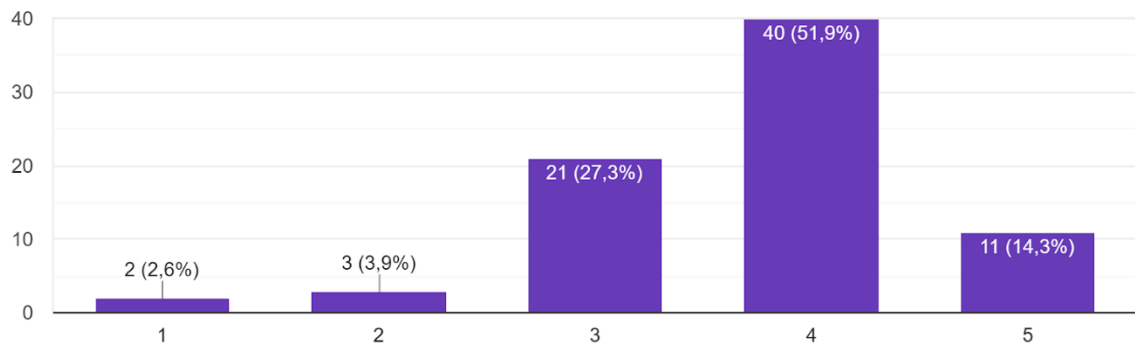
-3 (27,3 %).

-4 (51,9 %).

-5 (14,3 %).

¿Cuál es tu valoración general de la cadena? Siendo el 1 como más insatisfactorio a 5 como más satisfactorio. Si nunca has ido, no hace falta que respondas a esta pregunta.

77 respuestas



**Aquí nos puedes escribir algún consejo o anotación que quieras destacar sobre el grupo que no hayamos tenido en cuenta. ¡Gracias!**

-A pesar de tener reserva, tuvimos que esperar mucho rato de pie hasta que nos pudimos sentar en una mesa.

-Deberían mejorar los postres.

-La decoración de los platos es adecuada, pero la calidad de la comida es baja.

-Grupo de restaurantes con muy buena comida. Una pena que la gente vaya más a hacerse una foto con comida para demostrar los felices que son en lugar de disfrutar de la comida. Pijoprogresismo en estado puro.

-Hace falta un restaurante Saona en Sagunto.

-Ahora que veo que estáis abriendo nuevos establecimientos, no estaría mal abrir uno en la zona de Sagunto. Conozco a mucha gente de la zona que le gusta mucho Saona y veríamos con muy buenos ojos que se abriera un nuevo restaurante allí, ya sea en el Puerto de Sagunto, Epicentre o Vidanova Parc.

-Un Saona en Sagunto.

-Estaría interesante ver la gente que pide a la carta o de menú. Considero que Saona es conocido por su menú de medio día y noche entre semana y que es lo que más pide la gente, pero no sé hasta qué punto piden platos sueltos a la carta. Luego,

estaría guay saber dónde se posiciona Saona como restaurante mediterráneo: baja calidad, buena calidad, gourmet, de estrella Michelin, de comida *fast food*, etc.

-Me parece que la cadena es tanto para jóvenes como para ir con la familia.

-Está todo perfecto.

## 9.2. Entrevista a Gonzalo Calvo, fundador de Grupo Saona

### -¿Cómo surgió la idea de crear el Grupo Saona?

Yo provengo del sector inmobiliario, pero llegó la crisis, entonces tuve que cerrar la empresa después de 15 años. A mí siempre me había gustado el tema de decoración y el tema a nivel cocina, pero bueno a nivel aficionado, en casa me gusta cocinar. Entonces de alguna forma me planteé montar el primer restaurante. Al principio fue un poco autoempleo, había montado una empresa y había que seguir trabajando, ganando dinero y mantener a la familia. Pero bueno, siempre he tenido la vocación empresarial y nació una empresa como esta. Primero fue como autoempleo, pero con la idea de que, si a la gente le gustaba lo que íbamos haciendo, pues iríamos aumentando y expandiéndonos.

### -¿Cómo definirías a Grupo Saona? ¿Qué crees que es lo que más le caracteriza?

A mí hay una frase que me gusta mucho y es una forma de hablar del Grupo Saona, es «intentar democratizar la comida». Al final de lo que se trata es dar a la gente lo que a le gusta, es decir, ni mucho más ni mucho menos. A la gente le gusta comer bien, a un precio asequible y en un entorno agradable. Entonces creo que eso que nos gusta a todos es un poco lo que hemos hecho, es decir, a precios asequibles que puedas comer bien y en un entorno agradable. Lo definiría como democratizar la cocina.

**- Hemos visto que es, sobre todo, comida mediterránea, también el nombre de las distintas marcas del grupo que son nombres de calas y demás. ¿En qué se inspiró para que fuera comida mediterránea y no otro tipo? Realmente en València de este estilo de comida no hay muchas, entonces es también una forma de diferenciarse de los distintos restaurantes de la ciudad.**

Sí, efectivamente. A mí me gusta mucho el mar, me gusta mucho el Mediterráneo, me gustan mucho las Baleares entonces creo que al final las cosas las hacemos bien si nos gustan y las queremos mucho. En este caso, yo quiero mucho la decoración mediterránea, porque creo que es como que da mucha tranquilidad, te hace sentirte a gusto. También creo que es una de las dietas más saludables del mundo por lo que, aparte de estar muy buena, creo que es bastante saludable. Entonces aunando estas



dos cosas y, además, por lo que decís no había mucho en València en esos momentos digamos que abocara lo que es el Mediterráneo. Sobre todo, es un sitio donde estar tranquilo, donde poder comer y estar con tu familia y amigos. Yo creo que el Mediterráneo va muy bien para eso.

**-¿Piensa que la imagen que quiere transmitir Saona es realmente la que se percibe? O sea, por la experiencia que tenéis con la clientela y demás, es decir, la imagen que percibe la gente es comida mediterránea a un coste bastante asequible y en un entorno pues balear. ¿Creéis que esa imagen se percibe así?**

Yo creo que sí, es lo que hemos intentado trasladar a los clientes. Al principio, cuando abrimos, no se llamaba Saona. Cuando hicimos el primer restaurante le puse un nombre que era 'Viancolate'. Este nombre es porque había una cafetería - restaurante en Milán que a mí me gustaba mucho y me gustó el nombre, quizá porque me gustaba la cafetería y vi que no estaba registrado en España y le puse 'Viancolate'. Al cabo de unos meses, me llegó una carta diciéndome que el nombre lo tenían registrado a nivel europeo entonces tuve que cambiarlo y, dándole vueltas, no lo encontraba. Al final me acordé de Saona, que es una cala que hay en Formentera y siempre me ha traído muy buenos recuerdos y muy buenos momentos, entonces me vino ese nombre a la cabeza. Lo que es el destino porque Saona para mí es el nombre que traslada lo que realmente queremos transmitir: comida mediterránea, comida saludable, entorno agradable, mediterráneo y quizás si nos hubiéramos quedado con 'Viancolate' no lo habríamos logrado.

**-¿Cuáles diría que son los valores que más representan al Grupo Saona?**

Quizá lo que hemos comentado, el tipo de comida, la comida mediterránea, la relación calidad - precio, el servicio y el interiorismo. Es lo que intentamos trasladar.

**-¿Cuáles son los objetivos que tiene actualmente Grupo Saona?**

En los objetivos también os voy a contar una anécdota. Cuando teníamos al principio tres o cuatro restaurantes, en una reunión de directores me dijeron: «Gonzalo, ¿y hasta dónde vamos a llegar? ¿qué tienes pensado?» Y yo dije: «Pues mira, hasta donde seamos capaces y nuestras capacidades nos permitan llegar, siempre y cuando no perjudiquemos el servicio y los clientes». Queremos que los clientes que

entren a Saona salgan, por lo menos, más contentos de lo que han entrado. De momento nos ha llevado hasta aquí y hemos reforzado mucho la estructura, hemos reforzado los equipos para poder seguir creciendo y que no fallemos con la calidad - servicio porque para mí es primordial satisfacer al cliente no tanto crecer. Queremos que los clientes que pasen por Saona ya sea de València, Madrid, Zaragoza, Bilbao o donde vayamos a estar en un futuro, salgan más contentos de lo que han entrado. Entonces mientras sepamos hacerlo, estaremos satisfechos.

Asimismo, sabéis que estamos en la Comunitat Valenciana, abriremos en Alicante a final de mes o primeros del que viene, en la Eliana abriremos la próxima semana y en Madrid seguimos con el plan de abrir en la Moraleja otro restaurante. En Barcelona abriremos uno en marzo en concreto y, ahora, estoy volviendo de Barcelona ya que hay un local que casi seguro que es posible que nos lo quedemos, y sería el segundo en Barcelona. Entonces en plan de expansión es un poco ir creciendo, manteniendo la calidad de nuestros productos.

La Comunitat Valenciana más o menos la tenemos cubierta, nos faltaría Castellón y alguna otra ubicación. Luego a partir de ahí nos faltaría terminar de cubrir Madrid, Cataluña (que acabamos de empezar) e intentaremos seguir creciendo en la comunidad. A partir de ahí, seguiríamos por la costa Mediterránea, Zaragoza, Málaga, etc. Y quién sabe si a lo mejor dentro de unos años somos capaces de dar el salto fuera de España.

**-A raíz de esto, de estas previsiones de futuro, suponemos que debido (como a toda la restauración) a la pandemia ha afectado mucho. Nos gustaría saber cómo ha afectado a Grupo Saona y cómo se ha adaptado el grupo, hemos visto que tenéis servicio a domicilio lo cual es una ventaja respecto a otros restaurantes, los menús que son un gran éxito, etc. Queríamos saber cómo ha afectado la pandemia, si aun así os habéis reinventado o qué habéis adaptado qué vais a seguir manteniendo tras la pandemia.**

Efectivamente la pandemia fue un golpe muy duro para todo el sector de la hostelería y Saona no podía ser menos. Tuvimos que cerrar completamente los restaurantes y estuvimos generando gastos, pero no ingresos, lo cual es complicado. Por suerte, tenemos una alta solvencia con lo cual tampoco nos afectaba a nivel de plantearnos

cerrar la empresa, se dio el caso de decir: hay que parar y hay que ser un poco conservador. La idea durante la pandemia ha sido un poco reforzarnos, es decir, primero aprender internamente cosas que antes no podías pararte a pensar o hacer porque estabas inmerso en el día a día. Intentamos mejorar procesos internos que quizá teníamos que mejorar. Luego teníamos oportunidades de negocio por el tema de *take away* que pusimos en marcha y el tema de *delivery*. *Delivery* ya lo teníamos, pero *take away* no lo usábamos tanto. Empezamos la pandemia y estamos trabajando también el tema de pagos en nuestros restaurantes y una serie de cosas que hemos estado enlazando desde el confinamiento.

Luego montamos un servicio llamado **Saona empresas**, también a raíz de todo esto y viendo un poco las oportunidades de negocio, ya que en los locales los aforos están reducidos y podemos dar lo que podemos dar en ellos. Intentamos llevar Saona a los máximos sitios posibles, entonces lo hacemos como he dicho vía *Delivery*, *take away*, y la tercera vía que hemos desarrollado es Saona empresas. Saona empresas es un servicio a las empresas en la que la gente pide algo para el día siguiente o para los compañeros de trabajo o una persona (pero normalmente son varias personas las que piden) por el mismo precio que tenemos en los restaurantes, llevándoselo allí. Con lo cual, ha tenido muy buena acogida, aunque hay bastante gente trabajando con unas restricciones, etc., pero ha tenido muy buena acogida y entonces hemos creado este tipo de menús y yo creo que va a seguir mucho tiempo ya que está funcionando bien.

**-Asimismo, el servicio a domicilio entre la juventud se utiliza más. También nos hemos fijado investigando un poquito en una entrevista que hiciste en Valencia Plaza que tú decías que la idea inicial era crear un restaurante familiar, de comida saludable, asequible, entorno balear, todo lo que hemos comentado. Lo que sí que nos hemos dado cuenta haciendo una pequeña encuesta entre amigos de nuestra edad es que todo el mundo conocía Saona y que la mayoría había estado en algún momento o había consumido la marca, ya sea a través de Tagomago, Quick Saona o Saona en sí. Entonces es como que el público objetivo realmente no se si consideras que es el mismo o que ha cambiado. Al fin y al cabo, al ser un menú asequible y al haber distintas marcas, el público de**

## **Grupo Saona puede que haya cambiado, ¿Cómo lo veis desde dentro de la empresa?**

Desde que creamos **Grupo Saona** siempre he intentado que no sea un restaurante como muy temático, que pueda gustar (tienes gran variedad de productos). Intentamos que fuera para todos los públicos y creo que eso lo hemos conseguido bastante bien. Tenemos público de todas las edades y un público muy familiar. Me encanta cuando veo una familia, los padres con los hijos comiendo en Saona porque quiere decir que esa idea que teníamos inicialmente de que pudiera venir cualquier persona de cualquier edad a nuestros locales más o menos lo hemos llevado a cabo. Yo creo que iniciamos con eso, sí que es verdad que por en medio hay bastante gente joven que visita nuestros restaurantes, pero creo que vienen de todas las edades.

### **-¿Cree que cada marca (TagoMago, Turqueta, Saona, Quick Saona) tiene un público diferente o que mantiene el mismo tipo de público?**

Es verdad que creamos diferentes marcas intentando, primero, no canibalizar demasiado lo que era Saona. La primera marca que creamos diferente fue Turqueta porque íbamos a poner otro Saona a una manzana y pico del primer restaurante que abrimos en Gran Vía y estaba demasiado cerca, pero a mí el local me gustaba mucho entonces pensamos: «Oye pues mira, vamos a crear otro tipo de marca con una decoración quizá más un poquito más especial, donde podamos poner un poquito más de producto, no solamente de cantidad sino también de calidad y entonces cobramos un poquito más». Si que es verdad que en Turqueta el público que viene es algo más mayor, lo mismo pasa con TagoMago.

TagoMago también es un local que pusimos en una plaza muy emblemática en el que no pegaba tanto un Saona, por eso pusimos también TagoMago recordando el tema balear que hemos comentado. Si que es verdad que en TagoMago la gente que viene es más mayor que en Saona, se puede decir que es un poquito el más gourmet de la empresa.

Está bien tener varios conceptos diferentes porque, dependiendo de la ubicación en la que estemos, se puede usar una marca u otra. Aunque yo creo que, de cara al futuro, hablando en cuanto a la expansión, elegimos la marca Saona. Saona al final

es un poco la más intermedia, la que abarca más públicos y con la nueva imagen creo que llegamos a un mayor público.

**-¿Cómo se organizan a la hora de actualizar los menús, ver qué se añade a la carta...? Por ejemplo, nos hemos fijado que según la ubicación donde se encuentra el restaurante cambian los menús, no es lo mismo el menú en Gran Vía que en Alameda, ¿Cómo plantean entonces las actualizaciones de menú, las cartas, los tipos de entrantes un sábado o un día entre semana?**

Tenemos un departamento de I + D + i que lo lidera Amparo que es una persona que lleva mucho conmigo, bueno fue la primera cocinera en Gran Vía y lleva casi siete años y medio con nosotros, conoce perfectamente nuestros gustos y lo que le gusta a la gente. Entonces digamos que es la que todas las semanas prepara los platos y luego hay más personas en desarrollo. Tenemos una cocina central donde se ayuda a elaborar diversos platos, entonces bueno dependiendo de Amparo se hacen pruebas todas las semanas. Vemos platos, ósea todas las semanas vemos diferentes platos, cuatro, cinco, seis platos nuevos y cuando vemos alguno que nos encaja, que nos gusta y que creemos que a la gente le puede gustar, entonces empezamos a trabajar con ese plato, tema de productos, de compras, temas de alérgenos, temas de marketing.

Hay muchos factores que afectan antes de producir el plato e introducirlo en la carta. Normalmente hasta ahora hacíamos dos cambios al año, hacíamos un cambio, que no es un cambio total, hay platos que son muy icónicos de Saona. Pero hay algunos platos que tienen menos ventas, entonces los platos que menos ventas tienen o gustan menos al cliente los cambiamos por platos que entendemos que son mejores. La realidad luego la vemos con el cliente.

**-¿Qué consideraría usted que podría ser una debilidad o una amenaza del Grupo Saona? ¿Y una oportunidad o una fortaleza?**

Creo que tenemos debilidades internas en cuanto al proceso, en cuanto a cosas que tenemos que mejorar de rapidez, del servicio, sobre todo por tema de procesos. Es una cosa que estamos intentando informatizar, el tema de las cocinas. Estamos intentando mejorar en todos los procesos internos. Somos conscientes que tenemos ahí mucho margen de mejora y es una mejora que tenemos que hacer.

Fortaleza yo diría que la comida, creo que tenemos una comida que, para el precio que tienen, es bastante competitiva. Creo que es algo que, como decía antes, trabajamos muchísimo todas las semanas: nuevos platos para cada día, mejorar la experiencia al cliente. Me siento cómodo con la comida y el interiorismo que tenemos, aunque también pienso que es mejorable.

La amenaza diría que somos nosotros mismos, es decir, lo que más me preocupa no es la competencia que siempre habrá o la pandemia, que bueno, ha surgido y esto pasará. A mí lo que más me preocupa en el futuro es que a medida que vayamos creciendo, mantengamos la calidad de servicio y es nuestro principal reto. Multiplicar este grupo por mucho y que tenga el mismo servicio, el mismo todo en cada ciudad, es un reto. Y es quizá donde no lo hacemos bien y estamos trabajando. Hay marcas que han ido creciendo y han ido perdiendo la calidad y eso es lo que no queremos que pase con Saona.

La oportunidad es que creo que hay un hueco de mercado en todas partes, igual soy muy optimista, pero creo que sí. Porque al final comer bien, en un entorno agradable a un precio asequible creo que ni es de moda ni es de zonas concretas, es algo que creo que dan en cualquier lugar y a la gente le gusta comer bien, le gusta comer en una zona agradable y le gusta comer a buen precio. Con lo cual creo que ahí tenemos oportunidades.

**-Además, ¿podríamos decir también que el menú es un éxito en el Grupo Saona?**

Sí, no empezamos con menú, pero como os he dicho antes yo no vengo del sector de la hostelería, entonces yo no sabía mucho de esto y al final vas aprendiendo y sobre todo escuchando al cliente. Yo creo que es básico escuchar al cliente y darte cuenta de lo que le gusta a la gente y lo que no le gusta tanto. Entonces yo creo que los menús tienen ventajas que es que sabes que tienes un precio cerrado, sabes lo que te va a costar, que al final tienes unas opciones para elegir y no tienes una carta interminable que se hace muy difícil elegir en una carta de este tipo. Y, sobre todo, que puedes conseguir un precio más asequible porque nosotros al tener menos platos ya que tenemos una producción más corta, un servicio que podemos ser más ágiles y tenemos menos merma. Digamos que no tenemos cuarenta platos como a lo mejor

un restaurante más tradicional como puede tener treinta, cuarenta platos. Nosotros tenemos veinte platos más cinco o seis postres. Nosotros tenemos diez entrantes y diez segundos y vamos cambiando cada semana. Entonces estamos hablando de que las ventajas del menú son las ventajas de la carta porque te puedes encontrar pescado, carne, etc. Siempre intentamos que haya para gente vegetariana, para gente que come más carne o para gente que le gusta más el pescado y que encuentre un poco de todo. Entonces hemos intentado aunar ambas cosas.

**-En cuanto a la comunicación interna del grupo, ¿tienen algún documento de cómo tiene que ser la comunicación dentro de la empresa?**

Durante la pandemia cambiamos y modificamos un poco todo el tema del posicionamiento de Saona reforzándonos con el lema 'Amor al Mediterráneo'. Entonces aprovechamos un momento como fue la pandemia para reinventarnos y para mejorar un poco la comunicación. Una comunicación relacionada con la comida, con la buena gente, todo lo que podréis haber visto en la web y en el manifiesto. Entonces, a raíz de esto, tenemos un manual de marca que explica cómo queremos comunicar, cuál es el manifiesto, cuáles son nuestros puntos que queremos comunicar y a partir de ahí toda la comunicación la hacemos en base a ese manual. Y nos guiamos a través de todo eso.

Al final lo que tenemos es cuatro pilares: Amor al Mediterráneo, amor a la gente, la buena comida y el buen ambiente. La buena gente englobamos todo el equipo de Saona; el ambiente toda la experiencia, el interiorismo de los restaurantes, la decoración y demás; el amor al Mediterráneo y acciones que podamos hacer para proteger y cuidar la naturaleza; y luego, la buena comida, toda la gastronomía, nuestros platos. El homenaje a la cultura mediterránea, la gastronomía mediterránea y el producto.

**-Entonces, ¿podríamos decir que Grupo Saona es como una cadena que quiere ser como el referente de comida mediterránea a nivel nacional?**

Yo creo que sí, nosotros lo que queremos es llevar nuestra gastronomía mediterránea, el buen producto mediterráneo, tanto aquí en la Comunitat Valenciana como en otras ciudades. De hecho, siempre cuando llegamos a otras ciudades nuestro mensaje es 'sabor al Mediterráneo más cerca de ti'. Aquí tenemos productos

muy buenos con los que elaboramos nuestros platos y queremos trasladar los mejores sabores del Mediterráneo a la mesa y homenajear la cultura mediterránea y la gastronomía que tiene nuestra tierra.

### **-¿Cómo surgió la idea de colaborar con la Fundación Soñar Despierto y la Fundación Asindown?**

Siempre, internamente, hemos pensado que tenemos que intentar ser un poco solidarios, solidarios en todas las medidas que podamos y, desde luego, nos gusta ayudar y apoyar. A nivel social creo que tenemos una responsabilidad muy importante con la sociedad, como a veces decimos: devolver un poco lo bueno que nos está dando la sociedad, devolverlo a través de la asistencia de todo tipo o, como hicimos durante la pandemia, colaborar con el Banco de Alimentos donde desde nuestra cocina central íbamos suministrando al Banco de Alimentos 200 menús diarios. En todo lo que podamos ayudar creo que es nuestra responsabilidad hacerlo.

Nosotros, por ejemplo, siempre estamos abiertos a colaborar con cualquier fundación y escuchamos a toda la gente que se pone en contacto con nosotros para intentar aportar nuestro granito de arena.

Con la Fundación Soñar Despierto planteamos la colaboración con ellos porque también es verdad que nos gustó que tuvieran sede en Madrid y en València. Nosotros queríamos colaborar con alguna fundación que tuviera sede en las dos ciudades en las que principalmente estamos. De hecho, con ellos ahora tenemos para la semana que viene una cena navideña solidaria con todos los niños y la fundación va a venir a Saona para cenar por Navidad, ya lo hicimos el año pasado con ellos y la verdad que estaban encantados. Si que es verdad que son chicos que no tienen la oportunidad de salir a cenar ni a comer nunca a un restaurante y la verdad es que estamos muy ilusionados. Nosotros intentamos aportarles a ellos, pero ellos también nos aportan mucho.

Con la Fundación Asindown también tenemos a una persona del equipo de Saona que es voluntario de la asociación. Entonces nosotros con la asociación, bueno no sé si sabéis que ellos suelen colaborar todos los años en un calendario benéfico junto con el Valencia CF, aparecemos en el mes de marzo. Además, estuvimos también colaborando con las tazas solidarias que estuvimos regalando a las personas que



venían a nuestros restaurantes. Una taza solidaria para que pudierais disfrutar de desayunos inclusivos en vuestras casas. Asimismo, tenemos a gente del equipo como Mario, que de hecho mañana sale una entrevista suya, en nuestras redes sociales, que también es voluntario en su tiempo libre en la Fundación Asindown.

### 9.3. English section

#### ABSTRACT

With the health crisis that arrived in March 2020, the situation in the hotel and catering sector became increasingly nightmarish. New measures appeared, new scenarios, many establishments had to close definitively, others had to reinvent themselves, etc. We have analysed how **Grupo Saona** reacted to the crisis and how its situation has changed since then.

From the first moment, we have studied the whole hotel and catering sector to know the context that surrounds the group. To obtain all the information about the chosen company, we have carried out an interview with its founder Gonzalo Calvo and a sample of Google Forms through our contacts. After analysing the corporate identity and communication of **Grupo Saona**, we have found several problems that we aim at solving through our communication plan.

The main problem we have encountered is a mismatch of publics (distortion of the recipient, of who is addressed) that affects the perceived image of the group. For **Grupo Saona**, they are aimed at a family public however, after an in-depth research, we have verified that a large part of their usual clients are young. For this reason, we have decided that one of our main goals is to obtain a consolidated image from the group.

Furthermore, another of our main tactics will be the creation of a mobile application to encourage customer loyalty and be able to interact with them in a different manner. We want to emphasize that as far as the positioning of **Grupo Saona** is concerned, we believe that it is the right one and we have decided that we are not going to make a repositioning, we are simply going to apply some modifications to it.

We consider that this communication plan is necessary for **Grupo Saona** in order to be able to correct the communication problems that we have found after the research. In this way, we hope that throughout the year our strategy will start to work, and we will be able to meet our main objectives. To this end, we will be carrying out evaluations throughout the year to be able to check whether our objectives are being accomplished.

## KEYWORDS

Communication plan, identity, image, mismatch, publics, Grupo Saona, social networks, COVID-19.

## INTRODUCTION

### 1.1. Justification and interest of the subject

Nowadays, we consider that the world of the restaurant trade is something fundamental in people's leisure. We continuously move with our circle through terraces, evenings and dinners. Therefore, when something changes this world pipeline, we, as customers, are affected. This is what has happened in the pandemic in which we are currently immersed today. There have been changes. We have seen the world of the restaurant industry closed off and our leisure time has been reduced to occasional occasions when we can meet those who are the closest to us.

Leisure and the hotel and catering industry is something that reaches us all closely and that is why we wanted to choose the **Grupo Saona** to carry out our project. Our main motivation has been that we both have knowledge about the sector since we have belonged to it on numerous occasions.

At the moment we are facing many bars closing because they cannot keep up, as the new measures imposed are affecting the establishments and as many of them have to reinvent themselves in order to remain open.

Through our project, we want to show how we can apply the knowledge and skills learned during the degree; besides having the opportunity to make a communication plan to help improve part of a sector that reaches us closely. Likewise, analysing the **Grupo Saona**, we have ended up with a positive perception of the group, but we have observed that there are limitations or conflicts that can be highly improved and that is what we want to achieve with our Final Degree Project.

## 1. 2. Objectives of the Final Degree Project

When establishing the objectives of this Final Degree Project we can establish the following

- To apply all the knowledge learned during the degree's subjects.
- To acquire more insight about the world of hospitality in our country.
- To obtain more information about **Grupo Saona** and the values it transmits.
- To know more about the communication of a real case, in our case **Grupo Saona**.

## 1. 3. Structure of the Final Degree Project

To carry out our job and in order to have a starting point, we have used the structure marked by the teaching guide applied to our modality. Therefore, after explaining the choice of the subject and introducing it into the context, we will start talking about the **Grupo Saona** itself.

Firstly, we will analyse the company's Corporate Identity and its communication, as well as looking at the context in which we find ourselves today. Then we will look at who their principal competence is, how they behave and how Saona acts accordingly. Regarding the map of publics, it is very important to establish which our stakeholders and interest groups are. And we will also perform the corresponding SWOT analysis.

We will continue with one of the fundamental parts of the project, the goals and the communication strategies. It is very important, based on all the information gathered in the previous point, to know what the problem that **Grupo Saona** presents and to set some objectives. In order to fulfil our goals, we will also have to set communication strategies to be able to carry them out.

Finally, once the objectives and strategies have been decided, it is time to get down to work. We will have to see how we develop the actions and messages, what timing we establish and what our budget will be.

#### 1. 4. What is Grupo Saona?

**Grupo Saona** is a family business that was founded in 2013 with the aim of bringing the Mediterranean Sea closer to its customers. They define themselves as: "a concept of restaurants from which we intend to promote a healthy lifestyle through our cuisine, which is committed to homemade, healthy dishes with top quality ingredients".

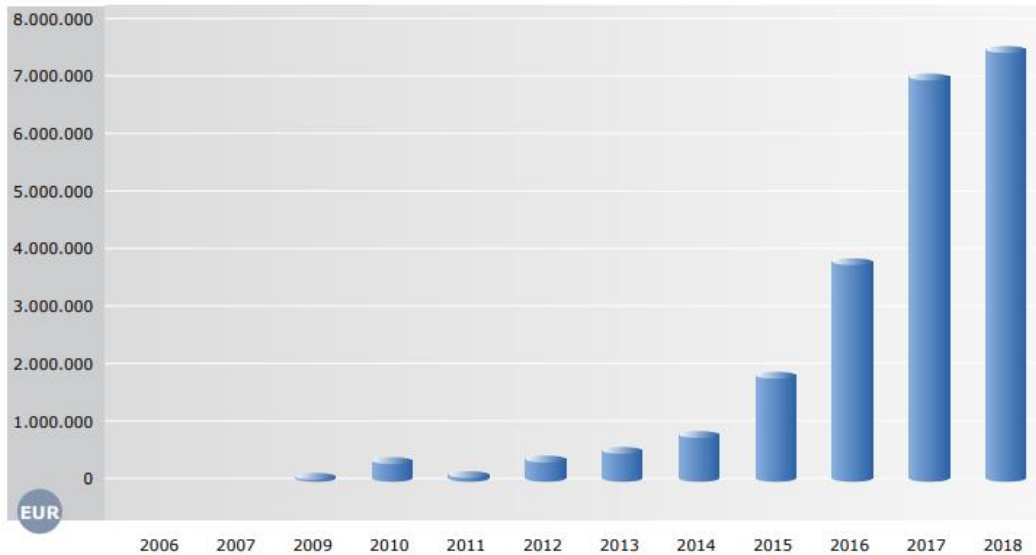
At the time the company was founded, there were no restaurants of this style in Valencia. From **Grupo Saona**, its main goal at the beginning was to adapt to the popular taste and create a place that "was not specialised in any type of food either and with a half-full ticket" points out Gonzalo Calvo, the group's founder.

To date, **Grupo Saona** has 23 restaurants divided between the Comunitat Valenciana and the Comunidad de Madrid, as well as having the intention of opening two more restaurants in Valencia before the end of the year. It also has a team of 500 employees and serves more than 4,800 meals a day.

At the beginning of 2019, Miura Private Equity becomes part of the company's capital in order to accelerate its national expansion. However, Gonzalo Calvo remains as the head of the company.

According to the latest known data, **Grupo Saona** closed 2018 with 7,460,029 Euros and total assets of 3,125,073 Euros, almost 500,000 Euros more in income than the previous year and just over 450,000 Euros more in assets. This consolidates the company's expansion with an annual sales growth rate of 40%.

Here we can see how the company's income has evolved since its inception:



Source: SABI (Iberian Balance Sheet Analysis System)

## THEORETICAL FRAMEWORK

In order to carry out our communication plan and all items included in it, we will be guided by experts (seen during the degree) who have helped us to better understand the concepts and build our plan. Among them we find (throughout the document) Joan Costa, Justo Villafañe or Rafael Alberto Pérez.

In order to develop the plan, we want to emphasize what the concept of "communication" means to us, which is well defined according to the author Paul Capriotti's view: "To communicate is nothing more than creating expectations that then have to be met by an organisation's personal behaviour, products or services and activities". (Paul Capriotti, 2010).

According to Antonio José Molero Hermosilla (2005): "The Communication Plan is the backbone, the basis that allows professional institutional communication to be performed. As communication is a task that deals with a multitude of activities, which is aimed at numerous kinds of publics and can have from one to multiple goals, it is essential to organise it and put it into practice with a clear reference framework: the Communication Plan". Furthermore, he highlights: "It is an instrument that covers the communication programme of action (in short, medium and long term), and which

includes goals, strategies, target publics, basic messages, actions, timetable, budget and evaluation methods".

"The Communication Plan allows the communication developed by the entity to respond to professional criteria, a methodology and a strategic approach and not simply a series of unrelated actions. It implies knowing in advance what is intended and how it is intended to be achieved". (Hermosilla, 2005). Among the essential goals defended by this author is that of eliminating the possible dissonances among the desired, projected and perceived image, a concern that we have established in this plan and that we will manage to resolve thanks to the strategy and tactics proposed.

One of the main intangibles that it is essential to understand and comprehend in order to carry out any communication plan is identity, since it is a main concept when talking about communication. "The identity of a company is like the personality of an individual. You have it, whether you like it or not, whether you know it or not, just because you exist. But it is a variable value, there are companies with a coherent, penetrating, well affirmed and well controlled identity, with a clear exclusive personality, and therefore, with a heritage of excellence and a great potential for success. There are also companies with a weak or ambiguous identity, which means that they do not manage to impose themselves and that identity is a brake on their development". (Costa, 1995: 42).

In the **Grupo Saona** case, its identity is very marked and we will try to promote it as their good communication management will be developed according to their corporate identity. Thanks to this identity we will manage to express an image (whether it is the desired one or not) of any company or institution in the mind of the different publics.

In this way, a brand is consolidated as defined both by Félix Vicente Molina and R. López Lita in *Las agencias de publicidad evolución y posicionamiento futuro*: "In the end, the brand must be looked after and it must be ensured that the communication that the consumer receives from it is coherent, coordinated and has a global sense, above and beyond the communication resource that is used". (F. Vicente Molina and R. López Lita, 2001).

"The brand is a link that does not fail, it must always look ahead. If the brand progresses with you, you reward it, you are faithful to it. The brand is an opportunity, and one that enables the company to take risks to reinvest and reinvent itself". (L. López Font, 2011).

As we are going to focus on digital communication in this communication plan, we have had as a reference reading *Marketing digital para Dummies* by Isra García, Víctor Ronco, Aitor Contreras, Álex Rubio and Oscar Valdevira, where the importance of the role of the digital era in communication is expressed and where they recommend the best methods to be able to carry them out in the best possible way.

From this reading we would like to highlight the following quotes:

"Digital transformation is the process of rethinking a company's business model, always taking into account the availability and accessibility of digital technology. Therefore, we propose to observe this process in order to take advantage of current technology to make it more efficient and possibly more economical; in order to transform those processes that are tedious and inefficient into technological automatisms". (García, Ronco, Contreras, Rubio, Valdevira, 2018).

"This impact that new technologies have had on the consumer figure leads to new realities, in which the consumer acquires a new role: the prosumer. A consumer who is able to decide which products and services he or she wants to find on the market, even investing money in their creation and thus allowing them to be manufactured". (García, Ronco, Contreras, Rubio, Valdevira, 2018).

"What will define the future is the influence that technology has on society to define new habits and trends and, in the case of digital marketing, how brands understand this impact and apply it in their actions". (García, Ronco, Contreras, Rubio, Valdevira, 2018).



## CONCLUSIONS

After having carried out this communication plan, we have realized a very clear image problem in this company: a mismatch of the publics (distortion of the recipient) that affects the perceived image of the group in terms of the public that **Grupo Saona** claims to be addressing, so we realized that we had to consolidate the group's image.

The interview that we were able to have with the founder of the group helped us to better understand this aspect (along with many others), and to find a solution thanks to the strategy that we decided to carry out through the pertinent actions, very necessary to face the group's communication problems.

Fortunately, **Grupo Saona** has a very good communication department, so we considered that we should set ourselves some good objectives (always measurable and achievable) that could improve the deficiencies that we have been able to observe when carrying out this plan. Many of these deficiencies have been caused by the pandemic that we have been able to experience this year, as this company (like many others) has been affected and with a great need to reinvent itself (through technology) to adapt to this health crisis.

Thanks to the application, the events, the monitoring tools and the potentiation of its digital platforms, we hope to gain the loyalty of its clientele so that they decide to come to **Grupo Saona** before any other type of restaurant.

Likewise, we are aware of the importance of investing in communication in any type of establishment, since its good operation means a great economic benefit for the company. In this same way, we are also aware that the results of the fulfilment of the objectives and their scope will not be able to be observed until a certain time has passed since the communication plan is put into practice.

Finally, we would like to emphasize that this project has helped us to put into practice all the knowledge acquired to this degree in a real case, of research (a fundamental part of being able to execute a good plan) of which we are very proud because of the strategy and actions that we have wanted to carry out and we hope that the group will be able to implement them in the near future.