

# Caramel Croquant

## Creación de empresa y plan de comunicación digital

**Isabella Stadlin Agudelo**

**Email:** istadlin@uoc.edu

**Plan de Estudios del Estudiante:** Máster universitario de Marketing digital

**Área del trabajo final:** Economía y Empresa

**Nombre Consultor/a:** María Dolores Méndez Aparicio

**Nombre Profesor/a responsable de la asignatura:** Mònica Cerdán Chiscano

**Fecha Entrega:** 31/01/2022



**ÍNDICE:**

Resumen.....	6
Abstract .....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
Justificación del Trabajo Final de la Maestría (TFM) .....	7
Objetivos .....	7
1. PRESENTACIÓN.....	11
1.1. Descripción del negocio.....	11
1.2. Modelo de negocio .....	12
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	16
2.1. Análisis externo.....	16
2.2. Análisis interno .....	34
3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA: DAFO .....	43
3.1. Matriz DAFO .....	43
3.2. Conclusiones del diagnóstico de la matriz DAFO.....	43
4. OBJETIVOS DE MARKETING DIGITAL.....	45
4.1. Objetivo general .....	45
4.2. Objetivos específicos .....	45
5. PÚBLICO OBJETIVO.....	47
5.1. Estrategia y públicos de interés.....	47
5.2. Criterios de segmentación y segmentos del público objetivo .....	47
5.3. <i>Buyer personas</i> .....	48
6. ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL.....	51
6.1. Concepto de campaña .....	51
6.2. La estrategia.....	52
7. DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES.....	55
8. PROGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING DIGITAL .....	69
9. MECANISMOS DE CONTROL.....	70
10. CUENTA DE RESULTADOS E ÍNDICES.....	71
10.1. Estado de resultados.....	71
10.2. ROI & ROAS.....	73
10.3. Plan de contingencias .....	74
11. FICHAS RESUMEN DE LAS ACCIONES .....	75
CONCLUSIONES .....	76
IMPLICACIONES DE NEGOCIO .....	77

LIMITACIONES DEL TRABAJO.....	78
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	80
ANEXOS .....	82

## ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 1. CANVAS.....	15
Figura 2. Resumen PESTEL.....	19
Figura 3. TAM SAM SOM.....	24
Figura 4. Esquema de las 5 fuerzas de Porter.....	34
Figura 5. Organigrama de Caramel Croquant.....	36
Figura 6. El lienzo de la propuesta de valor de Caramel Croquant.....	37
Figura 7. Fases de la relación cliente-marca.....	45
Figura 8. <i>Buyer persona</i> el gourmand.....	49
Figura 9. <i>Buyer persona</i> la detallista.....	49
Figura 10. <i>Buyer persona</i> la sociable.....	50
Figura 11. <i>Customer journey map</i> (con <i>touchpoints</i> ).....	52
Figura 12. Embudo de conversión.....	53
Figura 13. Modelo POEM.....	54
Figura 14. Arquitectura del sitio web de Caramel Croquant.....	56
Figura 15. Maqueta página de inicio.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 1. Objetivos del TFM.....	7
Tabla 2. Metodología.....	9
Tabla 3. Asociaciones clave.....	12
Tabla 4. Competidores.....	24
Tabla 5. Análisis digital de los competidores principales.....	30
Tabla 6. Tabla de atributos de posicionamiento.....	31
Tabla 7. Ventajas y desventajas de los pueblos pequeños y las ciudades grandes.....	39
Tabla 8. Matriz DAFO con diagnóstico de marketing digital.....	43
Tabla 9. Relación de objetivos específicos, estrategias y tácticas.....	55
Tabla 10. Cronograma de acciones del plan de marketing digital.....	69
Tabla 11. Cuadro de mandos.....	70
Tabla 12. Coste de personal.....	71
Tabla 13. Tabla de costes ajustada a los objetivos.....	72
Tabla 14. Total gastos.....	72
Tabla 15. Total beneficios.....	73
Tabla 16. ROI & ROAS.....	73
Tabla 17. Plan de contingencias.....	74
Tabla 18. Ficha resumen.....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS:

Gráfico 1. Postres favoritos de los franceses.....	20
Gráfico 2. Ocasiones de consumo de productos de repostería por la población francesa.....	22
Gráfico 3. Mapa de posicionamiento de principales competidores.....	31

## ÍNDICE DE IMÁGENES:

Imagen 1. Logo de Caramel Croquant & Chef Valentin Calzan, certificación CAP 2019.....	11
Imagen 2. Primer pedido de postres individuales para eventos especiales, julio 2021 .....	11
Imagen 3. Kugelhopf.....	21
Imagen 4. Oferta de productos online de PAUL.....	27
Imagen 5. Algunos productos de Caramel Croquant.....	38
Imagen 6. Cuenta de Instagram de Caramel Croquant.....	40
Imagen 7. Cuenta de Instagram de Tonton Gâteau.....	41
Imagen 8. Ejemplo de publicación de Caramel Croquant en Instagram.....	41
Imagen 9. Fotografías propias de Caramel Croquant publicadas en su cuenta de Instagram.....	42
Imagen 10. Ejemplo de anuncios de pago en Google (SEM).....	57
Imagen 11. Vista de Caramel Croquant en búsqueda rápida de Facebook.....	58
Imagen 12. Foto de perfil y cabecera de la página de Caramel Croquant en Facebook.....	58
Imagen 13. Sección de información de Caramel Croquant en Facebook.....	58
Imagen 14. Social media Ads Mock-up.....	59
Imagen 15. Ejemplo de publicación en redes sociales.....	60
Imagen 16. Ejemplo productos más apetecidos.....	62
Imagen 17. Mock up del enlace interno que lleva al formulario Newsletter.....	62
Imagen 18. Formulario Newsletter.....	63
Imagen 19. Ejemplo de Newsletter para productos de edición limitada en formato móvil.....	64
Imagen 20. Publicación en Facebook de productos de edición limitada.....	65
Imagen 21. Ejemplo de comunicación de descuentos como banner en el header de la página de Inicio.....	65
Imagen 22. Correo electrónico: agradecimiento por compra y descuento siguiente compra.....	66
Imagen 23. Mock-up tarjeta digital cliente fiel en stories destacadas de Instagram.....	67
Imagen 24. Enviar review para recibir regalo de cumpleaños.....	68

## Resumen

En el mundo actual en el que vivimos la industrialización nos ha llevado a consumir productos menos artesanales, con más ingredientes químicos que pueden llevar a causar problemas de salud. El consumo de este tipo de productos también se ve afectado por ritmo acelerado de vida, lo que induce a solucionar los problemas o necesidades de la manera más rápida posible, sin importar las consecuencias que se generen más adelante. Nuestro estilo de vida nos está impidiendo tener momentos de placer, de goce, de alegría y más que todo, momentos para compartir con nuestros seres queridos. A pesar de todos los problemas y obstáculos diarios que enfrentan los seres humanos, la vida se tiene que disfrutar y esto se puede hacer de diferentes maneras. Para muchas personas en Francia el goce viene de deleitar su paladar con postres y tortas que endulzan su vida y les permiten saborear momentos de placer. Caramel Croquant se quiere unir a este cometido y para ello necesita de un plan de comunicación digital enfocado en el lanzamiento de su negocio en Francia, especialmente en la región de Alsacia para el año 2023.

Aunque el principal objetivo de este negocio sean las ventas, se necesita de una presencia digital fuerte para concientizar al público objetivo de que la marca existe, generar interés, y fidelizar al cliente para que en un futuro se sienta parte de la propia empresa. Para ello, se debe realizar un análisis exhaustivo tanto externo, entendiendo cuáles son las amenazas y oportunidades que existen, como interno, identificando cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa. Con este análisis, se podrá definir entonces los objetivos de marketing digital que se quieren conseguir, el público objetivo al que se va a dirigir la campaña, la estrategia que mejor sirva para llegar a este público, y las tácticas necesarias para llevar a cabo la estrategia. La inversión en tácticas digitales, eficientes y rentables concluye con un retorno de la inversión positivo, lo que convierte al proyecto en robusto y rentable. Este resultado es solo es rentable para Caramel Croquant sino que marca el camino a nuevos empresarios en potenciar la tendencia de recuperar valores tradicionales, relanzar la figura del artesano y vigilar un consumo sano y responsable.

## Palabras clave

Repostería, Postres artesanales, Marketing Digital, Francia, Sabores exquisitos, Tortas personalizadas, Excelente Servicio, Experiencia del cliente, Alta calidad.

## Abstract

In the current world where we live, industrialization has led us to consume less homemade products, with more chemical ingredients that can lead to health problems. The consumption of this type of products is also affected by living fast, which leads us to solving problems or needs as quickly as possible, regardless of the consequences that could happen next. Our lifestyle is preventing us from having moments of pleasure, enjoyment, joy and above all, moments to share with our beloved ones. Despite all the daily problems and obstacles that human beings are facing, life has to be enjoyed and this can be done in different ways. For many people in France, enjoyment comes from delighting their palate with desserts and cakes that sweeten their lives and allow them to savor moments of pleasure. Caramel Croquant wants to join this task and for therefore it needs a digital communication plan focused on launching its business in France, especially in the Alsace region by 2023.

Although the main objective of this business is sales, a strong digital presence is needed to make the target audience aware that the brand exists, generate interest, and build customer loyalty so that in the future they feel part of the company itself. To do this, an exhaustive analysis must be carried out both externally, understanding what are the threats and opportunities that exist, and internally, identifying what the strengths and weaknesses of the company are. With this analysis, it will then be possible to define the digital marketing objectives to be achieved, the target audience to which the campaign is going to be directed, the strategy that best serves to reach this audience, and the necessary tactics to carry out the campaign strategy. Investment in efficient and profitable digital tactics concludes with a positive return on investment, making the project robust and profitable. This result is not only profitable for Caramel Croquant but also marks the way for new entrepreneurs to promote the trend of recovering traditional values, relaunching the figure of the artisan and monitoring healthy and responsible consumption.

## Keywords

Pastry, Homemade desserts, Digital marketing, France, Exquisite flavors, Personalized cakes, Excellent service, Customer experience, High quality.

## INTRODUCCIÓN

Los seres humanos nos rodeamos de retos diarios, así como de problemas laborales o familiares, estrés, deudas por pagar, falta de tiempo para alcanzar a hacer todas las labores, etc. Para que la vida no se vuelva un sufrimiento, cada uno de nosotros busca la manera de regalarse un momento de placer como por ejemplo un día de spa, ver una película en pareja, salir con los amigos, comprarse algo lujoso como un buen reloj o algo más sencillo pero que causa mucho placer: un buen postre. Según la pirámide de Maslow, existen 5 tipos de necesidades humanas, y la repostería podría ubicarse en el tercer escalón, la afiliación. Aunque el hecho de comer un postre esté relacionado a la alimentación, no es necesario para el cuerpo, es “solo” un momento de deleite que nos damos para sentir placer y que ocurre generalmente cuando estamos rodeados de personas que apreciamos.

### Justificación del Trabajo Final de la Maestría (TFM)

El concepto de repostería nace en la edad media, como el arte de realizar un dulce manjar, que a través de los años ha tomado furor en todo el mundo, especialmente en Francia, con los famosos croissants, Paris-Brest, macarons, crêpes, etc. (Explore France, 2013). Francia es un país muy bien reconocido por sus grandes reposteros y su extensa variedad de postres. Sin embargo, en la región de Alsacia, no existen muchas reposterías ni cafés (o como le llaman aquí “salon de thé”), lo que podría verse como una oportunidad de negocio (AgroMedia, 2019). Alsacia es una región compuesta por los departamentos Haut Rhin y Bas Rhin y está ubicada en la región Grand Est, limitando con Suiza y Alemania. Estos dos países vecinos han permitido y obligado a que los habitantes de la Alsacia generen más ingresos promedio que muchos otros departamentos en Francia. Gracias a ello, la calidad de vida en esta región es muy buena, permitiendo a los habitantes tener un alto nivel de bienestar social y poder adquisitivo, lo que facilita el darse una vida agradable en la cual pueden tener muchos lujos (Coralie Donas, 2021).

Con esto en mente, el chef Valentin Calzan, con la certificación CAP (Certificat d’aptitude professionnelle), se ha propuesto el reto de crear su primer negocio llamado “Caramel Croquant”. Se pretende hacer una cartera de productos que satisfagan las necesidades de esta audiencia tan prometedora. Por el momento, existe una limitación y es la carencia de una estrategia digital. Hoy tiene únicamente una cuenta de Instagram donde se publican fotografías de postres y tortas y con el propósito de ganar un poco de awareness. Pero el negocio va más allá de solo eso. Se quiere crear una verdadera “repostería - café” donde las personas puedan ir a darse una pausa dulce. La idea es crear valor para el cliente ofreciendo una gama variada de productos y servicios a nivel omnicanal:

- Canal offline
- Canal online

Este negocio tiene una gran relevancia social, pues inspira al público a complacerse a si mismo y a sus allegados por medio del compartir un momento dulce, lo que impulsa la convivencia, el placer, el amor, la solidaridad y la alegría. Por otra parte, la empresa ayudará a generar empleo, ayudando a jóvenes trabajadores a desarrollar aptitudes profesionales y personales necesarias para la vida.

Lo que se pretende lograr con este TFM es la planeación de una campaña de comunicación digital exitosa para el lanzamiento de Caramel Croquant. Se espera que la marca esté en el TOM (Top of Mind) del target establecido, cada vez que busquen un producto de la cartera. El TFM ayudará a crear una sinergia entre todas las acciones que se hagan para que estén direccionadas hacia una estrategia y que no simplemente se hagan cosas sin tener los objetivos claros.

### Objetivos

Los objetivos que me planteo conseguir con esta campaña de comunicación son los siguientes:

Tabla 1. Objetivos del TFM

Objetivo general	Objetivo específico	Objetivo SMART
Generar conciencia de marca	Realizar estrategias de optimización del sitio web y las redes sociales	➤ Contratar una agencia de medios para la creación del sitio web y su respectivo set up de e-commerce, en el primer mes de lanzamiento.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Abrir la página de empresa en Facebook</li> <li>➤ Conseguir un total de 2'000 seguidores en Instagram y 1'000 en Facebook.</li> <li>➤ Alcanzar uno de los primeros 5 resultados en Google para las palabras clave</li> <li>➤ Conseguir 300 clics y 15'000 impresiones con anuncios de pago en Google</li> </ul>
	Utilizar tácticas de Inbound Marketing para despertar interés en el mercado potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear contenido de valor 2 veces por semana en las redes sociales</li> <li>➤ Obtener mínimo 200 likes en publicaciones en redes sociales</li> <li>➤ Responder un 90% de las preguntas en comentarios y mensajes privados en las redes sociales</li> <li>➤ Crear contenido de valor para el sitio web que será revisado 2 vez por semana durante los primeros 6 meses y 1 vez en los siguientes 6 meses</li> <li>➤ Atraer 10'000 visitas al sitio web de usuarios únicos.</li> <li>➤ Conseguir que la tasa de rebote sea menor del 30%</li> <li>➤ Captar 100 leads con el formulario del sitio web para recibir la newsletter</li> </ul>
Alcanzar un buen nivel de ventas	Apoyarse del E-commerce, y de promociones para impulsar la compra inmediata	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Enviar newsletter quincenal a clientes potenciales interesados en ella</li> <li>➤ Alcanzar una tasa de conversión del 15% del total de newsletters enviadas</li> <li>➤ Conseguir un total de 500 transacciones provenientes de las redes sociales</li> <li>➤ Lograr 5000 clics en el banner de la página de inicio</li> <li>➤ Generar un total de 46'000 EUR<sup>1</sup> provenientes del canal digital</li> </ul>
Fidelizar clientes	Crear programas de fidelización para la retención del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conseguir que un 20% de las compras lleven a una siguiente</li> <li>➤ Entregar 300 tarjetas digitales de cliente fiel</li> </ul>
	Fomentar el <i>Brand Empowerment</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aparecer en 500 menciones de publicaciones en redes sociales</li> <li>➤ Lograr un total de 100 reviews en el sitio web</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

<sup>1</sup>La cifra puede concebirse un poco baja, pero es una cifra realista teniendo en cuenta los siguientes factores: la empresa es una PYME con poca capacidad laboral (menos de 10 empleados), tiene poco presupuesto de inversión, el precio medio de su cartera de productos es relativamente bajo, es una empresa que apenas comienza a surgir y su target está limitado a la región de Alsacia en el primer año de lanzamiento.



Además, la empresa se une a los principios de sostenibilidad, cumpliendo con los siguientes ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible):



## Metodología

Para la investigación sujeta al TFM, se han de establecer ciertas tipologías que determinarán en un futuro, aspectos más específicos del mercado meta. Para ello, se han escogido 5 técnicas de investigación englobadas en 3 tipos de metodologías: Cualitativa, Cuantitativa y Analítica digital.

Tabla 2. Metodología

Tipo de metodología	Técnica de investigación	Muestra y/u observaciones
Cualitativa	Entrevistas en profundidad	10 entrevistas en profundidad incluyendo una muestra representativa de los tipos de clientes potenciales
	Grupos de discusión (focus groups)	6 grupos de discusión. 3 antes de iniciar el plan de comunicación, y otros 3, pasados 6 meses de implementación del plan de comunicación
Cuantitativa	Encuestas	Se analizarán encuestas hechas por terceros a la población francesa. - Opinion Way - Fédération des entreprises de boulangerie - Espace Concours - Artisans Gourmands
Analítica digital	Analítica web	Google Analytics → análisis del rendimiento de la página web Google AdWords → selección de Keywords y publicación de anuncios
	Monitorización de redes sociales	Instagram y Facebook insights → análisis del rendimiento de las publicaciones en Instagram y Facebook
	Gestión de relaciones con el cliente	Análisis de clientes potenciales

Antes de continuar con la planeación de la estrategia, es necesario entender el comportamiento del mercado meta como consumidores de postres y consumidores de medios digitales. Para ello existen varias fuentes de información que son disponibles al público, como:

- Statista: fr.statista.com – Apartado específico para el trabajo: **STATISTA** (2019). Fréquence de consommation de pâtisserie des Français en 2018. [en línea]. Disponible en : <https://fr.statista.com/statistiques/911537/patisserie-consommation-frequence-france/#:~:text=Un%20tiers%20des%20Fran%C3%A7ais%20admettait%20consommer%20des%20p%C3%A2tisseries,ne%20jamais%20consommer%20de%20p%C3%A2tisserie.%20En%20savoir%20plus.>
- Espace Concours: espace-concours.fr – Apartado específico para el trabajo: **ESPACE CONCOURS** (s.f.). Les chiffres du secteur pâtisserie. [en línea]. Disponible en <https://www.espace-concours.fr/patisserie/chiffres-secteur-patisserie>
- Artisans Gourmands: artisans-gourmands.fr – Apartado específico para el trabajo: **ARTISANS GOURMANDS** (s.f.). Les chiffres clés de la boulangerie-pâtisserie en 2019. [en línea]. Disponible en : <http://www.artisans-gourmands.fr/project/les-chiffres-cles-de-la-boulangerie-patisserie-en-2019/>
- Agro Media : agro-media.fr – Apartado específico para el trabajo:

**AGRO MEDIA** (2019). Le secteur de la pâtisserie en bonne santé. [en línea]. Disponible en : <https://www.agro-media.fr/actualite/le-secteur-de-la-patisserie-en-bonne-sante-33760.html>

Estas son las 4 fuentes principales o las primeras con las que se comenzará la investigación y con el avance del trabajo surgirán otras. Por el momento los datos o estadísticas que se quieren recolectar van direccionadas a:

- Frecuencia de consumo
- Preferencias de los consumidores en cuanto a postres y en cuanto a redes sociales
- Motivación para el consumo
- Horarios de uso de aparatos electrónicos
- Precio medio dispuesto a pagar / elasticidad para las promociones
- Servicios ofrecidos por la competencia
- Localización de los competidores y contenidos publicados
- Potencial de ingresos

Con el análisis de estos datos se podrá determinar qué tipos de productos son los más apetecidos para el mercado meta, en qué plataformas subir contenido digital para promocionarlo, qué tipo de promociones son más rentables, cómo fidelizar al cliente, etc.

### Observaciones

Como el negocio está pensado para hacerse en Francia, la investigación se hará respectivamente con estudios realizados en este país, puesto que los consumidores no tienen las mismas tendencias, preferencias y comportamientos que personas de otros países. En algunos casos se enfocarán los análisis a la región de la Alsacia, cuando se considere pertinente o cuando haya una diferencia significativa respecto al resto del país.

## 1. PRESENTACIÓN

### 1.1. Descripción del negocio

Con la experticia en el campo de la repostería y el pensamiento estratégico, un repostero y una mercadóloga se unieron para sacar adelante una empresa propia. La idea comenzó a surgir a finales del 2020. Como la pandemia obligó a muchas personas a encerrarse en sus casas, había que buscar maneras de entretenerse, por ejemplo, haciendo postres. Pero fueron tantos los postres hechos durante ese entonces, que era exagerado para el consumo de dos individuos, por lo que se decidió regalarlos a amigos y conocidos. Los productos fueron tan bien aceptados que con el voz a voz, se fue creando una reputación positiva, que inspiró a pensar en grande.

Imagen 1. Logo de Caramel Croquant & Chef Valentin Calzan, certificación CAP 2019



Fuente: Elaboración propia

Para mostrar las creaciones reposteras, se creó una cuenta de Instagram llamada “caramel.croquant”, y poco a poco seguidores empezaron a llegar, a realizar engagement con las publicaciones y los stories (likes, comentarios, mensajes internos, etc.). Hasta que llegó el día en que una simple idea se convirtió en algo más profesional. El primer postre vendido de Caramel Croquant fue un Cheesecake de frambuesas para 8 personas. Los postres grandes eran la idea principal, pero poco después, la cartera de productos se amplió, al recibir un siguiente pedido. Una pareja que iba a casarse quería que Caramel Croquant les hiciera 120 macarrons, para ser entregados a cada uno de los invitados. Era un reto bastante complejo, ya que esas 120 unidades debían quedar iguales las unas a las otras. Pero se hicieron varios ensayos hasta que por fin se logró encontrar la manera.

Imagen 2. Primer pedido de postres individuales para eventos especiales, julio 2021



Fuente: Elaboración propia

<sup>2</sup>Las dos C de las palabras “Caramel” y “Croquant” hacen referencia al Bretzel, uno de los alimentos más típicos de la región de Alsacia

Algunos pedidos siguieron viniendo, pero muy pocos, esto fue influenciado por la carencia de tiempo dedicado tanto a la repostería como a la divulgación en Instagram. Pero el objetivo es dedicarle entre un 100% del tiempo para poder por fin crear una empresa de verdad. Se ha mencionado en la introducción que el perímetro geográfico abarca los departamentos de Haut Rhin y Bas Rhin, que componen la región de Alsacia en el noreste francés, por lo cual, Caramel Croquant piensa abrir un establecimiento físico en esta región. Si con el paso del tiempo, el presupuesto, y la reputación lo permiten, se pensará en abrir un segundo, tercero, y/o cuarto local ya sea en Alsacia o en alguna otra parte de Francia. Pero también las ventas se podrán realizar de manera online tanto por el sitio web, en modo e-commerce, como con pedidos por UberEats, Instagram, correo electrónico y/o teléfono.

Caramel Croquant se establecerá como una repostería, pero también como un “café”, convirtiéndose en un negocio híbrido, lo que le permite extender su cartera de productos, y así mismo, tener más clientes potenciales. Dentro de los productos y servicios que ofrecerá esta empresa están:

Oferta diaria:

- Porciones individuales de postres
- Tortas estandarizadas
- Helados en cono o vaso
- Bebidas frías y calientes
- Pasabocas salados (sándwich, tabla de quesos y/o charcutería, etc.)
- Opción para reservar el lugar para eventos privados

Productos y servicios a pedido:

- Buffet de postres para eventos (porciones individuales)
- Tortas y postres personalizados (cumpleaños, matrimonios, despedidas, navidades, etc.)
- Helados en litro
- Carrito de helados para eventos
- Recreación de recetas propias del cliente

## 1.2. Modelo de negocio

Siendo Caramel Croquant una empresa que surgirá prontamente, es necesario establecer el modelo de negocio. Este análisis se puede realizar gracias al Business Model Canvas propuesto por primera vez por Alexander Osterwalder en el 2005. En este modelo se identifican 4 grandes ramas que son: infraestructura, oferta, clientes y finanzas. A continuación, se detallará cada una de las ramas para Caramel Croquant.

### Infraestructura:

En esta rama se concentran 3 bloques: las asociaciones clave, las actividades clave, y los recursos clave

- **Asociaciones clave:**

Un negocio por más pequeño o grande que sea, tendrá por lo menos un tipo de asociación o alianza. Para Caramel Croquant, las alianzas son muy importantes, y necesarias para hacer que el negocio se encamine en una dirección rentable. Dentro de las asociaciones clave estarán:

Tabla 3. Asociaciones clave

Tipo de asociación	Categoría	Empresa	Servicio requerido	Página web
Outsourcing	Agencia de medios digitales	Froog Sites	- Construcción y diseño de página web, dominio, hosting, e-mail corporativo.	<a href="http://www.froogsites.com">www.froogsites.com</a>
Proveedores de materias primas e ingredientes	Lácteos	Alsace Lait	Proveedores de productos lácteos como: - queso fresco - crema de leche - crema agria - leche	<a href="http://www.alsace-lait.com">www.alsace-lait.com</a>
	Molino	Moulin Jenny	Proveedores de: - Harinas (diferentes tipos, pero especialmente la de trigo)	<a href="http://www.moulin-jenny.com">www.moulin-jenny.com</a>

			- otros productos locales como huevos, manzanas, canela, nueces, entre otros	
	Confitería	Valrhona	Proveedores de: - chocolates - elementos decorativos - moldes y accesorios de cocina	<a href="http://www.valrhona.com/fr-FR">www.valrhona.com/fr-FR</a>
	Café	Sotoco	Proveedores de: - Café (para la realización de postres y para las bebidas a base de café)	<a href="http://www.sotoco.fr">www.sotoco.fr</a>
<b>Asociados</b>	Pedidos a domicilio	Uber Eats	- Entrega inmediata de productos ya fabricados y disponibles en el momento	<a href="http://www.ubereats.com/fr">www.ubereats.com/fr</a>
<b>Otros</b>	Jurídico	Perfectura	- Consentimiento de la comercialización de productos en la ciudad/pueblo escogido (por definir)	

Ampliando la información de la tabla, se encuentran algunos comentarios pertinentes para cada tipo de asociación:

- **Outsourcing:** Sus servicios serán de gran ayuda en la primera fase, y se contratarán irregularmente una vez el Set Up de los medios digitales quede listo.
  - **Proveedores de materias primas e ingredientes:** en un próximo apartado se detallará la misión de la empresa y sus valores. Se puede adelantar que Caramel Croquant quiere promover el consumo local, por lo cual es importante aliarse con proveedores de la región como lo son Alsace Lait (ubicado en Hoerd), Moulin Jenny (ubicado en Héisingue), Valrhona (a pesar de que no esté en Alsacia, igualmente es un producto francés, excelente para la repostería y de muy buena reputación), y Sotoco (ubicado en Sausheim).
  - **Asociados:** Gracias a Uber Eats, Caramel Croquant podrá abolir la limitación de horarios de pedidos. (Pedidos por Uber Eats deberán ser de productos ya fabricados y disponibles en el momento).
  - **Otros:** En Francia, todo negocio debe tener la aprobación y apoyo de la Prefectura para poder realizar cualquier tipo de comercialización.
- **Actividades clave:**  
Dentro de las actividades a realizar para que el negocio exista están:
    - **Gastronomía:** todos los productos que venderá Caramel Croquant serán realizados por la empresa misma. (Exceptuando algunas bebidas).
    - **Ventas:** aquí se incluyen tanto las ventas al detalle como la de porciones individuales, tortas estandarizadas y helados, como las ventas personalizadas incluyendo pedidos de tortas para ocasiones especiales. También se considera en esta actividad la venta de bebidas y otros productos que solo estarán disponibles de manera offline (en el establecimiento).
    - **Servicio de catering:** esta actividad envuelve el buffet de postres y carritos de helados. Estos no se incluyen en la primera actividad puesto que no solo se vende el producto, sino que se provee el servicio de entrega a cada individuo en el evento (catering).
    - **Actividades secundarias:** compra de materias primas e ingredientes, logística de mantenimiento de inventario y publicidad propia del negocio.
  - **Recursos clave:**  
Dentro de los recursos que posee la empresa están:
    - **Físicos:** primero que todo está el establecimiento que se piensa abrir prontamente en Alsacia. También está el inventario, tanto duradero (eg. la maquinaria y utensilios) como no duradero (eg. los ingredientes y materias primas).
    - **Digitales:** página web propia de Caramel Croquant y cuentas sociales en Instagram y Facebook
    - **Intelectual:** Certificación CAP del chef Valentin Calzan (necesaria para poder abrir una repostería en Francia). Logo de autenticidad de la empresa.
    - **Departamentos de operaciones:** Marketing y comunicación, Diseño de postres, Gastronomía, Ventas, Compras, Logística, Servicio al cliente



- **Finanzas:** Contaduría, Tesorería
- **Humanos:** RRHH

#### Oferta:

En esta rama se concentran un único bloque: la propuesta de valor

- **Propuesta de valor:** (se detallará en la sección 2.2.3. Propuesta de valor)  
Empresa francesa (alsaciana) basada en principios de consumo local con productos artesanales de alta calidad tanto en sabor como en diseño. La atención al cliente será un factor clave para el posicionamiento, pues es altamente valorado por los consumidores, pero pocas empresas competidoras tienen este USP (Unique Selling Proposition). Oferta de horarios de apertura más amplios y convenientes.

#### Clientes:

En esta rama se concentran otros 3 bloques: las relaciones con los clientes, los canales de distribución y los segmentos de mercado.

- **Relaciones con los clientes:**  
Los consumidores finales pueden registrarse para recibir la Newsletter de descuentos y noticias especiales. Gracias a su CRM, podrá realizar e-Marketing para enviar ofertas y avisos de interés a cada cliente y así fidelizarlos y retenerlos. Además, usará las Redes Sociales: Facebook, Instagram, para mantener una relación más coloquial con los clientes potenciales. La relación con los clientes es uno de los factores clave para el posicionamiento de este negocio, por tanto, es de vital importancia un sólido manejo tanto digital como personal (cara a cara con el cliente).
- **Canales de distribución**  
Los productos y servicios se distribuirán de 4 maneras: (detalles en la sección 2.2.4.3. Estrategias de distribución)
  - Online Directo
  - Online indirecto
  - Offline
  - Tienda física
- **Segmentos de mercado:**  
El público objetivo se detallará en otro apartado más adelante. Sin embargo, por el momento se pueden responder los siguientes tres aspectos: (detalles en la sección 2.2.3. Propuesta de valor)
  - **¿A quiénes se dirige?:** No hablamos de grandes masas pero tampoco de un nicho de mercado. Los consumidores finales a los que está dirigida la marca son mujeres y hombres entre los 18 y 54 años de edad, que les gusta darse una pausa dulce con frecuencia de mínimo una vez a la semana. Prefieren los productos artesanales a los industriales. Buscan productos que vayan más allá del aspecto funcional, y valoran el diseño único y la creatividad.
  - **Objetivos:** La marca quiere llegar a inspirar el consumo de productos locales, pero también tiene otros objetivos que van más allá de los intereses propios. Se anhela inspirar también al deleite, al arte, a la convivencia y a tener más momentos para darse gustos a sí mismo.
  - **Beneficios:** autenticidad, placer, armonía y paz.

#### Finanzas:




















En esta rama se concentran los últimos 2 bloques: estructura de costos y fuentes de ingresos.

- **Estructura de costos:**  
La empresa está orientada al valor (Value Driven), en vez de al costo (Cost Driven). Se enfoca en crear proposiciones de valor en productos premium, establecidos por el tiempo y dedicación para cada elaboración que permiten tener productos de alta calidad. También debido a que los precios de proveedores locales son un poco más altos que los de empresas globales. Claramente, aquí se no se habla de economías de escala.
- **Fuentes de ingresos:**
  - **Monetización:** Los ingresos provienen de la venta de productos y servicios. Sus precios varían según el tipo de producto o prestación:
    - ✓ Postres individuales de postres: entre 2.50 EUR a 5.00 EUR
    - ✓ Tortas estandarizadas (6 personas): entre 20.00 EUR a 25.00 EUR

Caramel Croquant – Creación de empresa y plan de comunicación digital

- ✓ Tortas y postres personalizadas (6 personas): entre 25.00 EUR a 50.00 EUR
  - ✓ Bebidas frías y calientes: entre 3.00 EUR a 5.00 EUR
  - ✓ Pasabocas salados: entre 8.00 EUR a 12.00 EUR
  - ✓ Buffet porciones individuales: 20.00 EUR por hora + precio de los postres
  - ✓ Helados en litro: 20.00 EUR
  - ✓ Carrito de helados: 30.00 EUR por hora + precio de los helados (entre 2.00 EUR a 2.50 EUR)
- **Modelos de pago:** inmediato: Cash, cheques<sup>3</sup>, tarjetas de créditos, PayPal.

Figura 1. CANVAS

<p><b>Asociaciones clave</b> </p>       	<p><b>Actividades clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas</li> <li>- Servicio de catering</li> <li>- Actividades secundarias</li> </ul> <hr/> <p><b>Recursos clave</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Físicos</li> <li>- Intelectuales</li> <li>- Digital</li> <li>- Depto de operaciones</li> <li>- Finanzas</li> <li>- Humanos</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa alsaciana</li> <li>- Oferta de productos artesanales de alta calidad tanto en sabor como en diseño.</li> <li>- Atención al cliente como su USP</li> <li>- Extensa disponibilidad horaria</li> </ul> 	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Newsletters</li> <li>- e-marketing</li> <li>- Redes sociales  </li> <li>- Face to Face</li> </ul> <hr/> <p><b>Canales</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Online directo</li> <li>- Online indirecto</li> <li>- Offline</li> <li>- Tienda física</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Adultos entre 18 y 54 años de edad, que les gusta darse una pausa dulce con alta frecuencia. Prefieren los productos artesanales. Buscan productos que vayan más allá del aspecto funcional, y valoran el diseño único y la creatividad.</p>
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Value Driven</li> <li>- Productos premium</li> <li>- Costos fijos (maquinaria, establecimiento, etc.)</li> <li>- Costos variables (ingredientes y materias primas)</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos y servicios que varían entre los 2.50 EUR y 50.00 EUR</li> <li>- Modelos de pago: inmediato: Cash, cheques<sup>3</sup>, tarjetas de créditos, PayPal.</li> </ul>		

Fuente: Elaboración propia

<sup>3</sup>Los cheques son un método de pago muy común en Francia.

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 2.1. Análisis externo

A continuación, se mostrará un análisis externo que incluirá el análisis del macroentorno y posteriormente del microentorno.

#### 2.1.1. Análisis del macroentorno

Para este primer análisis se utilizará el modelo PESTEL, con el que se mostrarán los aspectos relevantes de los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Adicionalmente se realizará un análisis de los factores digitales. Se debe tener en cuenta que, aunque el público objetivo de Caramel Croquant se limita a la región de Alsacia, el análisis del macroentorno se expandirá a todo el país debido a la similitud de los individuos, y se especificarán detalles de la región en caso de diferir con la nación.

##### 2.1.1.1. Factores políticos

- Francia es uno de los países más poderosos del mundo occidental y juega un papel muy importante en los asuntos internacionales. Es miembro fundador de las Naciones Unidas y se desempeña como uno de los miembros permanentes del Consejo de Seguridad de la ONU, pero también pertenece al G7, NATO, WTO y OCDE. Por otra parte, juega un papel clave en la Unión Europea como uno de los estados miembros líderes (Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, 2021). Su gobierno es regido por el actual presidente Emmanuel Macron, quien lleva en el poder desde mayo del 2017.
- Existe una buena estabilidad política a nivel nacional, sin embargo, recientemente se han evidenciado algunos retos políticos como protestas semanales que han afectado negativamente algunos negocios y asimismo la confianza de inversores locales e internacionales (Joe David, 2021).
- El país ha establecido muy buenas relaciones con los Estados Unidos, pero tiene alianzas muy fuertes con Alemania, lo que lleva a cuestionar el liderazgo de los Estados Unidos en asuntos globales. La relación entre Francia y el Reino Unido no ha sido muy positiva, pero recientemente han ido mejorando sus relaciones bilaterales (France Diplomatie, 2021).
- En los años 2015, 2016 y 2020, Francia se ha enfrentado a ataques terroristas, lo que ha llevado a incrementar las medidas de seguridad, entre ellas, quitar la nacionalidad a los terroristas (Joe David, 2021).
- Políticas de mercado: cada nuevo negocio debe ser revisado y aprobado por la prefectura y/o gobierno del territorio concerniente (respectivamente la cámara de comercio, cámaras de oficios o cámara de agricultura) (CCI Paris Ile-de-France Entreprises, 2018).
- Este año (2021), los departamentos de Haut Rhin y Bas Rhin se fusionaron para crear la Collectivité Européenne d'Alsace, desarrollada en el marco de una democracia representativa presidencial, liderada por su primer presidente Frédéric Bierry, que anteriormente regía el departamento de Bas Rhin (Frank Buchy, 2021).
- Efectos de la pandemia: en Alsacia habitan muchos "Grenzgänger" (cruzadores de la frontera), que viven en Francia, pero trabajan en Suiza. Normalmente, estos trabajadores tienen derecho a un máximo del 25% del tiempo para trabajar en casa. Debido al encerramiento causado por la pandemia, esta ley se reformó, para un total del 100% del tiempo en trabajo en casa si fuese necesario (Ambassade de France en Suisse et au Liechtenstein, 2021).

##### 2.1.1.2. Factores económicos

- Francia pertenece a uno de los 10 países con mejores economías del mundo y contribuye significativamente al PIB del área europea (Focus Economics, 2021).
- Gran parte de su poder económico viene del excelente desarrollo de la industria de cosméticos (como L'Oreal) y productos de lujo (como Louis Vuitton). Pero también se desenvuelve con gran prestigio en la industria automotriz, aeroespacial y ferroviarias (Ahsan Ali Shaw, 2021).
- Los mercados nicho más prometedores en el 2021 son los negocios de artes y manualidades, productos artesanales, servicios y productos para personas con discapacidad, sitios de citas especializados, periódicos especializados en determinadas actividades o pasiones, ropa para embarazadas, juegos de mesa, etc. (Ahsan Ali Shaw, 2021).
- El PIB de Francia para el año 2020 se ubicó en el puesto número 7 a nivel mundial y fue estimado en 2'400 mil millones de dólares, más bajo que el de 2019 (Trading Economics, 2021). Sin embargo, esto se



debe principalmente al bloqueo económico en 2020 debido a los efectos causados por la pandemia. Se espera que la actividad económica se expanda un 6% en 2021 y un 3.3% en 2022 (OCDE, 2021).

- **Poder adquisitivo medio:** el PIB per cápita fue en el 2020 de 39'257 dólares, lo que la ubica en el puesto número 20 a nivel mundial (Trading Economics, 2021).
- Los impuestos son relativamente altos en esta nación, pero a causa del COVID, el gobierno decidió reducir tanto los impuestos corporativos en 25%, 27.5% y 26.5%, como los impuestos sobre la renta en el último cuartil, pasando de 14% a 11%. (Los porcentajes para personas jurídicas y naturales dependen de su propia renta) (Ahsan Ali Shaw, 2021).
- La tasa de inflación es creciente a través de los años, pero a un nivel muy bajo: 0.5% en el 2020, 1.1% en el 2019, 1.8% en el 2018 y 1.0% en el 2017 (INSEE, 2021).
- Según el INSEE, la tasa del desempleo en el Gran Est (Región compuesta por Alsacia, Champagne-Ardenne y Lorraine) se situó en el 8.7% en el tercer trimestre de 2020, con un incremento del 1.8% respecto al trimestre anterior, comparable a la tendencia metropolitana. A nivel de los grupos de empleo, esta tasa varía en Alsacia del 6,2% (norte de Bas-Rhin) al 10,5% (Mulhouse) (INSEE, 2021).
- La moneda utilizada en Francia es el euro. Sin embargo, en Alsacia el cambio de moneda a francos suizos es muy común. Al día de 31 de octubre del 2021, el cambio se evidencia de la siguiente manera: 1.00 EUR = 1.06 CHF, 1.00 CHF = 0.95 EUR (XE, 2021).

### 2.1.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos

- En Francia existe una población de 63.3 millones de habitantes, de los cuales 1.89 millones se encuentran en la región de Alsacia (1.13 millones en Bas Rhin y 0.76 millones en Haut Rhin). Estas cifras de Alsacia son crecientes respecto a periodos anteriores, principalmente por razones naturales, habiendo más nacidos que muertos, pero también por la instalación de inmigrantes en la región (INSEE, 2021). Por lo tanto, se evidencia una población más joven que en años anteriores (edad media 42.4 años).
- 51.6% de la población en Francia son mujeres y 48.4% son hombres. 84.9% son mayores de 13 años.
- La urbanización de la población es de 81.1%. La densidad de la población es de 119.3 habitantes por kilómetro cuadrado (INSEE, 2021).
- La esperanza de vida es de 78 años para los hombres y 85 años para las mujeres (BBC, 2021).
- El país es reconocido por su cocina, el fashionismo, los perfumes, carros, cultura y su idioma, el cual es el segundo idioma extranjero más apetecido para aprender (Joe David, 2021).
- En cuanto a la estructura familiar, un 77.8% de las familias con hijos menores de 18 años, son compuestas por parejas. El 18.7% son mujeres solas con hijos, y el otro 3.5% son hombres solos con hijos. La mayoría de las familias tienen tan solo un hijo (45.0%). 38.5% de familias tienen 2 hijos, 12.8% de familias tienen 3 hijos y 3.7% de familias tienen 4 o más hijos (INSEE, 2020).
- Los franceses les gusta vivir una vida de lujos, pero con la tasa de desempleo creciente, esto puede ser un reto. Además, se evidencian muchas marchas y huelgas, y un gran resentimiento hacia los inmigrantes. Especialmente en Alsacia, los habitantes son muy territoriales y tienden a hablar en "Alsacien" (un derivado del alemán suizo), que no es entendible por el resto de la población francesa (Joe David, 2021).
- Los franceses cuidan mucho su salud y andar en bicicleta es su medio de transporte preferido. A la mayoría de los baby boomers y generación X le encanta fumar, pero algunos se están pasando a los cigarrillos electrónicos. Por otra parte, muchas personas están comprando equipos de fitness para estar en mejor forma (Ahsan Ali Shaw, 2021).
- La identidad alsaciana se ha absorbido un poco en la cultura francesa. Pero esta identidad sigue siendo la firma de un país que nunca ha dejado de ser sacudido por la historia. La región ha experimentado 3 guerras en el espacio de 75 años y otros tantos cambios de nacionalidad (Pablo Guimbretière, 2020).
- Las relaciones transfronterizas de Alsacia no se limitan a las compras: se han abierto escuelas franco-alemanas, aumentan los intercambios universitarios, acerca a los dos países, y están surgiendo muchas otras iniciativas en el ámbito cultural, económico y artístico (Pablo Guimbretière, 2020).
- Debido al problema de identidad, en Alsacia existen tradiciones tanto francesas como germánicas. Muy conocidas son el árbol de navidad, los rituales de navidad, incluyendo mercados locales con productos artesanales, el personaje Christkindel, entre otros (Routard.com, s.f.).
- Los colegios alsacianos están pasando de ser monolingües a bilingües, incorporando especialmente el alemán como segunda lengua. También hay colegios bilingües con inglés, pero estos son privados.
- En cuanto a religión, Alsacia es un país de pequeños santos y bastante confuso en las devociones. Básicamente, los protestantes están en el norte, y los católicos en el sur (Pablo Guimbretière, 2020).

#### 2.1.1.4. Factores tecnológicos

- Francia es uno de los países mejor desarrollados en el ámbito tecnológico, especialmente en las áreas de ciencia, IT y tecnología espacial. De hecho, lanzó su primer satélite hace más de 50 años (Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, 2019).
- Entre todos los inventos, el mejor avance de Francia ha sido la introducción de la red ferroviaria de alta velocidad TGV. También ha desarrollado la primera planta para la eliminación de residuos radiactivos (Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation, 2019).
- La tasa de uso de Internet es bastante alta en Francia. Sin embargo, aún no están a la altura de Londres, y es un reto grande llamar la atención de empresas emergentes, capitalistas de riesgo y algunos de los nombres más importantes de Silicon Valley. Asimismo, la escasez de ingenieros informáticos también es un desafío (Joe David, 2021).
- El gobierno francés invierte continuamente en R&D, facilitando ayudas económicas a organizaciones, universidades e institutos (Joe David, 2021).

#### 2.1.1.5. Factores ecológicos y medioambientales

- Francia ha logrado el crecimiento económico y el progreso a costa de los desafíos medioambientales que han experimentado muchos turistas y residentes.
- Sus bosques cubren alrededor del 30.3% del territorio (Ministère de la transition écologique et solidaire, 2020).
- Es el primer país que tiene por separado un ministro para el medio ambiente (Ministère de la transition écologique et solidaire, 2020).
- Su puntuación EPI, es de 78.2 y tiene el puesto número 7 a nivel mundial. Esta puntuación se debe principalmente a que el 78% de su energía proviene de energía nuclear. Tanto así que tiene un impuesto sobre el consumo de dióxido de carbono (alrededor de 17 EUR por tonelada, que se convierten en 4.5 billones de euros al año). En emisiones de dióxido de carbono, el país se encuentra en el puesto número 17 en el ranking de EPI (Environmental Performance Index, 2020).
- La contaminación del aire es un problema medioambiental importante en Francia, al igual que la contaminación del agua. Otras preocupaciones ambientales son, los desastres naturales, los desechos domésticos, la contaminación acústica y la erosión de la biodiversidad. En Alsacia, el agua de la mayoría de los hogares viene con mucha caliza, es por esto que el consumo de sales contra la caliza es altamente demandado (Environmental Performance Index, 2020).

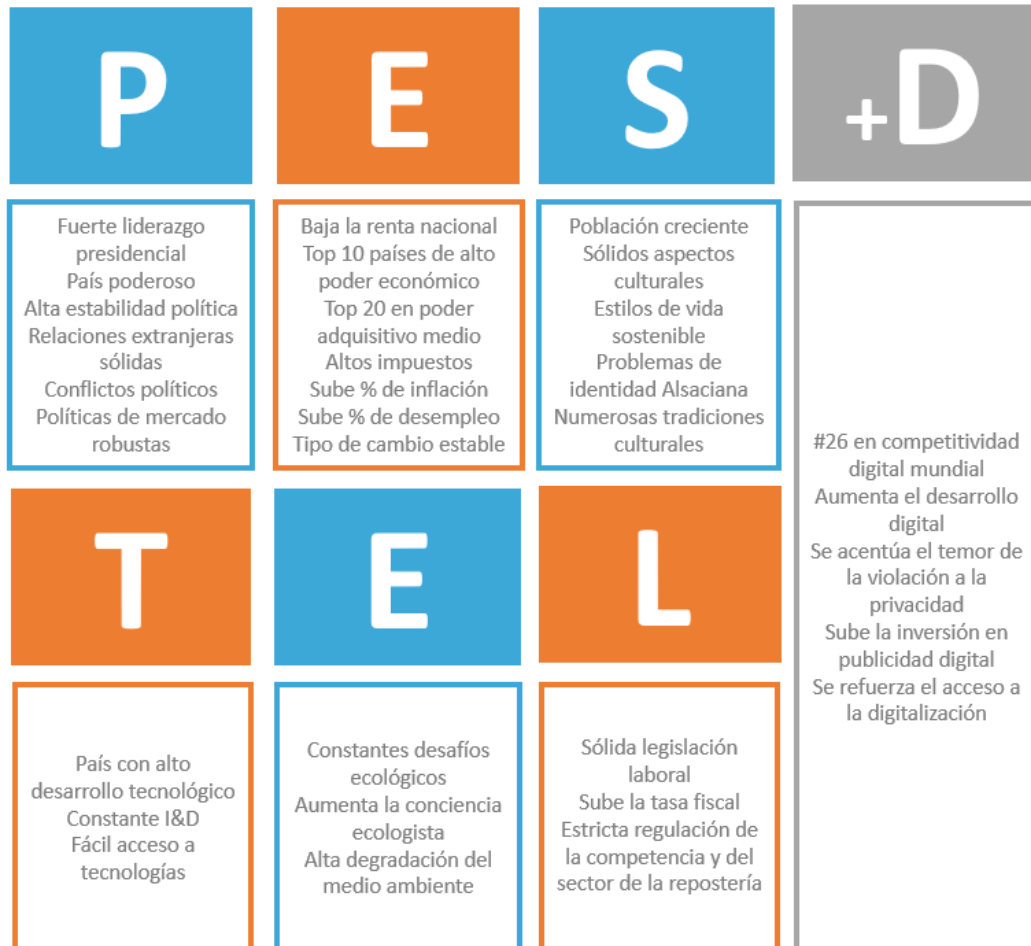
#### 2.1.1.6. Factores legales

- **Legislación laboral:** La duración legal de la semana laboral es de 35 horas en todo tipo de empresas. Los empleados no pueden trabajar más de 4.5 horas sin descanso (Expatica, 2020). La ley de empleo francesa tiene disposiciones para las horas extraordinarias de los empleados, las vacaciones anuales, las licencias por enfermedad, las licencias por maternidad, las licencias por paternidad, las licencias sabáticas y algunas otras.
- **Contratación:** El contrato escrito es obligatorio para todo tipo de trabajo. Este debe estar en francés. **Terminación de contrato:** no se puede echar a una persona a menos que la organización especifique una de las cláusulas mencionadas en la ley francesa (Expatica, 2020).
- **Regulación de la competencia:** Loi de Concurrence déloyale (Ley de competencia desleal): La competencia se considera un medio y no un fin. Los comportamientos desleales se sancionarán sobre el fundamento de la responsabilidad civil. De hecho, cualquier acto defectuoso y perjudicial compromete la responsabilidad de su autor (Art. 1240 del Código civil) (Murielle Cahen, 2021).
- **Fiscalidad:** la tasa estándar actual es del 19.6% (Expatica, 2020).
- La política de subvenciones se aplica únicamente a los productos agrícolas y de la revolución verde.
- Algunas regulaciones específicas de la industria de la repostería:
  - Para abrir un negocio de repostería es necesario que alguno de los socios o empleados cuente con una certificación CAP o BEP o que se haya desenvuelto en este campo al menos 3 años ya sea salariado o independientemente (Ley 96-603 del 5 de julio de 1996) (Théophile Rousseau, 2021).
  - El profesional tiene la obligación de seguir un curso de preparación de la instalación. Es obligatoria una declaración de apertura a los servicios de la Prefectura, que inspecciona las instalaciones en el lugar (Théophile Rousseau, 2021).
  - Para beneficiarse del título de “maestro artesano”, el profesional solo debe utilizar productos frescos. Otros profesionales deben especificar la naturaleza de los productos “frescos” o “congelados” (Théophile Rousseau, 2021).

2.1.1.7. Factores digitales

- Francia se ubica en el puesto número 26 a nivel mundial en cuanto al IMD World Digital Competitiveness Ranking (IMD, 2021).
- La era digital ha llevado al temor de los usuarios a que sus datos sean tratados de maneras ilícitas. Algunas personas han instalado tiempos límites en sus teléfonos para no sobrepasar el tiempo deseado. Muchas personas tienen incertidumbre de lo que es real o falso en internet, tanto así que hay instalaciones constantes de herramientas de bloqueo de publicidad digital, y muchas personas también han decidido eliminar las cookies del navegador (Business France, 2018).
- En cuanto a la publicidad digital, la inversión fue evaluada en 6'066 millones de euros en el 2020 3.4% más alta que en el 2019 (Statista, 2021). Se prevé que para el 2021 esta cifra aumentará a 7'994 millones de euros. El segmento más grande del mercado es la publicidad basada en búsquedas, con un volumen de mercado de 3'732 millones de dólares en 2021.
- En el mercado de la publicidad digital, el 49% del gasto total en publicidad se generará a través de dispositivos móviles en 2025. Se estima también que el 85% de los ingresos de la publicidad digital se generará a través de la publicidad programática para el mismo año (Statista, 2021).
- A causa de la pandemia en el 2020, los colegios y universidades se vieron obligadas a transformar sus modelos académicos de lo presencial a lo virtual. Esto conllevó a un aprendizaje rápido de los dispositivos electrónicos tanto para los hijos como para los padres. Las instituciones están revisando continuamente mejoras concernientes a esta nueva metodología, invirtiendo en herramientas digitales e inteligencia artificial, lo que facilitará el aprendizaje activo desde cualquier lugar.

Figura 2. Resumen PESTEL



Fuente: Elaboración propia

2.1.2. Análisis del microentorno

Entendiéndose el microentorno como el conjunto de factores externos y no controlables por la empresa más próximos a las operaciones de venta, se analizarán a continuación el mercado, la competencia y el sector de

la repostería en Francia. Aquí se tendrán en cuenta los InSights de las 10 entrevistas en profundidad, realizadas propiamente pero también encuestas realizadas por agencias externas a la comunidad francesa.

### 2.1.2.1. Mercado

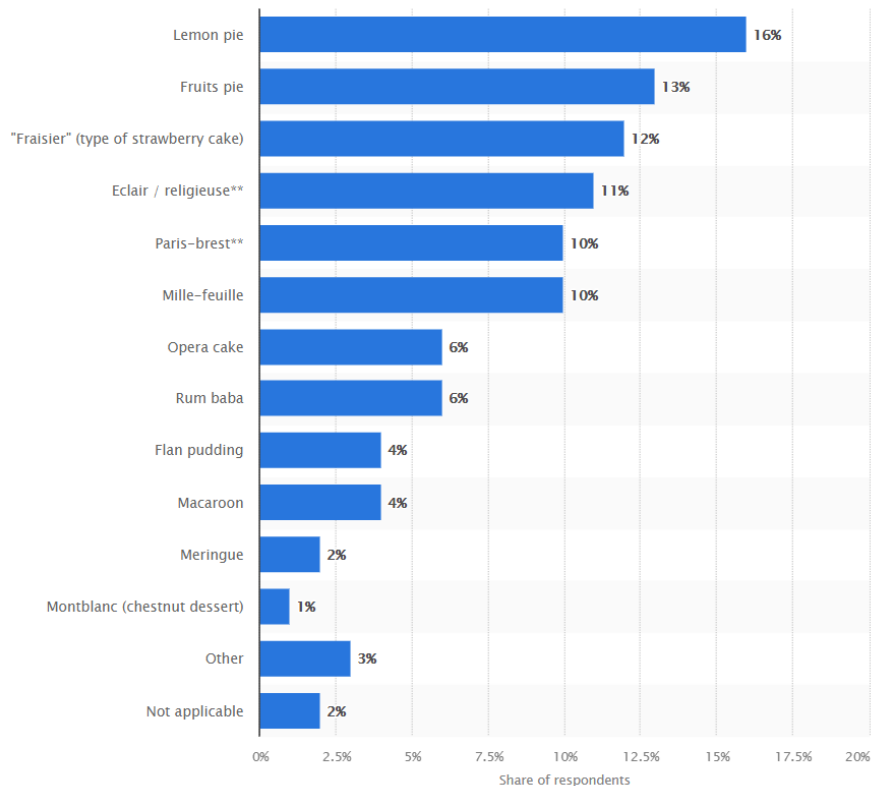
Para que exista un negocio es necesario un número suficiente de personas dispuestas a pagar por ese servicio o producto ofrecido. Normalmente toda empresa estará en el poder de tener consumidores potenciales y actuales. Como Caramel Croquant aún no se ha creado, únicamente contará con consumidores potenciales. En este apartado se mostrarán el análisis del consumidor, la investigación del mercado y el tamaño del mercado.

#### 2.1.2.1.1. Análisis del consumidor

Los franceses son amantes de los postres. Según un estudio IFOP, realizado por la Fédération des entreprises de boulangerie en abril de 2018 a 1.002 franceses mayores de 18 años, se identificó que el 58% de los franceses, considera que una buena comida debe terminar necesariamente con un postre y el 35% de los encuestados dice que se siente tentado por algo dulce al menos una vez a la semana. Ya sea "casera" o hecha por un artesano, la repostería es una fuente de placer asequible, un refugio seguro entre la nostalgia de la infancia y el arte de vivir francés. La dulzura, la comodidad y el placer son los principales valores asociados a la repostería por el 55% de los franceses (Fédérations des entreprises de boulangerie, 2018).

Hornear se refiere a un placer culpable, pero mucho más a menudo a la convivencia y al aspecto social. También es una muestra de cuidado e interés a través del cual se busca complacer a los invitados o a sí mismos. En Francia, el abanico de posibilidades es bastante amplio. Entre los postres más preferidos por los franceses se encuentran: los postres de chocolate, la forêt noire, los éclairs, l'opéra, las tartas de frutas, la mil feuille, el Paris-Brest, la baba au rhum, entre otras. Aquí se muestran los datos arrojados en una encuesta realizada por Opinion Way en el 2018 (2018), respondiendo a la pregunta "dentro de los siguientes postres, cuál es su favorito":

Gráfico 1. Postres favoritos de los franceses



Fuente: Statista. Encuesta realizada por Opinion Way, 2018

En Alsacia, los gustos no se alejan mucho a los de los franceses, sin embargo, en su lista de preferencias también incluyen el muy famoso Kugelhopf, al igual que otras delicias como el Bredalas (galletas de navidad), el pain d'épices de Noël, el Gâteau Chinois, la Tarte de Linz, y el Streussel (Pierre, Mon Grand Est, 2018).

Imagen 3. Kugelhopf



Fuente: <https://gateauecuisinerachida.com/kouglof-traditionnel-alsacien/>

Continuando con la encuesta previamente mencionada, se encontró que el 74% de los encuestados franceses dicen que compran postres a menudo (12%) o de vez en cuando (62%). El 12% han informado comer postres por costumbre. Además, es el placer del gusto lo que motiva al 88% de los compradores a sucumbir a la tentación. El 66% de ellos también afirma que compra sus postres en una panadería / repostería, frente al 20% en una tienda grande o mediana (Opinion Way, 2018).

Casi 1 de cada 2 franceses opta por lo "casero" (46%). Mientras que el 38% de los franceses prefieren comprar su postre al repostero cerca de su casa. Y el 14% tiene el lujo de acudir a un repostero de renombre. El lado artesanal de la repostería es bastante atractivo. El alsaciano no pretende competir en exuberancia con otros franceses. Se dedica más a un trabajo hecho con amor, cohesión social y honestidad. Las panaderías son el canal de compra más visitado para abastecerse de alimentos dulces, frecuentado por el 66% de los consumidores para este tipo de compra (Opinion Way, 2018).

Sin embargo, los franceses se sienten muy orgullosos cuando hacen ellos mismos sus propios postres. En cuanto a la inspiración, domina la antigua receta familiar (34%), más que los sitios y aplicaciones de internet (29%) que han motivado a la creatividad y al arte en la cocina. Los libros de pastelería (28%) siguen siendo utilizados, impulsados por el dinamismo de la publicación (Opinion Way, 2018).

#### Análisis del consumidor en cuanto al factor digital

En Francia el uso de internet es extraordinario y creciente a través de los años. Gracias a un reporte realizado por Hootsuite sobre las tendencias digitales en Francia en el 2021 (Simon Kemp, 2021), se pueden extraer InSights relevantes para el análisis del consumidor. Las conexiones a móviles son más altas que el número de habitantes. 91% de la población es usuaria de internet y el 75.9% está activa en redes sociales. Hace unos años, existía tan solo un dispositivo digital por hogar, especialmente los teléfonos. Otros dispositivos han ido apareciendo con el avance de la tecnología. Los dispositivos propios se pueden interpretar de la siguiente manera (en las edades de 16 a 64 años) (Simon Kemp, 2021):

- 95.7% tienen un teléfono inteligente
- 79.8% tienen al menos un ordenador
- 48.9% tienen una tableta
- 11.9% tienen TV streaming
- 3.9% tienen un dispositivo de realidad virtual

El tiempo dedicado a internet y redes sociales es bastante alto, de 5 horas 37 minutos y 1 hora 41 minutos respectivamente. La participación activa en redes sociales ha aumentado exponencialmente en los últimos años. La red social favorita por los franceses es YouTube (79.6% de la población), seguida de Facebook (73.9%), e Instagram (49.3%). En promedio se estiman un total de 6.8 cuentas en redes sociales por persona. Las redes sociales están siendo usadas por un 28% de la población francesa (entre 16 a 64 años), al momento de buscar alguna marca ya sea una de sus favoritas o no (Simon Kemp, 2021).



Entre otras tendencias digitales se puede mencionar que el 8.8% de la población usa herramientas de reconocimiento de imágenes y el 26.2% usa comandos de voz en aparatos digitales. Todo esto demuestra la evolución en digitalización por parte del mercado potencial de Caramel Croquant (Simon Kemp, 2021).

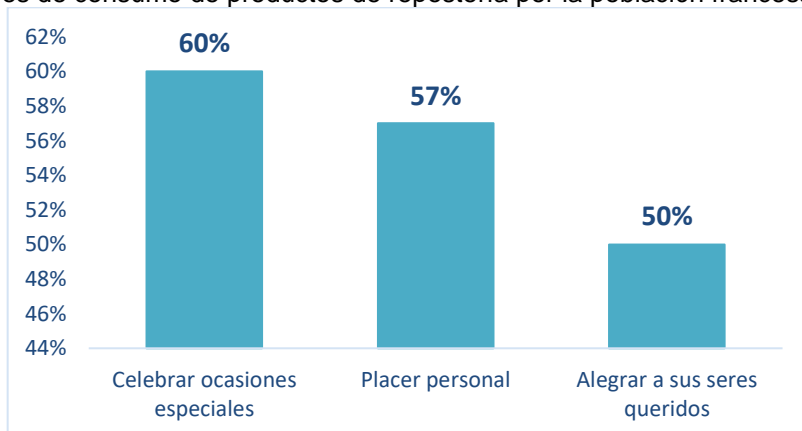
### 2.1.2.1.2. Investigación de mercado

El mercado de la repostería en Francia es bastante amplio. Este no se considera un nicho de mercado pues se están ofreciendo productos que son adecuados y apetecidos por un múltiple número de clientes que pueden diferir tranquilamente en aspectos demográficos como la edad, el género, la religión, la composición familiar; también en aspectos psicológicos, sociales, laborales, entre otros. Sin embargo, existen semejanzas entre los diferentes clientes de este mercado, que aún si se hicieran subconjuntos de clientes, algunas características continuarían siendo las mismas. Dentro de estas características está un estilo de vida basado en el placer y la alegría de vivir, además hay una necesidad social que quieren cubrir ya sea con sus amigos, familiares, colegas o parejas. Douglas Silva, Web Content & SEO Associate de Zendesk, en su artículo “7 tipos de consumidores: cuáles son sus características, cómo se comportan dentro del mercado y cómo puedes atraerlos hacia tu negocio” publicado el 19 de 2021, habla sobre 7 tipos de consumidores distintos: el tradicional o conservador, el impulsivo, el escéptico, el emocional, el indeciso, el que busca ofertas y el prosumidor, (Douglas Silva, 2021). Los consumidores del sector de repostería podrían definirse como impulsivos, cuando su compra no ha sido planeada, sino que hay un factor externo que influye en la decisión rápida de compra; o también pueden identificarse como emocionales, ya que la compra de este tipo de productos les produce algún tipo de emoción.

El poder adquisitivo es otra característica que los asemeja, pues postres artesanales normalmente tienen precios más altos que los postres industriales. Este grupo de personas valoran la alta calidad y están dispuestos a pagar por ello. No necesariamente todos los clientes potenciales deben recibir el mismo salario o nivel salarial, pero si es un aspecto fundamental que influye en la capacidad del individuo a retribuir parte de su salario en una compra no-necesaria. Al ser la repostería un sector que no pertenece al nivel fisiológico es indispensable que el individuo tenga un poder adquisitivo medio-alto. Pero a esto se le añade otro factor mucho más relevante y es la disposición a pagar por este tipo de productos, especialmente aquellos que son elaborados artesanalmente (como los que se venderán en Caramel Croquant).

Si la repostería es, para la gran mayoría de los franceses, sinónimo de placer y glotonería, para algunas personas evoca sentimientos agradables como convivencia, recuerdos de la infancia o incluso el festejo. En las entrevistas en profundidad se demostró que la demanda de postres está principalmente motivada por la satisfacción de tener un momento para sí mismo o por la posibilidad de compartir un buen momento con los más cercanos. Así mismo se interpreta que la demanda no está motivada por la búsqueda de ahorrar dinero. Según una encuesta realizada por Opinion Way para el Salon de Pâtisserie (2da edición, 2019) que tuvo lugar en junio de 2019 (Opinion Way, 2019), el motivo de compra de postres por parte de los franceses está esencialmente influenciado por el placer, ya sea individual o compartido. Las ocasiones que más conllevan a la demanda de productos de repostería son según esta encuesta:

Gráfico 2. Ocasiones de consumo de productos de repostería por la población francesa



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de – Encuesta de Opinion Way para el Salon de Pâtisserie (2da edición), junio 2019

Aunque la repostería se vea como algo tradicional, se podría pensar que la evolución en la demanda no impacta radicalmente el sector. Sin embargo, hoy en día los consumidores se preocupan más por su salud y

aparición y buscan opciones saludables que generalmente se relacionan también con opciones más amigables para el medio ambiente. De acuerdo a este cambio, la demanda de postres se ha visto afectada, ya que los consumidores buscan productos menos dulces y menos grasos (Ladepecher.fr, 2018). También gracias a la evolución en IT de la industria de salud, se han podido encontrar alergias a la lactosa, las nueces, el gluten, entre otras, que afectan directamente la realización de gran parte de los postres franceses.

### 2.1.2.1.3. Tamaño de mercado

Para determinar el tamaño del mercado, se utilizará el método TAM SAM SOM, de arriba hacia abajo (*top-down*). Para el negocio es importante entender no sólo a cuántas personas se puede llegar, sino también el valor que ese público podría contribuir financieramente. Según varias fuentes como AgroMedia (2019) y Espace Concours (2021), el gasto medio anual por persona en postres y tortas es de aproximadamente 350 euros. Además, como dentro de los objetivos de este TFM es crear un plan de comunicación digital, se considera relevante entender el tamaño de mercado en cuando a usuarios del internet.

#### TAM (total addressable market):

En este primer acercamiento, se ha considerado la población francesa como el universo completo, es decir el mercado total accesible; y se han considerado los siguientes supuestos:

- **Número de personas:** población total de Francia (63.3 millones) en el 2021, mayores de 13 años<sup>4</sup> (84.9% de la población).  
 $63'300'000 \times 84.9\% = 53'741'700$  personas
- **Valor monetario:** número de personas multiplicado por el gasto promedio por persona en un año  
 $53'741'700 \times 350 = 18'809'700'000$  EUR
- **Número de usuarios de internet:** 91% del número de personas  
 $53'741'700 \times 91\% = 48'904'947$  usuarios

#### SAM (served available market):

En el SAM se considerará un subconjunto del TAM, el cual tiene como propósito concentrarse en 2 aspectos. El primero es el aspecto geográfico en el que Caramel Croquant propone su negocio y es en este caso la región de la Alsacia. El segundo aspecto está ligado con el propósito de la marca que es atender a un público que consuma postres “a menudo”, y como se detalló en la sección del Análisis del consumidor, 12% de los encuestados cumplen con esta condición. Así pues, se utilizará el 12% para el cálculo. A continuación, el cálculo para los 3 indicadores:

- **Número de personas:** población total de la Alsacia (1.89 millones) en el 2021, mayores de 13 años<sup>4</sup> (84.9% de la población), que consumen “a menudo” (12%).  
 $1'890'000 \times 84.9\% \times 12\% = 192'553$  personas
- **Valor monetario:** número de personas multiplicado por el gasto promedio por persona en un año  
 $192'553 \times 350 = 67'743'620$  EUR
- **Número de usuarios de internet:** 91% del número de personas  
 $192'553 \times 91\% = 176'133$  usuarios

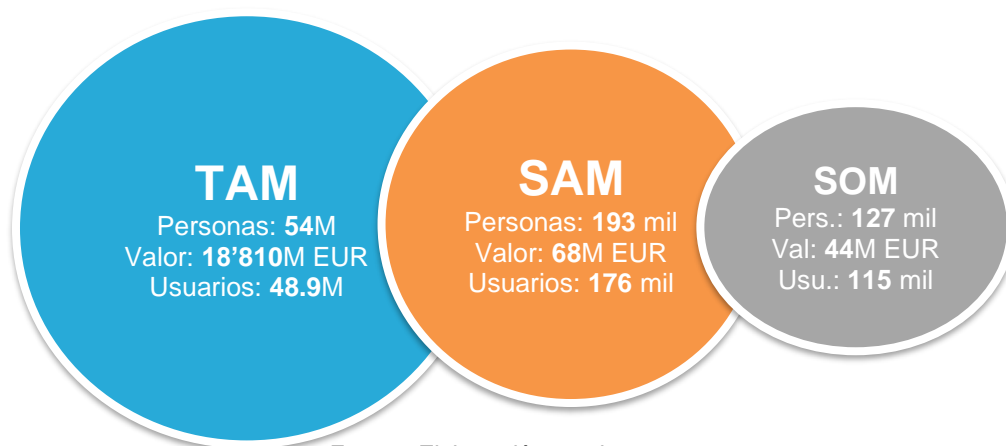
#### SOM (serviceable obtainable market):

Por último, se tiene el SOM el cual es un subconjunto del SAM y se refiere al mercado objetivo. Aquí se considerarán las personas que acuden a una repostería/panadería para la compra de sus postres y tortas, excluyendo a aquellas personas que realizan su compra en una tienda grande o mediana.

- **Número de personas:** Número de personas del SAM que compran postres en una panadería/repostería (66%)  
 $192'553 \times 66\% = 127'085$  personas
- **Valor monetario:** número de personas multiplicado por el gasto promedio por persona en un año  
 $127'085 \times 350 = 44'479'789$  EUR (aún no se consideran la competencia para este cálculo).
- **Número de usuarios de internet:** 91% del número de personas  
 $127'085 \times 91\% = 115'647$  usuarios

<sup>4</sup>En el apartado del público objetivo se profundizará más en este detalle.

Figura 3. TAM SAM SOM



Fuente: Elaboración propia

### 2.1.2.2. Competencia

Con esta sección se comenzará a entender más la realidad del negocio, al poder analizar los jugadores a los que se enfrentará realmente Caramel Croquant. En Francia existen alrededor de 35'000 establecimientos relacionados con la repostería y panadería (Espace Concours, 2021). Pero no todas tienen los mismos objetivos, el mismo mercado, las mismas estrategias, lo que permite una coexistencia entre ellas y así mismo cada una de ellas determina el público objetivo al que quiere llegar.

#### 2.1.2.2.1. Estructura de la competencia

Como Caramel Croquant es una empresa que aún no existe, se considera que no tiene competidores actuales sino únicamente potenciales. Los competidores se podrían agrupar de la siguiente manera:

- **Competidores directos:** se consideran directos todos aquellos que ofrecen productos semejantes a los de Caramel Croquant. Dentro de los competidores directos existen 3 categorías:
  - **Cafés o salones de té:** esta categoría es la más relevante para el negocio pues es el modelo de negocio al que quiere llegar y con el cual quiere ser reconocido.
  - **Reposterías:** se refiere a negocios que venden sus postres y tortas, pero no para ser consumidos en un local. En París existen muchas reposterías de este tipo, pero en el resto de Francia hay escasez.
  - **Panaderías/reposterías:** aquí se incluyen todas aquellas panaderías que tienen en su vitrina no solo panes sino también postres como los de la cartera de productos de Caramel Croquant. Según Espace Concours (2021), el 91% de personas que visita una panadería lo hace para comprar un pan solamente y solo 7% de personas van en busca de postres. Aunque sea un porcentaje pequeño, se debe tener en cuenta que en Alsacia no existen muchos cafés/salones de té, pero sí que hay un gran número de panaderías.
- **Competidores indirectos:** se consideran competidores indirectos todos aquellos negocios que venden productos sustitutos de los postres artesanales. Más detalladamente, se habla de productos industriales que se encuentran generalmente en tiendas grandes o medianas.

#### 2.1.2.2.2. Competidores

Una vez entendido la clasificación de los diferentes competidores potenciales de Caramel Croquant, se procede a listar cada uno de ellos. Pero como se mencionó anteriormente, hay más de 35'000 empresas en este sector (Espace Concours, 2021), así que solo se mencionarán algunas de ellas.

Tabla 4. Competidores

Tipo de competidor	Categoría	Empresa	Ubicación
Directos	Cafés / Salon de thé	Thé comme chez toi	68390, Sausheim
		Pâtisserie Tonton Gâteau	67000, Strassbourg



		Salon de Thé Cannelle	68600, Neuf-Brisach
		La Mignardise	68480, Vieux-Ferrette
		Chez Elise	68220, Hésingue
		Leyes	68300, St. Louis
		Pâtisserie Jaques	68100, Mulhouse
		Le Boudoir	68000, Colmar
		Salon de thé à l'Alsacienne	68150, Ribeauvillé
		PAUL	En toda Francia
	Reposterías	Pâtisserie Wohlfarth	68220, Hésingue
		Les gâteaux de Bona	68300, St. Louis
		Pâtisserie Schueller	68510, Mulhouse
		Pâtisserie Gilg	68140, Munster
		Pâtisserie Helterlé	67220, Strassbourg
	Panaderías / reposterías	B. Julien	67850, Herrlisheim
		B.-P. Maret SARL	67610, La Wantzenau
		B. Petry Stein	67150, Erstein
		Artisan boulanger Heiligenstein Pascal	67390, Marckolsheim
		B.-P. Maude et Antonin	68040, Ingersheim
		B.-P. Confiserie Vogel	68150, Ribeauvillé
		B. Béatrice et Stéphane	68000, Colmar
		B.-P. Astrid et Alexandre HADEY	68250, Rouffach
		Envie de pan	68330, Hésingue
		Marie Blachère	En toda Francia
		B. Kieffer	68800, Thann
		B.-P. Denis	68100, Mulhouse
		Heinrich Christian	68140, Munster
		B.-P. Cyran Sébastien	67600, Sélestat
		B.-P. Porée Vincent	67140, Barr
		B.-P. Kapfer	67560, Rosheim
		B.-P. Vincent	67220, Hoerd
		B.-P. khanouchi	67380, Lingolsheim
		B. Brunstein	67600, Kintzheim
Weinzorn Eric	68220, Hésingue		
Indirectos	Tiendas medianas o grandes	L'éclair	En toda Francia
		SPAR	
		Carrefour	
		Géant Casino	
	Diferentes tiendas BIO		
Cadenas de café grandes o medianas	Starbucks	En toda Francia (En Alsacia, únicamente en Strassbourg, Colmar y Mulhouse).	

Fuente: Elaboración propia

### 2.1.2.2.3. Principales competidores

Claramente cuando Caramel Croquant abra su establecimiento, competirá tanto con pequeños como con grandes competidores. Para esta sección se han escogido los principales competidores considerando solo aquellos en la categoría de Café / Salon de thé y que tengan algún tipo de presencia digital. Se han escogido los siguientes 5 competidores: Pâtisserie Jaques (Café Mozart), PAUL, Pâtisserie Tonton Gâteau, Leyes y Le Boudoir.

## Competidor #1: Pâtisserie Jaques / Café Mozart

### a) Elementos de branding

Se ha identificado la Pâtisserie Jaques como el competidor número 1, pues su concepto de negocio es muy poco común en Alsacia y tiene gran potencial. Esta empresa tiene una repostería que es la Pâtisserie Jaques la cual se encarga de la realización de postres tanto para venderlos por pedidos especiales como para ser comercializados en el café. Pero el café se aleja de la identidad de marca de la repostería, tanto así que los logos son distintos para ambos negocios:



Sea la repostería o el café, la empresa no cuenta con ningún slogan, pero se posiciona como el maestro de la repostería de chocolate glaseado “Maître pâtisser chocolatier glacier”.

### b) Estrategias de producto

Ellos tienen el establecimiento Café Mozart, para acudir al mercado que desea darse una pausa, tomarse un café y claramente acompañado de un buen postre. En el café se ofertan únicamente los postres unitarios o las porciones de tortas estandarizadas, además de alguna que otra bebida, claramente. En la repostería Jaques, el consumo dentro del establecimiento no es permitido, solo se puede comprar para llevar. Pero la cartera de productos se extiende al ofrecer tortas enteras y productos personalizados.

Su cartera de productos es muy amplia, pero hay 5 ingredientes principales que inspiran sus recetas: las almendras de Marcona, la guanaja (chocolate negro), las fresas, la vainilla, y el azúcar. Dentro de sus productos más vendidos están:

- Abinao: Galleta de chocolate con almendras, mousse de chocolate amargo al 80%, sabayón de vainilla.
- Cardinal: Mousse de grosella negra, macarrones y licor de grosella negra.
- Crottin: Chocolate con merengue de chocolate crujiente.

### c) Estrategias de precio

El negocio se puede considerar que tiene estrategias de precios uber premium, un poco más costosos que los de Caramel Croquant. Los precios por el mismo producto no varían entre los dos tipos de establecimientos.

### d) Estrategias de distribución

Se ha mencionado anteriormente la manera en que el negocio está dividido. Pero aquí cabe rescatar que cuentan con 2 reposterías Jaques en Mulhouse, 1 Café Mozart en Mulhouse y otra repostería Jaques pero que está ubicada en Fukuoka, Japón. Esta última no se analizará porque se aleja de los límites del TFM.

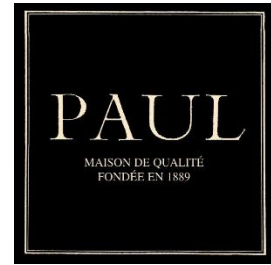
### e) Cultura organizativa y objetivos

Para la Pâtisserie Jaques, las alianzas son indispensables. Es miembro de la asociación internacional “Relais Desserts” que envuelve los mejores reposteros de todo el mundo (compuesta por 14 nacionalidades diferentes). Además, tienen un contrato de asociación con Valhrona para el aprovisionamiento de chocolates, y con diferentes proveedores de productos lácteos provenientes de Echiré, región conocida por la suavidad y buen gusto de sus cremas y mantequilla.

**Competidor #2: PAUL**

a) Elementos de branding

PAUL es una cadena conocida en toda Francia. Sus prestigiosos productos la hacen muy apetecida ante el público. Su slogan es Casa de Calidad desde 1889 “Maison de qualité depuis 1889”, y su posicionamiento va direccionado a la calidad en los detalles. El Logo ha tenido muy pocos cambios desde su creación en 1889, y lo sostiene desde el año 1987. Las cafeterías o cafés PAUL son fáciles de reconocer porque tienen unas pancartas grandes con el logo de la empresa y con panes y tortas que invitan al público al establecimiento.



Fuente: Sitio Web: <https://www.paul.fr/>

b) Estrategias de producto

A diferencia de Jacques, PAUL es muy fuerte en la fabricación de panes y viennoiseries (como croissants), por lo que uno de sus fuertes son los desayunos, donde la gente viene por un pan, un par de huevos, un café, etc. PAUL se considera un competidor no por su negocio mañanero sino por la actitud de repostero que toma a partir de las 14:00, donde su vitrina está llena de postres y tortas, tanto fruteras como con chocolates y caramelos. En PAUL también se encuentran otros tipos de comidas saladas como sándwiches, ensaladas, pastas frías, etc.

Imagen 4. Oferta de productos online de PAUL

Menus	Sandwichs et Salades	Pains	Viennoiserie
Petit déjeuner	Sandwichs	Classiques	Individuelles
Déjeuner	Quiches & Pizzas	Spéciaux	Familiales
Goûter	Salades		
	Plats cuisinés		
Pâtisserie	Boissons	Traiteur	Nouveautés
Tartes & Gâteaux	Froides	Sucré	
Pâtisseries individuelles	Chaudes	Salé	
Desserts		Plateaux repas	
Macarons			

Fuente: <https://www.paul.fr/>

c) Estrategias de precio

Aunque sus productos sean artesanales, la empresa es tan grande (en comparación a la competencia), que se podría pensar que ha logrado conseguir la optimización de costos, puesto que sus productos no son tan costosos. Ya sea que los costos sean más bajos, o que por estrategia haya decidido tener un margen de producto menor, pero asegurando altos volúmenes.

d) Estrategias de distribución

PAUL cuenta con 3 tipos de establecimientos donde comercializa sus productos. El primero se podría catalogar como un café o salón de té, el cual se ha considerado para este análisis. El segundo encajaría en la categoría de panadería / repostería, es decir que vende tanto panes como postres, pero no se pueden consumir ahí mismo. El tercero es otra modalidad y son los restaurantes; pero estos son solo 13 en todo el país. A parte de los canales tradicionales también tiene el canal online, ya sea por pedidos a domicilio como en modalidad click&collect.

e) Cultura organizativa y objetivos

PAUL empezó en Francia, justamente en Alsacia en la ciudad de Strassbourg pero con los años se ha expandido a nivel nacional e internacional llegando a varios países de Europa pero también a América, África, el Medio Oriente y Asia. Esto lo ha logrado gracias a su modelo de franquicia, que le permite compartir el know-how y la identidad de la marca con un asociado que esté dispuesto a continuar con los valores y objetivos de la marca. Dentro de estos objetivos, está la lucha por la sostenibilidad buscando siempre maneras de ayudar al medio ambiente como por ejemplo con el reciclaje. También tiene dentro de sus objetivos impulsar al consumo saludable, buscando los mejores ingredientes para sus elaboraciones e intentado disminuir azúcares y otros ingredientes poco saludables.

**Competidor #3: Pâtisserie Tonton Gâteau**

a) Elementos de branding

Tonton Gâteau es un café gourmet que se aleja del branding de los otros dos competidores expuestos anteriormente. Esta empresa joven, creada en el 2019 por dos jóvenes, quiere posicionar su marca como algo más moderno, rústico y como ellos dicen “rock”. Los sabores siguen siendo tradicionales pero el “look” no es el mismo de siempre. Así mismo la decoración del establecimiento es bastante campestre y muy agradable para compartir un bocado de postre con amigos o familiares.



Fuente: Sitio Web:  
<https://tontongateau.fr/>

b) Estrategias de producto

Los productos cambian casi todas las semanas, demostrando su creatividad en la cocina y en el diseño. Dentro de sus productos/servicios están los postres y tortas individuales, o enteras, bebidas calientes y frías, pero también tienen servicio de comida al medio día y brunch. Sin embargo, su fuerte es la repostería.

c) Estrategias de precio

Los precios de las porciones individuales son en promedio más costosos que los que ofrecerá Caramel Croquant, oscilando entre 4.60 EUR y 4.90 EUR. Pero algunas de sus tortas estandarizadas tienen los mismos precios, como Le Cake choco banane de 15 EUR. También tienen una selección ajustada de tortas poco comunes que se realizan sobre pedido como la tarta de pistacho y fresa, La Galette para 4 personas, y la Pavlova. Además, en Navidad la creatividad no tiene límite para estos reposteros y ofrecen postres con estilos navideños.

d) Estrategias de distribución

Es una empresa muy joven que seguramente con un buen empuje logrará llegar alto. Pero por el momento cuenta con un solo establecimiento ubicado en Strassbourg. La ventaja es que Strassbourg es la ciudad más grande de toda Alsacia, por lo que se podría concluir que su estrategia de distribución ha sido muy bien pensada.

e) Cultura organizativa y objetivos

La empresa la rigen dos jóvenes esposos, donde él es el chef, pero tiene un equipo por debajo de él. Su esposa se ocupa de la gestión de la empresa y los temas administrativos. Para ellos lo más importante es lograr mostrar su experticia al público objetivo, y así mismo poder recibir buena retroalimentación de sus clientes.

#### Competidor #4: Leyes

##### a) Elementos de branding

Se ha escogido Leyes como el competidor número 4 de Caramel Croquant, por razones geográficas. Este café es cercano a la vivienda actual del Chef Valentin y es recurrido frecuentemente por él. Cada vez que se pasa delante de Leyes, se ven filas largas ya sea para comprar algo para llevar o para comer ahí mismo. Su historia comienza en 1942 con la creación de productos artesanales y 100% familiar.



Fuente: Sitio web:  
<https://leyes.fr/>

##### b) Estrategias de producto

Leyes tiene todo el portafolio, desde galletas, pasando por postres, tortas, chocolates, helados, snacks salados, bebidas frías y calientes, tortas personalizadas etc. Este podría ser quizás el modelo de empresa que más directamente podría competir con Caramel Croquant en cuanto a la estrategia de producto, porque, aunque venda panes, esta sección es muy pequeña en comparación con las otras vitrinas.

##### c) Estrategias de precio

Los precios oscilan entre los 2.50 EUR y 5.00 EUR en postres individuales. Con este dato se puede entender que la estrategia de precios es muy similar a la de Caramel Croquant.

##### d) Estrategias de distribución

A pesar de un largo recorrido, la marca cuenta con tan solo un establecimiento, localizado en la calle principal de St. Louis, que limita con Suiza. Es muy tradicional y su único canal de distribución es el off-line.

##### e) Cultura organizativa y objetivos

La marca de hecho pertenece a una empresa llamada La Fournée Délices que es una galletería, pero que hace unos años adquirió a Leyes como estrategia de extensión de diversificación, buscando tanto nuevos mercados como nuevos productos. Los puntos fuertes que la empresa considera que ella tiene son la solidaridad familiar, la experiencia de los padres, la variedad de productos, la innovación y la alta calidad.

#### Competidor #5: Le Boudoir

##### a) Elementos de branding

Es el competidor más tierno que se tendrá, puesto que, el logo, sus empaques y más que todo su decoración en el establecimiento es de color rosado, blanco y dorado. Ellos se posicionan como la pequeña pieza que está entre la sala del comedor y la habitación para dormir. La marca se creó pensando en la intimidad de las conversaciones de las mujeres.



Fuente: Sitio web  
<https://le-boudoir-colmar.fr/>

##### b) Estrategias de producto

Ellos pretenden cubrir todos los horarios del día, desde el desayuno hasta la merienda de la tarde. Su especialidad es la venta de té e infusiones, pero se acompañan claramente de productos de repostería. Pero ya sea una comida o una bebida, todos sus productos son "hechos en casa". Dentro de los postres que venden están los gaufres, tartaletas, cheesecake, fondant de chocolate, entre otros.

##### c) Estrategias de precio

Los precios oscilan entre los 2.00 EUR y 4.90 EUR para la sección de postres individuales. Son un poco más bajo que los de los otros competidores. Sin embargo, su estrategia premium se ve reflejada en sus tés e infusiones. También tiene el servicio de reservar el establecimiento en caso de que se requiera para algún evento u ocasión especial.

d) Estrategias de distribución

Cuenta únicamente con un establecimiento ubicado en Colmar, que es la segunda ciudad más grande de la región de Alsacia.

e) Cultura organizativa y objetivos

Como parte de los objetivos está impulsar al deleite femenino, para que ellas tengan la pausa que bien merecen. De la mano con este objetivo, se evidencia que el negocio ha sido creado por dos representantes de este género, pero de distintas edades.

Por ahora no se ha tocado el tema digital para ninguna de estas empresas. Aquí abajo se encontrará un cuadro comparativo de algunos aspectos relacionados con el tema digital.

Tabla 5. Análisis digital de los competidores principales.

Aspecto digital	Jacques	PAUL	Tonton Gâteau	Leyes	Le boudoir
Web	patisserie-jacques.com/	paul.fr/	tontongateau.fr/	leyes.fr/a-propos/	le-boudoir-colmar.fr/
SEO	Difícil lectura debido a fuentes y background no óptimos.	Fácil de navegar, buena estructura. Fácil identificación del Header y Footer	Buen dominio, H1 y H2, palabras clave. Sólo una página en el sitio web. (con scroll)	Mala selección de palabras clave. Muy difícil de encontrar	Poco optimizado (eg. Los CTA no sirven). Sin embargo, la construcción de H1 y H2 está bien hecha.
Marketing de contenidos	Pocos contenidos. No se encuentra mucho sobre la empresa o sus productos	Muy buen contenido visual y textual.	Muy poco contenido, especialmente sobre la empresa. Buen contenido en imágenes e inclusión de video	Un mismo video se repite en todas las páginas y no deja de repetirse. No tiene casi contenidos	Buena explicación de su cartera de productos. Aunque podría mejorar
Redes sociales	Facebook Instagram	Facebook Instagram LinkedIn	Facebook Instagram Google+	Facebook Instagram YouTube	Facebook Instagram
Email marketing /newsletter	No	Noticias de actualidad posibilidad de abonarse a la newsletter	No	No	No
Publicidad display	No se encontró	No se encontró	No se encontró	No se encontró	No se encontró
Compra online	No	Pedidos a domicilio o click & collect	No	No	No
Reviews	No	No	Si	No	Si
Atención al cliente	Formulario de contacto	Formulario de contacto	Teléfono Email	Teléfono Email Formulario de contacto	Teléfono Email Formulario de reserva

Fuente: Elaboración propia

2.1.2.2.4. Mapa de posicionamiento

Después de hacer un análisis de los 5 competidores principales de Caramel Croquant, se procederá a la realización de un mapa de posicionamiento teniendo en cuenta los siguientes atributos:

- **Innovación:** tradicional o innovador. Se está creando un negocio que quiere ser artesanal, con sabores tradicionales, pero ideas innovadoras que se reflejarán en la creación de postres, el establecimiento, el logo y la identidad de marca, los canales de distribución modernos, entre otros aspectos.
- **Presencia digital:** poca presencia vs. Mucha presencia. La presencia digital será uno de los fuertes en los que se quiere concentrar este negocio, por lo que le resulta importante entender el posicionamiento en este atributo en relación con sus competidores.

Los atributos tendrán un valor entre -5 (para los tradicionales y la poca presencia digital) y 5 (para los innovadores y la mucha presencia digital). También se ha encontrado un KPI que servirá como dimensión para definir el tamaño del competidor. Este KPI será el número de suscripciones en Facebook. Como PAUL es el único competidor que está a nivel nacional, su tamaño será mucho más grande que el resto. Para tener un mejor acercamiento se tomará una parte representativa de ese tamaño que se ha calculado de acuerdo al tamaño de la población de Alsacia (3% de la población francesa) (Diplomatie, 2021). A continuación, se encontrará una tabla donde se cuantificará cada atributo de posicionamiento:

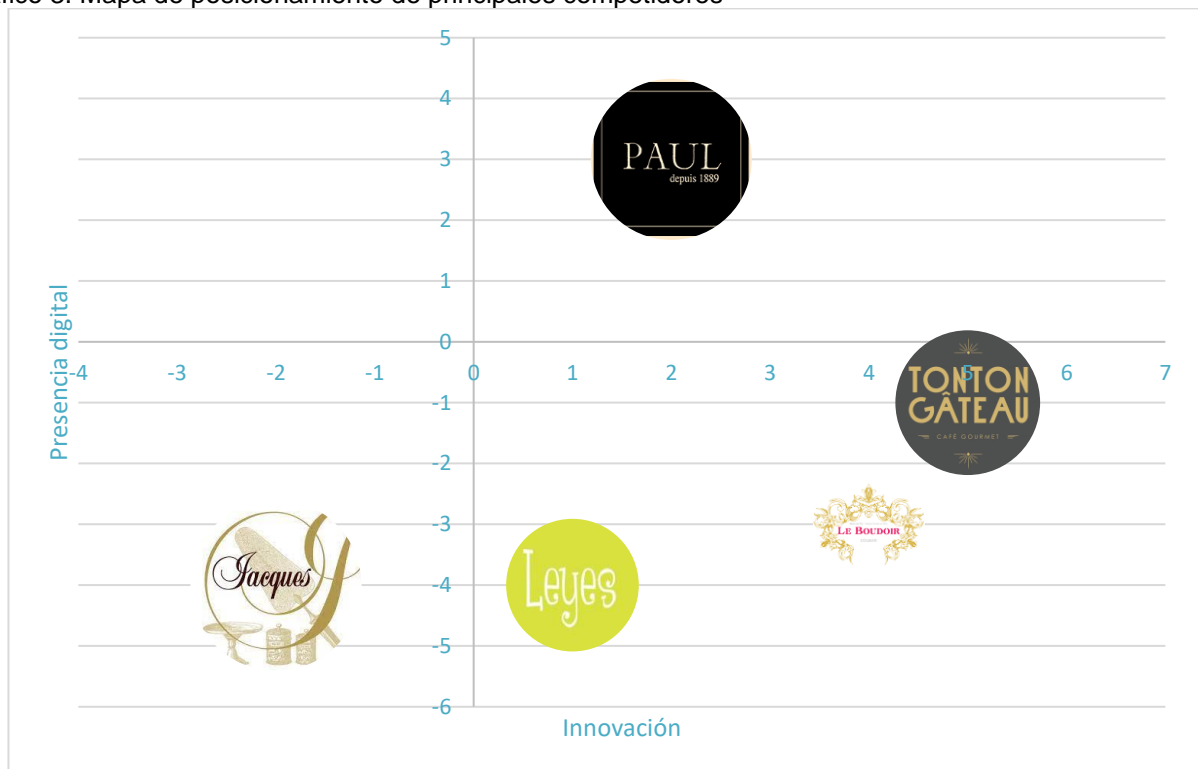
Tabla 6. Tabla de atributos de posicionamiento

Competidor	Innovación	Presencia digital	Tamaño: suscripciones
Pâtisserie Jacques	-2	-4	3'146
PAUL	2	3	2'787 <sup>5</sup>
Tonton Gâteau	5	-1	2'250
Leyes	1	-4	1'890
Le Boudoir	4	-3	1'348

Fuente: Elaboración propia

Por último, con estos datos se procederá a la creación un gráfico de burbujas que mostrará el mapa de posicionamiento.

Gráfico 3. Mapa de posicionamiento de principales competidores



Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup>Tamaño de PAUL en Alsacia: Número de usuarios en Francia (92'886) x tasa representativa de Alsacia (1.89M / 63.3M x 100 = 3%)



### 2.1.2.2.5. Conclusiones del análisis de la competencia

Con toda esta información y análisis se puede concluir que existen ciertos competidores tanto directos como indirectos para Caramel Croquant. Unos más grandes que otros, y con diferentes estrategias y posicionamiento de marca. En la región de Alsacia la competencia no es muy intensa pues, aunque existan muchos jugadores en el mercado, las estrategias y el posicionamiento son diferentes al de Caramel Croquant, lo que le permitirá tener una ventaja competitiva frente al resto. Se puede concluir también que el tema digital no es muy fuerte en el momento. Algunos competidores tienen algunos puntos positivos en esta área, pero en general se evidencia que no hay mucha inversión tanto económica como de fuerza laboral para el mantenimiento de la web y las redes sociales. Por último, la innovación está siendo un elemento que algunos competidores quieren desarrollar, pero no es el objetivo principal de todos.

### 2.1.2.3. Sector

Antes de hacer el análisis interno de la empresa, es necesario entender el sector en el que Caramel Croquant estará participando. La repostería pertenece al sector BVP (Boulangerie, Viennoiserie, Pâtisserie), pero esta se diferencia de las otras dos porque envuelve las preparaciones culinarias dulces elaboradas con algún tipo de masa o crema. Este sector genera ahora una facturación de más de mil millones de euros cada año, solo en Francia (Cuisine Facile, 2017). Las empresas de este sector pueden tener diferentes actividades. Algunas se dedican únicamente a la elaboración de ingredientes, masas o cremas para que sean utilizadas posteriormente por reposteros para la preparación de postres y tortas. Siguiendo con la cadena de valor, otras empresas concentran su actividad en crear estos manjares para ser comercializados por minoristas (por ejemplo, Nestlé). Paralelamente, existen reposterías artesanales que realizan sus productos con menos maquinaria y sin economías de escala, y estas venden sus productos al cliente final.

Esta última clasificación sería la más apropiada para la empresa Caramel Croquant y sus competidores directos. Pero hay que tener en cuenta que se habla de una repostería, no una panadería, y la gran diferencia radica en la fermentación, la especialización de los panaderos son productos que se hacen con masas fermentadas o levaduras (Cuisine Facile, 2017). Pero no significa que un panadero no pueda vender postres o que en una repostería no se encuentre un buen croissant, por ejemplo.

Para entender mejor el sector se realizará un análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter, que incluyen: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, las amenazas de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre empresas (Michael Porter, 1979).

#### 2.1.2.3.1. Poder de negociación de los proveedores

- Número de proveedores y su tamaño: Existe un número grande de proveedores para las reposterías en toda Francia, pero la mayoría son granjas o negocios familiares por lo que su tamaño es pequeño (Cuisine Facile, 2017). En el área de chocolates, no hay muchos proveedores locales. Existen empresas internacionales que comercializan sus productos en Francia, especialmente aquellas provenientes de Suiza.
- Especialidad de sus productos y servicios: los proveedores más relevantes en la industria de la repostería están especializados ya sea en productos lácteos (leches, cremas, quesos, yogurts, etc.), cereales (diferentes tipos de harinas), chocolates, azúcares, frutas, café (existen muchos proveedores de café), entre otros.
- Capacidad de sustitución: los ingredientes para la repostería no deberían cambiarse a menudo, ya que la práctica ayuda al repostero a ganar experiencia y mejorar su producto hasta que lo considere adecuado. Por eso, la sustitución no es una buena estrategia para un repostero.
- Costes de cambio: aunque haya muchos proveedores, cada uno cubre su zona, entonces si un repostero quiere cambiar su proveedor, deberá buscar en otras zonas, lo que implica seguramente más costes de transporte.

#### 2.1.2.3.2. Poder de negociación de los clientes

- Número de consumidores: según el análisis del TAM SAM SOM, el número de consumidores potenciales es de 127 mil personas.
- Sensibilidad al precio: los consumidores de Alsacia son poco sensibles al precio al tener un alto poder adquisitivo. De acuerdo a las entrevistas en profundidad realizadas, se encontró que la demanda es muy inelástica en este sector, siendo el precio por unidad tan bajo, en comparación a bienes duraderos.
- Capacidad de sustituir: La sustitución radica en el producto en sí, más no en el proveedor. Un consumidor puede variar su demanda tranquilamente de un día para el otro.



- Coste del cambio: los precios entre los competidores y en la misma cartera de productos de una empresa no son muy diferentes, así que el cambio se deberá al gusto de la persona más no al costo que le implica. En cafés locales se pueden ver diariamente colas de gente por, ya sea entrar a tomar algo o comprar algo para llevar
- Tamaño de los pedidos: se habla de una industria que tiene diferentes tipos de productos y servicios, así que no se puede medir en unidades. Pero anteriormente se mencionó que el promedio de gasto de una persona por año es de 350 euros AgroMedia (2019) y Espace Concours (2021), ya sea en porciones individuales, grandes o mixtas.

#### 2.1.2.3.3. Amenazas de nuevos competidores entrantes

- Barreras de entrada: el número de clientes es bueno, pero se debe considerar que en Alsacia los pueblos son muy pequeños, por lo que los negocios ubicados en grandes ciudades como Strassbourg, Colmar y Mulhouse, tenderán a tener más clientes potenciales.
- Coste y tiempo para entrar en el mercado: no se encontró mucha información al respecto, pero se estima un año para la planeación y ejecución del negocio. Los costos más grandes a invertir serían los legales (como los impuestos), la renta del establecimiento, y los hornos o demás maquinaria grande.
- Economías de escala: se habla aquí de reposterías que fabrican sus productos de manera artesanal, por lo que no buscan tener economías de escala.
- Ventajas competitivas: este es un punto a favor, porque se ha identificado que cada competidor potencial tiene una ventaja competitiva diferente, ya sea la modernidad de sus productos, los canales de distribución, su promesa de marca, la variedad de sus productos, etc.
- Conocimiento especializado: cada repostero cuenta con un know-how que le permite diferenciarse de sus competidores. Un conocimiento especializado que poco se ha desarrollado hasta ahora es el de la fabricación de postres más naturales y con menos azúcares.
- Proteccionismo tecnológico: en la repostería el desarrollo tecnológico no es muy prometedor.

#### 2.1.2.3.4. Amenaza de productos sustitutos

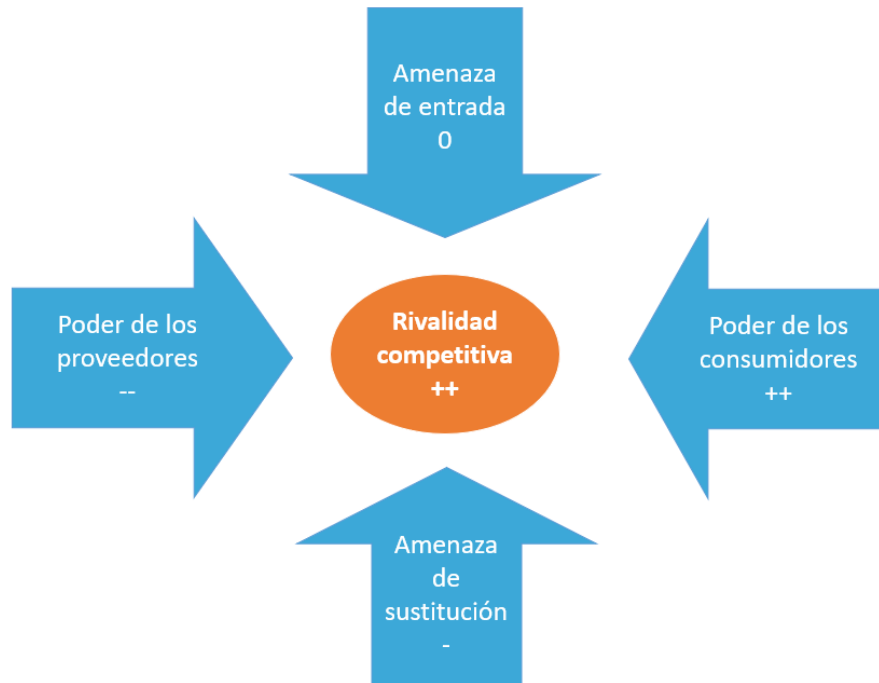
- Existencia de sustituciones: Aquí entran 2 grandes sustitutos. El primero se refiere a las tiendas medianas y grandes que tienen como ventaja competitiva la facilidad de adquisición del producto, es decir que el consumidor no debe hacer un gran esfuerzo para conseguir su postre o torta, sino que, en su compra diaria o semanal de mercado, puede simplemente agregar este producto repostero al carrito. Por otra parte, están las grandes cadenas de café y aquí el jugador principal es Starbucks. Lo positivo es que este únicamente se encuentra en las 3 grandes ciudades de Alsacia, por lo que no es un competidor en los pueblos y ciudades más pequeñas (aunque en estas el tamaño del mercado es menor). Sin embargo, ya sean los supermercados o Starbucks, ambos se consideran sustitutos porque sus productos no son artesanales. Estos productos son considerados como un “plan B”, para los consumidores de postres artesanales.
- Costes del cambio: este difiere entre estos dos sustitutos. El primero como ofrece comodidad en la compra, tendrá precios más económicos así que el consumidor pagará menos por satisfacer su necesidad y al mismo tiempo no tendrá que pagar por costos adicionales de transporte. También se ahorrará tiempo. El segundo competidor es totalmente diferente. Este tiene precios más altos en sus bebidas de café, y los precios varían en su vitrina de postres que también son industrializados. Al final el consumidor estará pagando más, debido a su consumo de café, y al mismo tiempo será más difícil recurrir a estos establecimientos ya que solo hay 3 en Alsacia.

#### 2.1.2.3.5. Rivalidad entre empresas

- Número de competidores: en ciudades grandes se encuentra un buen número de competidores, pero con distintos modelos de negocio. En ciudades pequeñas y pueblos, el número oscila entre 1 a 3 competidores. 77% de las empresas de este sector son pequeñas y emplean menos de 6 personas (Espace Concours, 2021).
- Diferencia entre competidores: el tamaño del negocio, las ventajas competitivas, la cartera de productos, la identidad de marca, los canales de distribución, la presencia digital. Lo que no cambia mucho son los precios y los sabores tradicionales.
- Costes de cambiar de un competidor a otro: especialmente si se vive en un pueblo pequeño el coste de cambio es relativamente alto.
- Fidelidad de los consumidores: es muy fuerte, especialmente debido al coste del cambio (InSight obtenido con las entrevistas en profundidad). Un consumidor de productos reposteros aprecia el hecho de poder visitar su repostería o café caminando. Si este establecimiento está cerrado, muy probablemente deberá tomar el carro, lo que implica gastos de transporte y tiempo.

Para completar este análisis, se valorará cada una de las fuerzas teniendo en cuenta como esta puede afectar a Caramel Croquant. Si la afecta positivamente, la fuerza obtendrá una valoración de ++ o +, si no afecta ni positiva ni negativamente, se le otorgará una calificación de 0, pero si afecta negativamente, estará valorada como - o --.

Figura 4. Esquema de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Análisis interno

En este apartado se detallará la información concerniente a la empresa que se va a crear. Se mostrará respectivamente la misión, visión y valores de la empresa. Luego se mostrarán las estrategias tanto corporativa como competitiva y funcional. Posteriormente se planteará la propuesta de valor, y al final se hará un análisis del marketing mix.

### 2.2.1. Misión, visión y valores

#### Misión

Desde una pequeña galleta, hasta la torta más grande, Caramel Croquant entrega alta calidad en sus creaciones y acompaña al cliente en todas las ocasiones, ya sea para el goce o para toda una comunidad. Promueve el deleite del dulzor al hacer de él toda una experiencia inolvidable.

#### Visión

1. Aspira a ser el café - repostería más recurrida por su mercado meta en toda Alsacia para el año 2028.
2. Lograr la implementación de la estrategia de marketing de diversificación, con el modelo de negocio B2B2C, extendiendo tanto los mercados como la cartera de productos para el año 2024.

#### Valores:

- **Atención al cliente:** entregar una excelente atención al cliente tanto online como offline
- **Consumo local:** promover el consumo local, el cual se evidencia en el producto final, así como en toda su cadena de valor
- **Alta calidad:** los esfuerzos se establecen en el amor y dedicación entregados a cada producto, para que tengan una alta calidad tanto en diseño como en sabor.

- **Innovación:** innovar continuamente en nuevos productos, diseños, un ambiente moderno en el establecimiento, buscar nuevos canales de entrega de los productos y actualizar contenidos digitales que sean de gran interés para los clientes de Caramel Croquant.

### 2.2.2. Estrategias corporativa, competitiva y funcional

#### Estrategia corporativa

##### Objetivo corporativo:

Crear una experiencia única de calidad desarrollando un servicio diferencial e inspirador para el cliente, basado en una estrategia ágil, donde la entrega continua de valor al cliente y atención al mercado, permitan hacer de Caramel Croquant un modelo de negocio rentable.

##### Estrategia corporativa

Caramel Croquant aspira a convertir cada interacción con la marca en una experiencia diferencial e inspiradora, situando al cliente en el centro de la empresa, cuidando al máximo la cadena de valor del cliente y a sus socios clave, convirtiéndose en un referente en el sector.

#### Estrategia competitiva

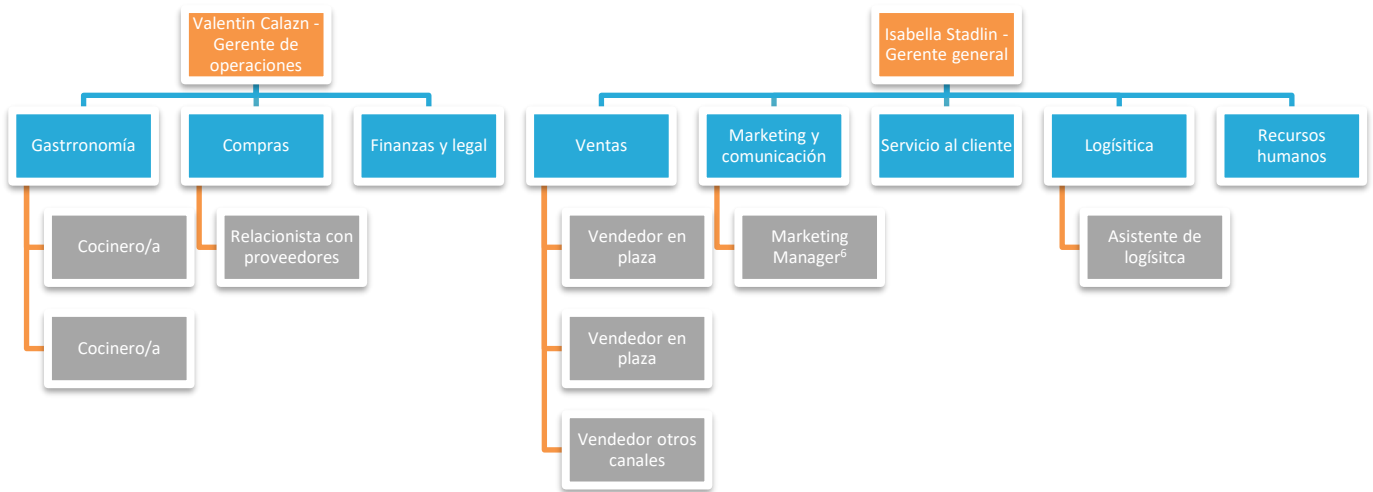
Aunque Caramel Croquant sea un concepto de negocio que aún no se ha creado, su estrategia es bastante visionaria. Se podría considerar como un competidor **RETADOR** al querer enfrentarse a sus competidores principales y poder llegar a ser en el 2028 el líder en el mercado. Para poder considerarse un retador, Caramel Croquant se enfocará en la estrategia competitiva de diferenciación que va ligada a sus valores, especialmente al ofrecer al público la mejor atención al cliente, que se verá reflejada tanto en el establecimiento como de manera online por medio de su estrategia digital. Otro aspecto diferenciador está en el innovador modelo de negocio que le permite tener un gran abanico de posibilidades tanto en la cartera de productos, como en la moderna identidad de marca y en los diferentes canales de distribución.

#### Estrategia funcional

Para comenzar, Caramel Croquant cuenta de un equipo pequeño de tan solo 10 personas. Este es el número mínimo de personas requeridas para hacer funcionar el negocio, de lo contrario, las demás estrategias y objetivos no se llevarían a cabo. La empresa tendrá los siguientes departamentos:

- **Gastronomía:** es el departamento principal pues es el corazón del negocio y todo gira entorno a él. Para su funcionamiento se necesita de un chef y dos cocineros como mínimo.
- **Compras:** para que haya producto se necesitan ingredientes. El departamento de compras estará encargado de las relaciones con los proveedores y de que haya un buen manejo del abastecimiento. Aquí se necesitará una persona adicional
- **Ventas:** como hay una estrategia omnicanal, se necesita de un equipo fuerte de ventas para cubrir todos los canales. En el establecimiento se tendrán mínimo 2 personas para las ventas diarias y una persona adicional que atenderá los otros canales.
- **Logística:** se refiere especialmente a la logística de transporte para los domicilios de entregas especiales y también los servicios de catering. Una persona adicional se necesitará para asistir en el manejo de la logística.
- **Comunicación y marketing:** se encargará de todas las campañas publicitarias, además de nutrir la marca con ideas innovadoras y estrategias online y offline. Se necesita de un Headcount de nivel Junior, que se explicará más adelante en la sección 8. Programa de acciones de marketing digital.
- **Servicio al cliente:** muy importante para el negocio, pues es parte de su estrategia competitiva. El departamento no será simplemente pasivo, sino que se encargará de tener comportamiento activo, buscando servir al cliente y mejorar en los aspectos débiles en vez de esperar reclamos y comentarios negativos.
- **Recursos humanos:** un departamento pequeño y con pocos recursos por el momento. Sin embargo, se necesita de un buen manejo del personal y de un paquete atractivo de beneficios y factores motivacionales para esperar de ellos su mejor desempeño en el trabajo.
- **Finanzas y legal:** se necesitan para tener el negocio marchando correctamente. Aquí se incluye la tesorería, contaduría, aspectos legales, etc.

Figura 5. Organigrama de Caramel Croquant



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.3. Propuesta de valor

Para establecer la propuesta de valor se acudirá al modelo de negocio CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder (Alexander Osterwalder, 2010), en el cuál aparecen 2 variables que afectan directamente a este apartado: el perfil del cliente y la propuesta de valor. Caramel Croquant quiere entender la necesidad del cliente para ofrecerle algo que él pueda valorar. Para poder llegar a ello, se utilizará un lienzo de la propuesta de valor donde se identificarán las actividades del cliente, los dolores y los beneficios, seguidamente de los analgésicos, las vitaminas y los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

#### Perfil del cliente:

- **Actividades:** se espera atender a un cliente cuando él esté en busca de calmar un antojo, especialmente si es algo dulce. El cliente puede en otras ocasiones querer complacer a un ser querido, y para eso busca un producto que cumpla con este objetivo. En otras ocasiones él simplemente quiere deleitarse a sí mismo, darse una recompensa o alegrarse el día. O tal vez él quiera amenizar un momento ya sea con su pareja, sus hijos, amigos o colegas del trabajo.
- **Dolores:** El cliente tiene interés en conseguir un producto para realizar esa actividad, pero hay algunos obstáculos que lo impiden. El primero es la carencia de opciones, especialmente porque no hay muchos ofertantes, y aquellos que ofertan, no tienen un gran portafolio de productos y hay limitación de horarios. Por otro lado, son las grandes filas, que implican un largo tiempo de espera para poder conseguir ese cometido. Las largas filas están directamente relacionadas con el nivel de estrés que eso pueda causar, tanto en las personas del counter ya que quieren ofrecer el servicio lo más rápido posible, tanto como en los otros clientes que quieren ser atendidos de prisa.
- **Beneficios:** al realizar la compra el cliente espera autenticidad, es decir productos únicos. El también busca armonía y paz, porque no solo quiere el producto y ya, sino también una buena experiencia de compra y consumo. Por último, el busca placer, ya sea si el producto sea para el mismo y complacer sus papilas gustativas o el placer de dar a alguien algo maravilloso.

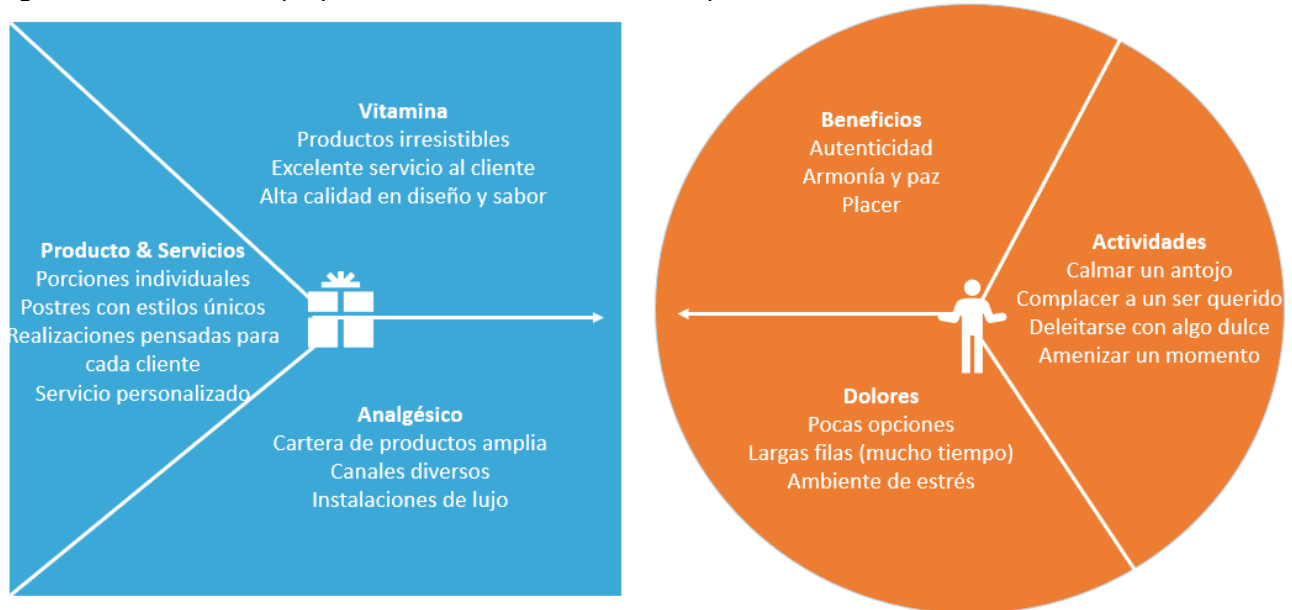
#### Propuesta de valor:

- **Analgésicos:** las formas en que Caramel Croquant quiere quitar esas barreras son las siguientes: ofreciendo una cartera de productos amplia y llamativa, esta oferta se hará por medio de distintos canales tanto online como offline y con extensión de horarios, además en el caso de la compra realizada en el establecimiento, se prometerán instalaciones amenas, limpias, espaciosas y atractivas.

<sup>6</sup>Esta persona tendrá diferentes roles dentro del marco del marketing digital. Más adelante se detallarán cada uno de estos roles.

- **Vitaminas:** para potenciar los beneficios, es necesario tener productos especializados y actualizar la cartera de productos regularmente para no caer en la monotonía. También se debe ofrecer un excelente servicio al cliente para amenizar todo su proceso de compra y consumo. Esto sin olvidar el esfuerzo que se debe dar a la alta calidad de los productos tanto en su diseño como en el sabor.
- **Productos & Servicios:** ya entendidos todos los puntos mencionados anteriormente, se pueden expresar los productos y servicios que se quieren ofrecen. Primordialmente se tienen las porciones individuales, tanto de postres, tortas y helados, pero sin olvidar los snacks salados, las bebidas frías y calientes. Estos productos deberán tener un estilo único y llamativo que sea alucinante de ver en la vitrina. También se prometerá tener los productos que más satisfagan las necesidades del cliente, y de aquellos productos estrella se deberá tener un stock abundante para no perder a ningún cliente. Finalizando, se ofrecerá un servicio personalizado especialmente para aquellos pedidos que sean para ocasiones extraordinarias, de modo que el producto o servicio a entregar cumpla con todos los deseos y necesidades del cliente.

Figura 6. El lienzo de la propuesta de valor de Caramel Croquant



Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.4. Análisis del marketing mix

En este apartado se establecerán las estrategias relacionadas al marketing mix de Caramel Croquant. Se analizarán respectivamente: la estrategia de producto, la estrategia de precio, la estrategia de distribución y por último la estrategia de comunicación.

##### 2.2.4.1. Estrategia de producto

En general se puede decir que la estrategia de los productos está encaminada a tener un gran portafolio de opciones, que sean llamativas, de alta calidad y que satisfagan las necesidades de los clientes. La estrategia de producto está liada con la autenticidad, siendo esta parte de su diferenciación con la competencia, lo que conlleva a tener productos altamente demandados, pero también productos nuevos que puedan ser de agrado a la clientela de Caramel Croquant. Anteriormente se mostró un listado general de los productos que ofrecerá la empresa. Sin embargo, se han realizado 10 entrevistas en profundidad a personas que habitan en Alsacia para completar y contrarrestar que la información obtenida por las encuestas de terceros (mencionadas anteriormente), sean valaderas para la región de Alsacia y respectivamente los clientes potenciales de Caramel Croquant. Véase a continuación el detalle del portafolio de productos:

Oferta diaria:

- **Porciones individuales de postres:** entre los productos más importantes, estarán las tartaletas de frutas, las madelenas de diferentes sabores, torta de Linz (típica de Alsacia), el Paris-Brest y los éclairs. Habrá seguramente otros productos, pero estos serán la vaca del negocio. En Navidad, las vitrinas lucirán diferente al incluir productos típicos alsacianos como el bredalas. También habrá una sección



para la Viennoiserie, es decir para los panes dulces como el Croissant, el Pain au Chocolat, entre otros.

- Tortas estandarizadas: el Kugelhopf es un cake que no puede faltar, porque está en la tradición de Alsacia. Pero también se tendrán la forêt noire, torta de zanahoria y el gâteau chinois. Para mostrar la autenticidad, se traerán también productos inspirados en postres internacionales como diferentes tipos de cheesecakes y el babka.
- Helados en cono o vaso: no es el centro del negocio, pero se espera tener un carrito de helados en el establecimiento con helados estándares, pero también sabores modernos que rotarán cada mes. Dentro de los sabores modernos estarán: miel y lavanda (dos sabores que se ven mucho en Provence), caramelo salado (sabor típico del norte de Francia), aceite de oliva (especialmente para acompañar una comida salada, antes o después), asimismo helado de aguacate, y sorbetes de verduras (zanahoria, tomate, etc.)
- Bebidas frías y calientes: haciendo benchmarking con Starbucks, se tendrá una selección amplia de cafés, smoothies, milkshakes, frapés, con 2 a 3 tamaños diferentes y muchas maneras de personalizar el producto, teniendo en cuenta alergias como a la lactosa. También se ofrecerán jugos de frutas recién hechos, algo muy común en América latina y que es muy escaso en Francia.
- Pasabocas salados: sándwich, ensaladas pequeñas, tabla de quesos y/o charcutería, etc.
- Opción para reservar el lugar para eventos privados: ya sea solo para dos personas o la reserva del lugar completo, que vendría con ciertos beneficios.

Productos y servicios a pedido:

- Buffet de postres para eventos (porciones individuales): totalmente personalizada, dependiendo de las necesidades del cliente. Dentro de la oferta están los macarrones, brownies, mini tartaletas, mousse de chocolate y mini cupcakes.
- Tortas y postres personalizados: cumpleaños, matrimonios, despedidas, navidades, etc., productos totalmente personalizados tanto en el sabor, como en el tamaño y el diseño.
- Helados en litro: del sabor que se pida, ya sea uno existente o uno por crear.
- Carrito de helados para eventos: el carrito contará con 6 opciones. El cliente podrá elegir los sabores que desee.
- Recreación de recetas propias del cliente: muchas veces el cliente tiene una receta familiar o creada por el, y quisiera poder degustar de ella, pero no tiene tiempo, o los materiales necesarios o quizás quiere hacer una versión mejorada de su receta.

Imagen 5. Algunos productos de Caramel Croquant



Tartaleta de fresas, madalenas de chocolate y naranja, cheesecake de frutos del bosque  
Fuente: Elaboración propia

#### 2.2.4.2. Estrategia de precio

Los precios se han mostrado en el modelo de negocio CANVAS. Estos precios se han establecido teniendo en cuenta los precios de la competencia. Se ha mencionado también que la demanda es muy inelástica, y que la decisión de compra está poco o nada influenciada por el precio. Además de mirar la competencia se

ha considerado también que los productos son premium, de alta calidad y se tiene una propuesta de valor muy fuerte, lo que permite estar a la altura de los grandes competidores. Un incremento de precios se podría considerar en un futuro, dependiendo del rendimiento de la empresa, pero también considerando amenaza de nuevos competidores, así como factores externos como la inflación.

También se establece una estrategia de ajustes de precios, que para Caramel Croquant se pueden ver de 3 maneras diferentes:

- **Descuentos y promociones:** cada semana se tendrá un producto estrella que estará en promoción. Esta variará de acuerdo al producto. Algunos ejemplos son:
  - ✓ Tartaletas 3+1: compre 3 tartaletas y la cuarta es gratis
  - ✓ Milkshakes 2x1: lleva 2 milkshakes por el precio de 1
  - ✓ 10% de dct. en la torta de zanahoria
  - ✓ Servicios a domicilio gratis entre las 15:00 y las 18:00
  - ✓ Menús: por ejemplo, un Paris-Brest con un café tendrán un precio especial
- **Cumpleaños:** si el cliente está celebrando ese día su cumpleaños (y lo demuestra), se le hará entrega de una porción individual del postre que elija.
- **Programa de fidelización:** cada cliente tiene la posibilidad de tener una tarjeta virtual con la cual puede acumular puntos. Cuando se completen cierto puntaje, el cliente tendrá algunos beneficios como productos gratis o descuentos.

### 2.2.4.3. Estrategia de distribución

Para esta nueva empresa la estrategia de distribución es muy importante, ya que se debe considerar tanto a los competidores como al alcance real que pueda dar este negocio en su primer año de lanzamiento.

#### Localización geográfica

Se tiene ya establecido que la localización geográfica en una primera instancia será en la región de Alsacia, empezando con un solo establecimiento, pero que, si muestra rendimientos positivos, se podría considerar la apertura de otros locales, no solo en la región de Alsacia sino también en otras partes de Francia. Si en un futuro, el negocio muestra un excelente desempeño, se pensará en el negocio de franquicias, en otros países, aboliendo la limitación geográfica. En cuanto al primer local de Caramel Croquant se deben tener en cuenta dos principios relacionados con la parte geográfica:

Tabla 7. Ventajas y desventajas de los pueblos pequeños y las ciudades grandes

	Pueblos pequeños	Ciudades grandes
Ventajas	Poca oferta actual <sup>7</sup> Costo de m <sup>2</sup> más económico	Alta demanda Mayor volumen de venta
Desventajas	Tamaño de mercado más pequeño	Costos de entrada más elevados Mayor competencia Menor margen de producto

Fuente: Elaboración propia

En la tabla no se incluye una tercera opción que sería la más apropiada y son las ciudades pequeñas, que, aunque haya algunos competidores, este número no es muy grande, hay un buen número de clientes potenciales, las posibilidades son más altas de conseguir entrar en el sector de manera más fácil y con menores costos que en una ciudad grande, y la localización en este tipo de zona geográfica es accesible tanto por personas del territorio, como de comunidades aledañas y de turistas de paso.

#### Canales de venta:

Los productos y servicios se distribuirán de 4 maneras:

- **Tienda física:** Localizada en la región de Alsacia, detallada anteriormente.
- **Online Directo:** Sitio web propio. La compra se realizará por medio de e-commerce y los productos se entregarán en vehículos privados. En una segunda fase se analizará la compra o leasing de camiones refrigerados. Los pedidos a domicilio de la oferta diaria se ofrecerán para la región de Alsacia. Los pedidos especializados se podrán extender a otras regiones dependiendo del tamaño del pedido y otras condiciones.
- **Online indirecto:** plataformas de servicios de domicilio. En este caso sería Uber Eats.
- **Offline:** aplica para el servicio de catering para eventos especiales.

<sup>7</sup>De 0 a 2 competidores ya sean directos o indirectos.

Descripción de la cadena de suministro:

El negocio está pensado para que sea B2C (Business to Customer), teniendo en cuenta que Caramel Croquant será el fabricante del producto final y el mismo distribuidor al cliente final. Sin embargo, debido a la inserción del canal online indirecto en donde se alía con Uber Eats, se podría considerar también un modelo de negocio B2B2C, en donde la compra del producto se hace por un tercero.

En un segundo año, se podría pensar en ampliar el modelo B2B2C, aprovisionando restaurantes de media o alta gama. También aliarse con agencias planeadoras de eventos para ofrecer a través de ellas los servicios de catering. Por último, existe otro negocio potencial que sería ofrecer los productos a aerolíneas para que estas los distribuyan a sus clientes platinum o pasajeros de primera clase o business class.

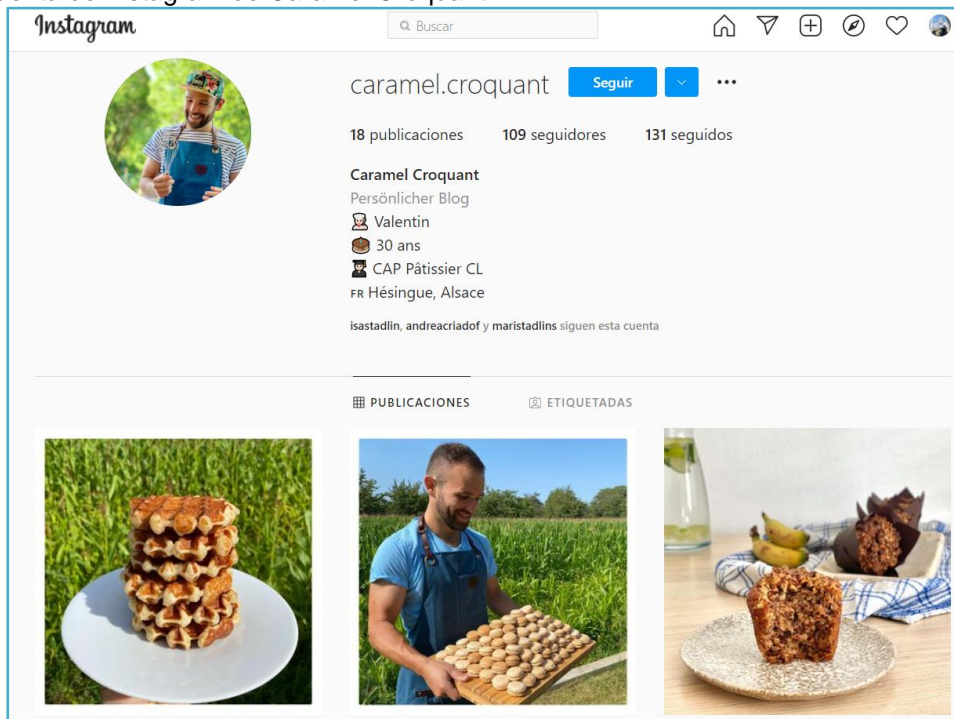
**2.2.4.4. Estrategia de comunicación**

Según la visión de Caramel Croquant, se aspira a ser el café - repostería más recurrida por su mercado meta en toda Alsacia para el año 2028, y para lograrlo se debe tener una fuerte estrategia de comunicación que se verá manifestada de dos maneras:

- Offline: estas son las principales actividades que se realizarán regularmente:
  - Distribución continua de folletos con información sobre nuevos productos, descuentos y promociones
  - Voz a voz
  - Anuncios de radio en emisoras locales
  - Insertos en periódicos o revistas
- Online: la estrategia de marketing online se detallará en el apartado 6.

Aunque aún no se entra en el detalle de la estrategia online, es importante resaltar que hasta el momento se tiene una cuenta en Instagram ya configurada como cuenta de negocio, con el nombre de usuario "caramel.croquant". Lastimosamente no se han tenido los recursos necesarios para potencializar esta herramienta, lo que ha dificultado conseguir buenos resultados. Hasta ahora se han conseguido 109 seguidores y se tienen 18 publicaciones. Muy de vez en cuando se hace una story para anunciar que hay una nueva publicación en la cuenta.

Imagen 6. Cuenta de Instagram de Caramel Croquant

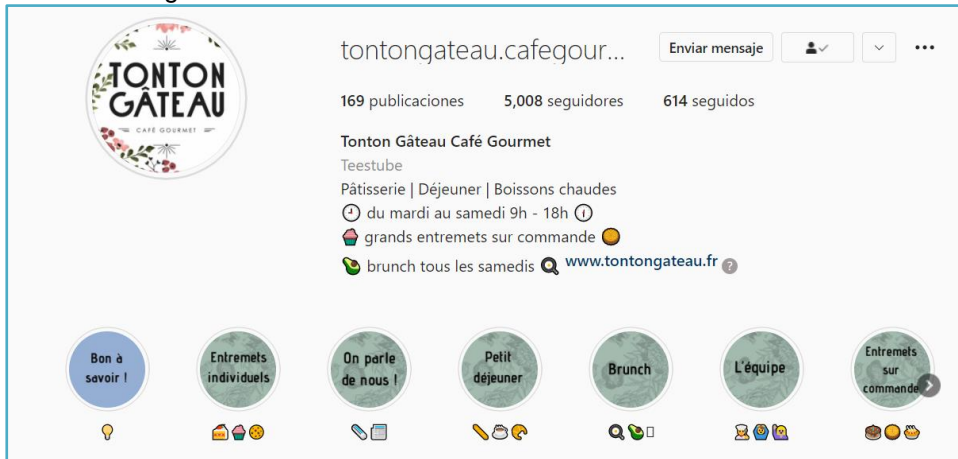


Fuente: Instagram: <https://www.instagram.com/caramel.croquant/?hl=es>

El formato más utilizado en Instagram por la empresa son las publicaciones, pero no cuenta con stories dentro de su propia página, como si lo hace el competidor Tonton Gâteau, quien tiene una presencia digital bastante sólida, con más de 150 publicaciones y 5'008 seguidores en menos de 2 años.



Imagen 7. Cuenta de Instagram de Tonton Gâteau



Fuente: Instagram : <https://www.instagram.com/tontongateau.cafegourmet/?hl=es>

En cuanto al contenido publicado, este se enfoca en la fotografía de los productos realizados por la marca, acompañada de una descripción del producto, la receta, un par de hashtags, y mención al chef creador de la receta (si esta ha sido inspirada en una receta ajena). Las publicaciones reciben entre 30 a 80 likes en promedio, y unos cuantos comentarios (todos han sido positivos).

Imagen 8. Ejemplo de publicación de Caramel Croquant en Instagram



Fuente: Instagram

Analizando el branding de Caramel Croquant, se puede destacar que, aunque la empresa no esté creada aún, ya muestra en sus publicaciones parte de sus valores, especialmente el lado artesanal, al incluir en sus contenidos elementos como la madera, utensilios de cocina y en el feed, la receta detallada con cada uno de los ingredientes utilizados. Véase algunos ejemplos de contenidos visuales que van ligados a la identidad de marca:

Imagen 9. Fotografías propias de Caramel Croquant publicadas en su cuenta de Instagram



*Fuente: Elaboración propia*

Por último, cabe rescatar que el logo de Caramel Croquant ha sido creado con propósitos educativos y por el momento no se ha incorporado en ninguna parte de su estrategia de comunicación. Este se encontrará posteriormente en las diferentes tácticas a realizar dentro de la estrategia de marketing digital.

### 3. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA: DAFO

#### 3.1. Matriz DAFO

Con el análisis externo e interno de la empresa, se pueden establecer puntos a favor y en desventaja que se pueden señalar como debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. En este apartado se pretende realizar un diagnóstico de la situación de la empresa tanto en los aspectos generales como en los digitales. Esto se podrá ilustrar con una matriz DAFO que relaciona estas cuatro variables entre sí. A continuación, se verá en negro aquellos puntos relacionados con la empresa en general y en naranja aquellos que están encaminados al tema digital.

Tabla 8. Matriz DAFO con diagnóstico de marketing digital

		Análisis externo	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno	Fortalezas	1. Concepto de negocio innovador 2. Disposición para adaptarse a las necesidades de cada cliente 3. Extensa cartera de productos de carácter artesanal / Francia tiene buena reputación de productos reposteros 4. Oferta de productos personalizados / alto poder adquisitivo 5. Instalaciones agradables 6. Descuentos y promociones atractivas 7. Consumidores más conscientes de su salud / oferta de productos saludables 8. Carencia de cafés en Alsacia, pocos competidores con modelos similares / presencia digital débil 9. Fuerte planeación estratégica de comunicación digital para el lanzamiento y primer año 10. Excelente servicio al cliente 11. Programa de fidelización de clientes	1. alto poder de negociación de los proveedores / estrategia de alianzas estratégicas 2. Amenaza: Fácil cambio a productos de menor precio sustitutos por parte de los consumidores / Fortalezas: el negocio ofrecerá horarios amplios para comercializar los productos & diferentes canales de distribución online y offline 3. Saturación de Newsletters por la oferta de bienes y servicios en general / Newsletters personalizadas, no invasoras, con periodicidad moderada y con contenidos claros y concretos
	Debilidades	1. Equipo pequeño, falta de fuerza laboral / tamaño de mercado grande, posibilidad de ampliar el negocio y así contratar más empleados 2. Poco presupuesto / cantidad de posibilidades que no requieren de presupuestos altos. 3. Escasa presencia digital actual / consumo alto de internet y redes sociales / incremento en la penetración de mercado en personas de todas las edades / diferentes opciones disponibles para tener presencia digital	1. fuertes competidores indirectos (concepto de panadería con vitrinas reposteras) 2. Poca experiencia en el sector 3. Identidad alsaciana – idioma alsacien & discriminación de inmigrantes 4. Implementación de herramientas de bloqueo de publicidad digital y eliminación de cookies

Fuente: Elaboración propia

#### 3.2. Conclusiones del diagnóstico de la matriz DAFO

- Oportunidades & Fortalezas: la idea de negocio es prometedora considerando las circunstancias sociodemográficas, la alta demanda y la carencia de competidores directos en el sector. Los objetivos y valores de la empresa ayudarán a lograr el posicionamiento deseado, con la ayuda de las fuertes estrategias digitales que se realizarán desde que se abra el negocio.
- Oportunidades & Debilidades: la realidad de Caramel Croquant enfrenta una limitación y es su fuerza laboral, pues al ser un negocio que a penas, va a comenzar, se pretende crecer paulatinamente, utilizando los recursos disponibles que abarcan un bajo presupuesto. Pero el análisis externo e interno de la empresa han mostrado que hay un mercado potencial grande al cual la empresa podrá

atender. El bajo presupuesto no solo se ve reflejado en la parte operativa sino también en la inversión digital. Sin embargo, hoy en día existen muchas maneras de tener presencia digital con poco presupuesto, pero con una estrategia sólida y constante se podrán conseguir muy buenos resultados.

- Amenazas & Fortalezas: se mostró en el análisis del sector que los proveedores tienen un alto poder de negociación, pero Caramel Croquant aspira a establecer fuertes alianzas con proveedores clave, seleccionados estratégicamente de acuerdo con los valores de la empresa. También hay evidencia de que hay una parte del mercado que se está preocupando cada vez más por su salud y demandan productos bio, o más saludables, lo que podría limitar su consumo de los productos reposteros. Sin embargo, la flexibilidad de Caramel Croquant le permitirán crear una extensión de producto para asistir a este nicho de mercado. Por otro lado, otra parte del mercado valora más la comodidad, que la calidad del producto y tiende a cambiar a productos sustitutos si le es conveniente. Por eso mismo, una de las ventajas competitivas de la empresa es la ampliación horaria tanto en el establecimiento como a domicilio. Por último, se debe tener en cuenta que hay saturación de Newsletters por parte de cualquier tipo de proveedor de bienes y servicios que pueden ser fastidiosos para el cliente. Pero la estrategia va direccionada a un inbound marketing en donde se atraiga al consumidor con contenidos de su interés.
- Amenazas & Debilidades: aunque los competidores con el mismo concepto de negocio sean pocos, hay una alta oferta de panaderías en Francia que también venden productos reposteros. Es importante tener un buen posicionamiento para lograr atraer a esa clientela. Otro punto por considerar es la poca experiencia que se tiene en el sector y en la localización geográfica, lo que puede crear rechazo por parte de los habitantes al ser ellos tan patrióticos. Por último, se debe tener en cuenta que en la actualidad existen muchas herramientas de bloqueo de publicidad que han ido apareciendo por la respuesta negativa de los usuarios de internet ante tanta saturación de anuncios tanto en sitios web como en redes sociales.

## 4. OBJETIVOS DE MARKETING DIGITAL

En esta sección se complementarán los objetivos establecidos anteriormente, teniendo en cuenta que el tiempo para alcanzarlos es de 12 meses una vez lanzada la campaña digital.

### 4.1. Objetivo general

En este apartado se recapitulan los objetivos generales presentados en la introducción de este TFM. Los 3 objetivos generales son:

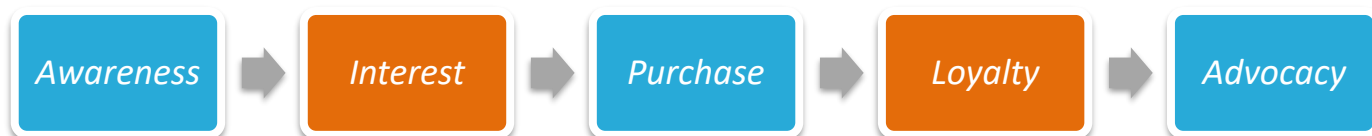
- Generar conciencia de marca
- Alcanzar un buen nivel de ventas
- Fidelizar clientes

Para ello, se propone crear un plan de comunicación digital acompañando el lanzamiento de la repostería-café Caramel Croquant, para lograr que un 20% total de ventas generadas en un año provengan de manera online.

### 4.2. Objetivos específicos

Los objetivos específicos se engloban en las siguientes 5 fases:

Figura 7. Fases de la relación cliente-marca



Fuente: Elaboración propia

#### Fase de awareness:

- Contratar una agencia de medios para la creación del sitio web y su respectivo set up de e-commerce, en el primer mes de lanzamiento.
- Abrir la página de empresa en Facebook<sup>8</sup>
- Conseguir un total de 2'000 seguidores en Instagram y 1'000 en Facebook.
- Alcanzar uno de los primeros 5 resultados en Google para las palabras clave
- Conseguir 300 clics y 15'000 impresiones con anuncios de pago en Google

#### Fase de interest:

- Crear contenido de valor 2 veces por semana en las redes sociales
- Obtener mínimo 200 likes en publicaciones en redes sociales
- Responder un 90% de las preguntas en comentarios y mensajes privados en las redes sociales
- Crear contenido de valor para el sitio web que será revisado 2 vez por semana durante los primeros 6 meses y 1 vez en los siguientes 6 meses
- Atraer 10'000 visitas al sitio web de usuarios únicos.
- Conseguir que la tasa de rebote sea menor del 30%
- Captar 100 leads con el formulario del sitio web para recibir la newsletter

#### Fase de purchase:

- Enviar newsletter quincenal a clientes potenciales interesados en ella
- Alcanzar una tasa de conversión del 15% del total de newsletters enviadas
- Conseguir un total de 500 transacciones provenientes de las redes sociales
- Lograr 5'000 clics en el banner de la página de inicio
- Generar un total de 46'000 EUR provenientes del canal digital

<sup>8</sup>La cuenta profesional de Instagram ya está configurada

Fase de *loyalty*:

- Conseguir que un 20% de las compras lleven a una siguiente
- Entregar 300 tarjetas digitales de cliente fiel

Fase de *advocacy*:

- Aparecer en 500 menciones de publicaciones en redes sociales
- Lograr un total de 100 reviews en el sitio web



## 5. PÚBLICO OBJETIVO

### 5.1. Estrategia y públicos de interés

Antes de entrar a detallar los segmentos de mercado, se listará a continuación el conjunto de Stakeholders que existen alrededor de Caramel Croquant.

Stakeholders:

- Proveedores clave de ingredientes (Valrhona, Alsace Lait, Sotoco, Mulin Jenny)
- Otros proveedores
- Asociados (Froog, Uber Eats)
- Gobierno Francés
- Gobierno de Alsacia
- Prefectura de la ciudad
- Centros de certificación de repostería
- Escuelas de repostería
- Influencers de repostería
- Top chefs de repostería en Francia
- Restaurantes
- Habitantes de Alsacia locales
- Habitantes de Alsacia extranjeros
- Turistas en Alsacia
- Habitantes franceses
- Líderes de opinión en salud
- Gerencia y empleados de la empresa

Para el desarrollo estratégico del plan de marketing se han escogido como público objetivo principal, aquellos stakeholders que se consideren consumidores directos (B2C) de la marca teniendo en cuenta los recursos humanos, tecnológicos y económicos disponibles para alcanzarlos. Estos consumidores incluyen:

- Habitantes de Alsacia locales
- Extranjeros (ya sea que vivan en Alsacia o que estén de paso)

Una vez creada la empresa y haber ganado experticia en el sector, la selección de públicos de interés se podría ampliar para alcanzar una estrategia B2B, incluyendo los siguientes públicos objetivos

- Centros de certificación de repostería
- Escuelas de repostería
- Restaurantes

Posteriormente, cuando el negocio se amplíe geográficamente a más regiones de Francia, la selección continuará su ampliación de la siguiente manera:

- Influencers de repostería
- Top chefs de repostería en Francia
- Habitantes franceses
- Líderes de opinión en salud

Se descartan los grupos relacionados al sector gubernamental por limitación de alcance y cuestiones económicas.

### 5.2. Criterios de segmentación y segmentos del público objetivo

En la estrategia del plan de comunicación, se cuenta con un marketing segmentado (diferenciado), el cual atiende a los siguientes 4 tipos de segmentación: geográfica, demográfica, psicográfica y conductual. La segmentación está basada en las entrevistas en profundidad y los estudios realizados por terceros que se han mencionado anteriormente AgroMedia (2019) y Espace Concours (2021).

### Segmentación geográfica:

- Habitantes de Alsacia

### Segmentación demográfica:

- Hombres y mujeres
- Edad: entre 18 a 54 años<sup>9</sup>
- Poder adquisitivo medio, medio/alto, o alto
- Franco parlantes o con un nivel intermedio de francés

### Segmentación psicográfica:

- Personas sociales y familiares
- Buscan alta calidad
- Valoran los productos artesanales y locales
- No piensan dos veces para darse un lujo
- Aprecian el placer de las cosas
- Les gusta vivir cada momento
- Buscan opciones para hacer su vida saludable, sin perder por ello el placer del buen gusto

### Segmentación conductual:

#### Con respecto al negocio:

- Comprador regular de productos reposteros (mínimo 1x por semana)
- Puede llegar a ser un cliente fiel, pero no ha encontrado una marca que le apasione
- Actualmente compra productos de la competencia, pero no está plenamente satisfecho, o no compra productos de la competencia porque los productos y servicios ofertados no encajan con su demanda como cliente
- Valorará la marca que apele a sus necesidades: sabores exquisitos, diseños modernos, mejor servicio, opciones más saludables, instalaciones que invitan al deleite de los sentidos, amplios horarios de apertura.

#### Con respecto al aspecto digital:

- Es usuario regular de internet y redes sociales (Facebook e Instagram)
- Tiempo de uso más alto que el promedio francés: >5h 37m en internet y >1h 41m en redes sociales (Hootsuite, 2021).
- Utiliza Google Chrome como browser y google.com/google.fr como navegadores de internet
- Utiliza Facebook o Instagram para buscar contenidos de marcas
- Tiende a comprar regularmente productos online
- Tiene un alto nivel de Engagement con las marcas. Realiza una o varias de las siguientes acciones: da likes, deja comentarios, sigue a las marcas en redes sociales, menciona las marcas en sus publicaciones, comparte las publicaciones de la marca, escribe reviews de productos comprados en sus páginas web, califica los productos, se interesa por recibir más información, interactúa con chatbots, etc.

Con los diferentes tipos de segmentación se han podido identificar 3 tipos de personas:

- El “gourmand” (goloso): se deleita profundamente cuando se da a sí mismo una pausa dulce, ya sea solo o acompañado. Busca satisfacer la necesidad de “**autorrealización**”
- El detallista: busca continuamente maneras de hacer feliz a sus seres queridos, con pequeños o grandes detalles, pero ingeniosos y creativos. Busca satisfacer las necesidades de “**autorreconocimiento**” y “**afiliación**”
- El sociable: es jovial, amigable y lleva un estilo de vida activo. Tiene muy poco tiempo disponible debido al horario cargado, tanto de vida laboral como social y familiar. Busca satisfacer la necesidad de “**afiliación**”.

### 5.3. Buyer personas

Gracias a la identificación de estas 3 personas, y la información extraída de las entrevistas en profundidad, se podrán crear los perfiles de *Buyer personas*, señalando las características específicas de cada uno. Véase a continuación los 3 *Buyer personas*: Alain Valery, Charlotte Kieffer y Pauline Garnier:

<sup>9</sup>Téngase en cuenta que el rango de edad del consumidor potencial de Caramel Croquant es más grande que el del público objetivo (comprador).

Figura 8. Buyer persona el gourmand



## Alain Valery

**Estudiante**

*El gourmand*

 19 años

 Mulhouse

 Soltero

Alain es un estudiante de administración de empresas de 1º año en la Université Haut-Alsace de Mulhouse. Vive solo en un Loft de lujo pagado por sus padres. Alain se estresa mucho pero tiene como objetivo disfrutar su primer año universitario y gozar cada minuto de su vida.

 **Necesidades:** Autorrealización. Encontrar momentos, cosas y lugares que le den placer y paz en cualquier hora del día (24/7)

 **Motivaciones:** Vida lujosa  
Diseños modernos  
Instalaciones acogedoras

 **Frenos:** Muchos turistas-mucho ruido  
Apego de las empresas a lo tradicional  
Mal servicio al cliente

 **Tecnologías:**       

Fuente: Elaboración propia

Figura 9. Buyer persona la detallista



## Charlotte Kieffer

**Arquitecta**

*La detallista*

 28 años

 Hégenheim

 Comprometida

Charlotte es arquitecta en Suiza pero como buena Alsaciana, vive en la frontera, lo que le permite ahorrar mucho dinero. Ella está comprometida y quiere tener una fiesta inigualable, dándole gusto tanto a su pareja como a sus invitados.

 **Necesidades:** Autorreconocimiento y afiliación. Hacer de su matrimonio, una celebración nunca antes vista y ser reconocida por sus allegados por sus grandiosas ideas

 **Motivaciones:** Productos personalizados  
Impecable servicio de principio a fin

 **Frenos:** Poca oferta en los alrededores  
Limitación de productos innovadores  
Servicios de catering incompletos

 **Tecnologías:**      

Fuente: Elaboración propia

Figura 10. Buyer persona la sociable

 **Pauline Garnier**  
**Analista financiera**  
*La sociable*

 37 años  
 Sélestat  
 Casada  
2 hijos

Pauline es una analista financiera parisina, quien vive en Sélestat porque su marido encontró un trabajo en el área. Ella tiene muchos círculos sociales (amigos, colegas del trabajo, compañeras de baile, mamás de sus hijos, etc.) y se reúne con ellos muy a menudo, ya sea en la casa de alguien o en algún lugar externo.

 **Necesidades:** Afiliación. Tener una marca reconocida en la que pueda delegar toda la preparación de un catering impecable y de calidad para sus celebraciones.

 **Motivaciones:** Cumplir con toda su agenda  
Opciones saludables  
Continuar su vida social

 **Frenos:** Falta de tiempo  
Alimentos con ingredientes químicos  
Vive en una ciudad pequeña

 **Tecnologías:**     

Fuente: Elaboración propia

## 6. ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL

### 6.1. Concepto de campaña

#### USP (Unique Selling Proposition)

Revisando la propuesta de valor y en general el análisis interno de la empresa, se han seleccionado los principales beneficios que brinda la empresa:

- Excelente servicio al cliente
- Alta calidad de productos
- Sabores gourmet y exquisitos
- Alta repostería ejecutada por maestros reposteros
- Productos artesanales
- Opciones de productos saludables
- Opciones de productos aptos para las diferentes intolerancias a ingredientes
- Instalaciones acogedoras que inviten al deleite de los sentidos
- Ampliación de horarios de atención
- Variedad de canales de distribución
- Productos personalizados en diseño e ingredientes
- Oferta variada de productos y servicios
- Diseños llamativos y modernos
- Envío exprés a domicilio

Para la creación del USP se han seleccionado los beneficios que más valor aportarían al público objetivo, considerando la oferta de los competidores actuales y la demanda de los clientes potenciales. Los 7 beneficios que más sobresalen son:

- Productos artesanales
- Sabores gourmet y exquisitos
- Excelente servicio al cliente
- Ampliación de horarios de atención
- Productos personalizados en diseño e ingredientes
- Alta repostería ejecutada por maestros reposteros
- Envío exprés a domicilio

Una vez seleccionados los beneficios más significativos, se procede a la creación del USP:

**« Les plaisirs gourmands fait-maison créés spécialement pour toi »**

Que en español significa:

**“Los placeres golosos artesanales creados especialmente para ti”**

#### Concepto creativo

Con el USP se procede a crear el concepto creativo, la narrativa que ayudará a persuadir a ese cliente potencial para elegir la marca Caramel Croquant.

**Aimerais-tu te sentir unique, spécial et valorisé ?  
Aimerais-tu que chaque moment spécial soit sublime ?  
Aimerais-tu que tes idées folles se réalisent ?  
Aimerais-tu que cela se passe au moment qui te convient le mieux ?  
Caramel Croquant t’écoute, te comprend et te propose le dessert qui te convient le mieux.**

Que en español significa:

**¿Deseas sentirte único, especial y valorado?  
¿Deseas que cada momento especial sea sublime?  
¿Deseas que tus locas ideas se vuelvan realidad?  
¿Deseas que esto pase en el momento más conveniente para ti?  
Caramel Croquant te escucha, te entiende y te ofrece el postre que más se adapta a ti**

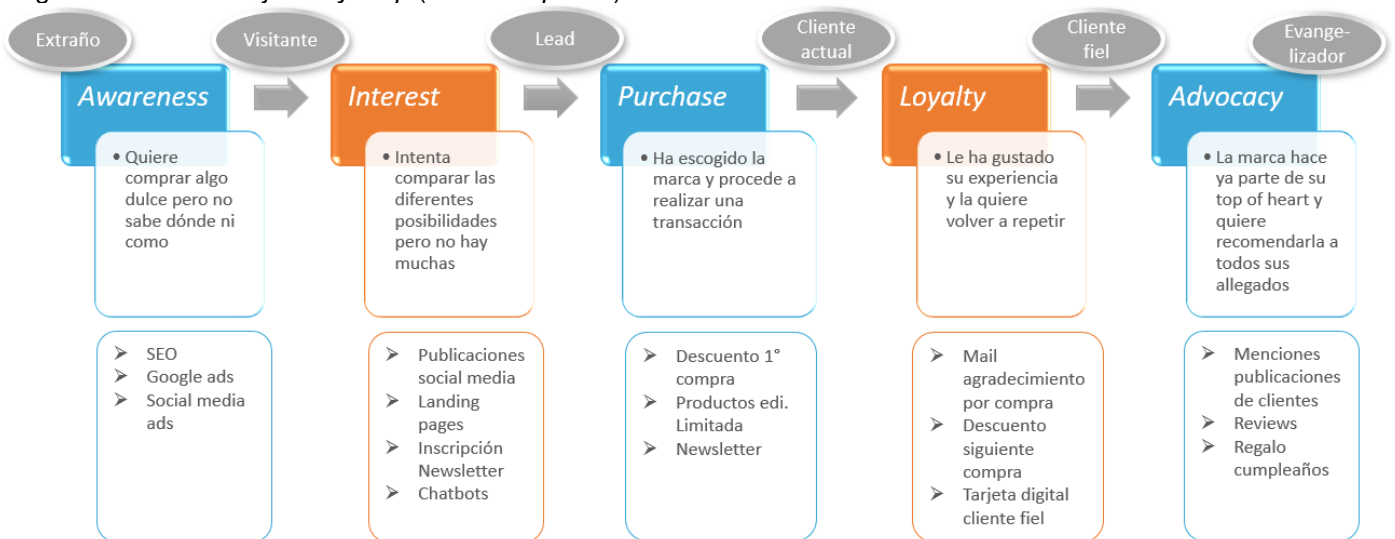
## 6.2. La estrategia

### 6.2.1. El customer journey map

El customer journey map del público objetivo de Caramel Croquant, se desarrolla mediante la premisa de que su público pasa por las 5 fases de la relación cliente marca. A continuación, se describirán cada una de ellas, teniendo en cuenta las experiencias y emociones que vive el público objetivo.

1. **Awareness:** la persona quiere comprar un producto relacionado con la repostería ya sea para sí mismo (el gourmand), como detalle para sus seres queridos (el detallista) o para llevarlo a un evento social (el sociable). La persona no sabe qué comprar exactamente, ni cuáles son las opciones que se ajusten a sus necesidades. Busca tanto en el navegador de Google como en Facebook e Instagram, opciones para satisfacer esta necesidad.
2. **Interest:** ha encontrado algunas opciones, pero muy pocas. Quiere evaluarlas, pero no hay mucha información en sus sitios web. Al parecer Caramel Croquant le es interesante y navega por sus diferentes páginas para conocer más sobre lo que le puede ofrecer. La página web le muestra buenas opciones, pero de vez en cuando quiere contactar personalmente al encargado de ventas para hacer su pedido aún más personalizado.
3. **Purchase:** se ha decidido por un producto o servicio, y procede con el pago, ya sea mediante la página web, UberEats, llama personalmente a Caramel Croquant para un domicilio específico (tipo catering) o va directamente al lugar y realiza la compra.
4. **Loyalty:** el producto o servicio ha sido de su agrado y ha cumplido con sus necesidades. Quiere hacer una recompra prontamente. Luego de varias recompras, le interesaría saber si hay programas de cliente fiel. Caramel Croquant contacta a sus clientes para agradecer sus compras y le ofrece ofertas, noticias de interés y promociones para nuevas celebraciones.
5. **Advocacy:** la marca ha demostrado ser la solución perfecta para esta persona, y ella quiere compartirlo con sus conocidos y seres queridos. Deja reviews positivos en la página web, menciona a la marca en sus publicaciones de las redes sociales, habla bien de la marca tanto online como offline.

Figura 11. Customer journey map (con touchpoints)



Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2. El embudo de conversión

El recorrido del shopper también se puede analizar definiendo cada una de las etapas por las que debe pasar para realizar la conversión. En este TFM el objetivo de marketing digital es lograr que un 20% de las ventas totales en un año provengan del canal digital, por lo tanto, la conversión o el punto final serían “las ventas”. Para que se realice esta conversión, el shopper habrá pasado por diferentes etapas que se ilustrarán en el siguiente embudo.



Figura 12. Embudo de conversión



Téngase en cuenta que los porcentajes son solo estimaciones basadas en la facilidad de llevar al shopper de una fase a la siguiente. Estos porcentajes podrían variar si hay eventos especiales, descuentos, productos de edición limitada, entre otras, por ejemplo:

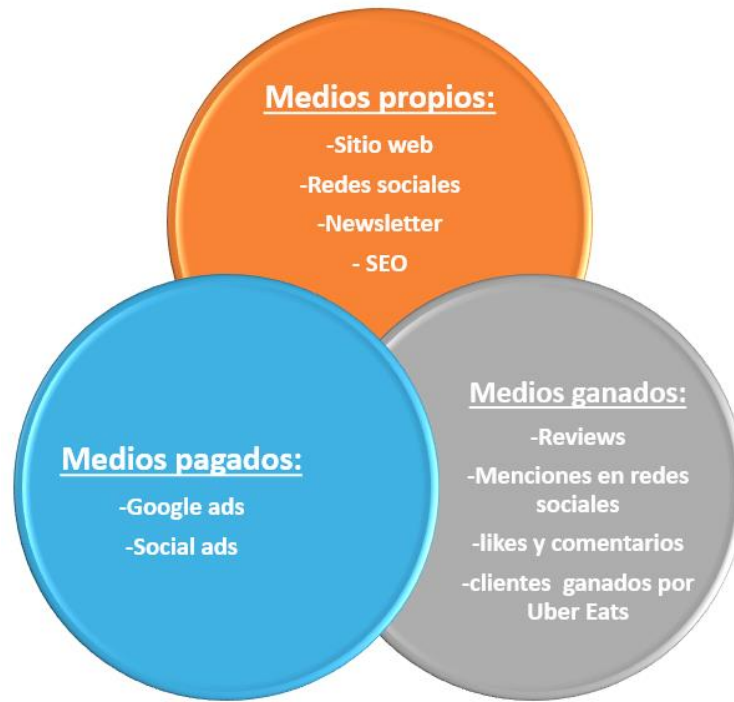
- 6 de enero – día de reyes (se hace un pastel típico y dentro de él una coronita)
- 8 de mayo – día de la victoria
- 14 de julio – fiesta nacional
- 6 de diciembre – día de St. Nicolas
- 26 de diciembre – Lendemain de Noël, fiesta típica únicamente en Alsacia y Lorena
- Entre otras fechas más comunes con otros países como el día del trabajo, navidad, Halloween, st. Valentin, etc.

También se debe tener en cuenta que aún si la persona ha decidido abandonar el embudo en alguna de las fases, no quiere decir que la compra no se realizará nunca. Esta puede ser realizada ya sea en otro momento del día o de la semana, o por otros medios: UberEats, llamadas telefónicas a la empresa (domicilios de eventos especiales) o compra directa en el establecimiento.

### 6.2.3. Modelo POEM

Con el modelo POEM se podrán identificar cuáles son los medios propios, ganados y pagados. Para Caramel Croquant, los medios propios serán los principales para abarcar la estrategia del plan de comunicación. Sin embargo, también se tiene un poco de presupuesto que se asignará a medios pagados, y con una buena implementación de la estrategia, se lograrán tener medios ganados.

Figura 13. Modelo POEM



*Fuente: Elaboración propia*

## 7. DESARROLLO TÁCTICO DE ACCIONES

Con el planteamiento estratégico se pueden mostrar las acciones que ayudarán a alcanzar cada uno de los objetivos. Pero antes de entrar en detalle, se relacionarán las acciones a cada una de las estrategias y los objetivos específicos, respectivamente.

Tabla 9. Relación de objetivos específicos, estrategias y tácticas

Objetivos específicos (SMART)	Estrategia	Tácticas
1. Contratar una agencia de medios para la creación del sitio web y su respectivo set up de e-commerce, en el primer mes de lanzamiento. 2. Abrir la página de empresa en Facebook 3. Conseguir un total de 2'000 seguidores en Instagram y 1'000 en Facebook. 4. Alcanzar uno de los primeros 5 resultados en Google para las palabras clave 5. Conseguir 300 clics y 15mil impresiones con anuncios de pago en Google	<i>Awareness</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Set up Sitio web (por medio de Froog Sites)</li> <li>➤ Google Ads (SEM)</li> <li>➤ Set up página de empresa en Facebook</li> <li>➤ Social media Ads</li> </ul>
6. Crear contenido de valor 2 veces por semana en las redes sociales 7. Obtener mínimo 200 likes en publicaciones en redes sociales 8. Responder un 90% de las preguntas en comentarios y mensajes privados en las redes sociales 9. Crear contenido de valor para el sitio web que será revisado 2 vez por semana durante los primeros 6 meses y 1 vez en los siguientes 6 meses 10. Atraer 10'000 visitas al sitio web de usuarios únicos. 11. Conseguir que la tasa de rebote sea menor del 30% 12. Captar 100 leads con el formulario del sitio web para recibir la newsletter	<i>Interest</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicaciones en redes (<i>interest</i>):               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Enlaces entrantes de las redes sociales al sitio web</li> <li>✓ Hashtags</li> <li>✓ Contenidos visuales y textuales</li> <li>✓ Menciones (si aplica)</li> </ul> </li> <li>➤ Respuesta activa a preguntas en redes sociales</li> <li>➤ Actualizar contenidos del sitio web</li> <li>➤ Enlaces internos que lleven al formulario Newsletter</li> <li>➤ Formulario Newsletter</li> </ul>
13. Enviar newsletter quincenal a clientes potenciales interesados en ella 14. Alcanzar una tasa de conversión 15% del total de Newsletters enviadas 15. Conseguir un total de 500 transacciones provenientes de las redes sociales 16. Lograr 1000 clics en el banner de la página de inicio 17. Generar un total de 46'000 EUR provenientes del canal digital	<i>Purchase</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A/B Test</li> <li>➤ Newsletter</li> <li>➤ Publicaciones en redes (<i>purchase</i>)</li> <li>➤ Banner página Inicio</li> </ul>
18. Conseguir que un 20% de las compras lleven a una siguiente 19. Entregar 300 tarjetas digitales de cliente fiel	<i>Loyalty</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ E-mail marketing</li> <li>➤ Tarjeta digital cliente fiel</li> </ul>
20. Aparecer en 500 menciones de publicaciones en redes sociales 21. Lograr un total de 100 reviews en el sitio web	<i>Advocacy</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Redes sociales (orgánico)</li> <li>➤ Incentivo "regalo de cumpleaños" por reviews</li> </ul>

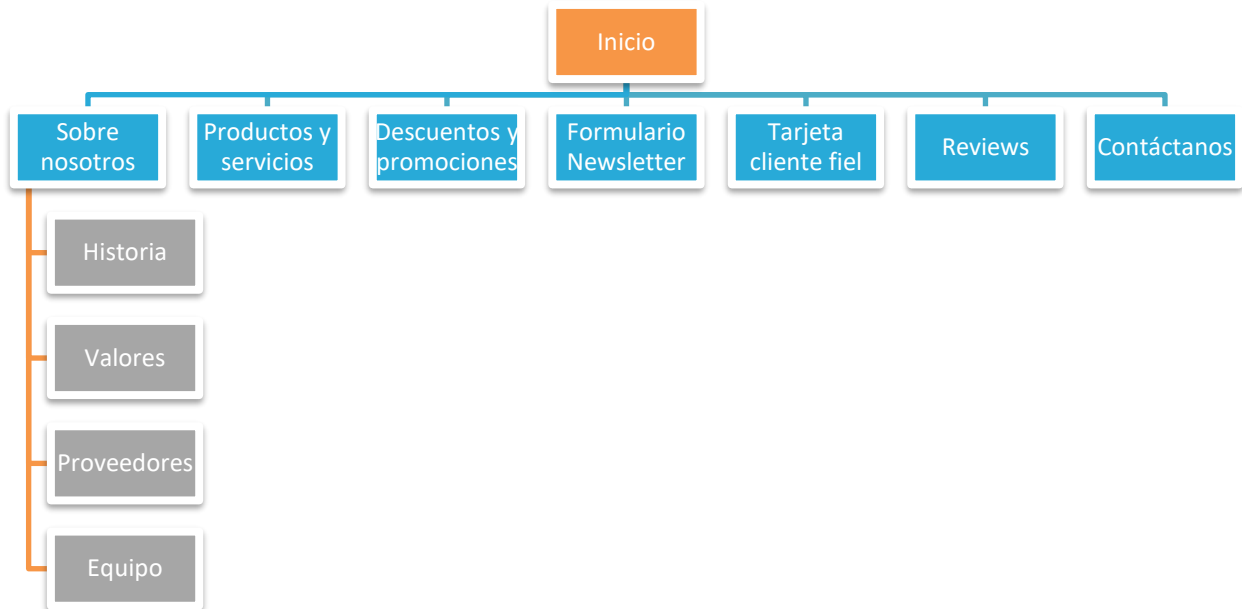
Fuente: Elaboración propia

A continuación, se mostrarán algunos ejemplos para cada una de las tácticas mencionadas anteriormente:

## Set up sitio web

Para poder lograr varios de los objetivos mencionados, se debe tener un sólido sitio web, configurado previamente a la ejecución del plan de comunicación digital. El sitio web de Caramel Croquant será creado por la empresa Froog Sites, así como la estrategia SEO en Google, para aparecer en las búsquedas de Google Maps. En este momento no se han hecho las negociaciones, pero con propósitos educativos se mencionarán aquí mismo la arquitectura del sitio web, aspecto clave en la estrategia SEO on-page. (Téngase en cuenta que los nombres de las páginas cambiarán y se traducirán al francés una vez el sitio web esté creado)

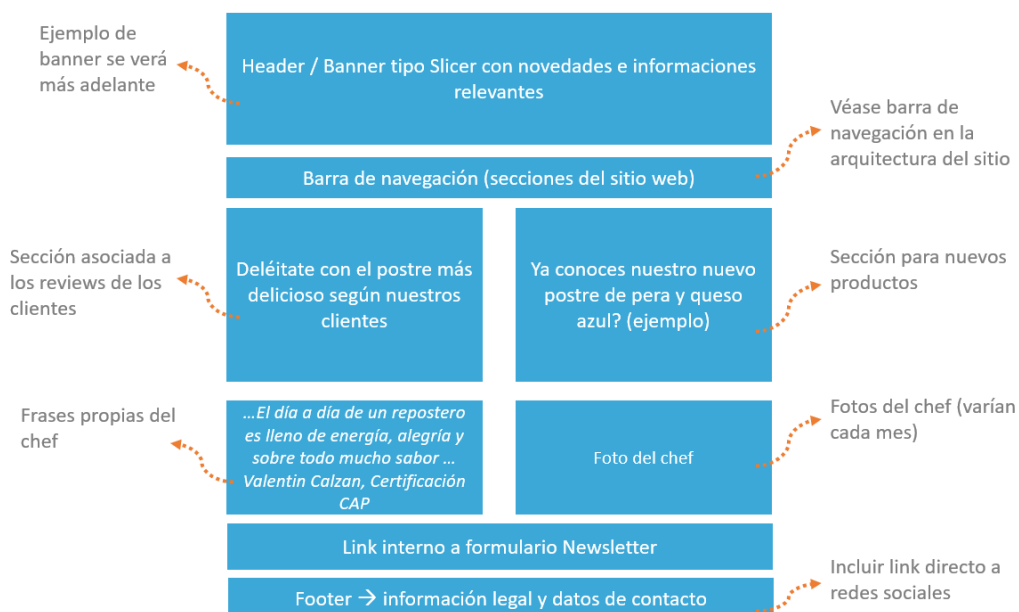
Figura 14. Arquitectura del sitio web de Caramel Croquant



Fuente: Elaboración propia

Importante también sería mencionar que en la página de inicio habrá un header en formato slider donde se comunicarán novedades y otros aspectos importantes que se mostrarán más adelante en esta sección. Véase a continuación una maqueta de la página de inicio con las secciones más “sabrosas” que apelarán al sentido del gusto. También se puede apreciar un mock-up de contenidos reales para la página de inicio en el anexo no. 2.

Figura 15. Maqueta página de inicio



Fuente: Elaboración propia

## Google Ads (SEM)

Anteriormente se mencionó que al ser Caramel Croquant una nueva idea de negocio, contará con poco presupuesto en general. Sin embargo, cabe rescatar que se reservará un presupuesto pequeño pero rentable para anuncios de pago. Estos se realizarán a través del navegador Google y sus afiliados, y se enfocarán a la nación de Francia, considerando el francés como el idioma de la campaña. El objetivo de estos anuncios es captar atención, generar conciencia de marca, y por tanto se deben considerar palabras claves generales del mundo de la repostería, teniendo en cuenta, el posicionamiento de Caramel Croquant. Las palabras clave que se han encontrado son las siguientes:

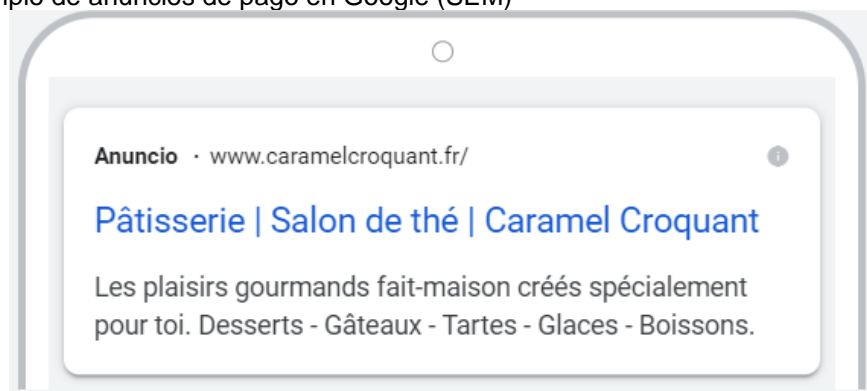
Palabras clave:

- Caramel Croquant
- Salon de thé
- Gouter
- Pâtisserie
- Pâtissier
- Gâteau anniversaire
- Gateau patisserie
- Gateau personnalisé
- Meilleur pâtissier
- Dessert francais

En el anexo no. 3 se podrá apreciar el análisis realizado de las palabras clave, utilizando la herramienta Google Keyword Planner, el cual estima 400 clics y 17'000 impresiones mensuales, considerando un presupuesto de 50 euros mensuales. El costo promedio se estima que será de 0.12 EUR y una CTR (click through rate) de 2.4%.

Con la selección de palabras clave, se podrá entonces crear anuncios para lograr los objetivos de la etapa de "awareness". Aquí se puede apreciar un ejemplo de este grupo de anuncios.

Imagen 10. Ejemplo de anuncios de pago en Google (SEM)



Fuente: Elaboración propia en Google AdWords

## Set up página de empresa en Facebook

La cuenta de Instagram ya estaba configurada como cuenta profesional, pero Caramel Croquant carecía de cuenta en Facebook. La cuenta, o mejor dicho página de Facebook, será creada e identificada como profesional en el sector de la "Pâtisserie" (repostería). Para la creación se han tomado en cuenta informaciones que son esenciales para que el usuario de Facebook conozca más sobre la empresa. Los puntos a tener en cuenta aquí son:

- ¿En qué sector, o qué es el producto servicio que esta empresa ofrece?
- ¿Dónde está ubicada?
- ¿Cómo la puedo contactar? Teléfono, e-mail, página web
- ¿Cuándo está disponible?
- ¿Cómo puedo obtener de ella sus productos o servicios? (estrategia de distribución)
- ¿Es asequible? (estrategia de precio)

## Caramel Croquant – Creación de empresa y plan de comunicación digital

Para el set up de la página de Caramel Croquant en Facebook, se ha decidido colocar el logo como imagen de perfil y una foto de una tarta de limón con merengue realizada por el chef Valentin Calzan, que como se estudió anteriormente, es muy apreciada por los franceses. En la foto aparecen también unos limones que reflejan la frescura, naturalidad y perfil artesanal que la empresa quiere mostrar.

Más adelante se mostrarán algunas publicaciones que tendrán otros objetivos digitales.

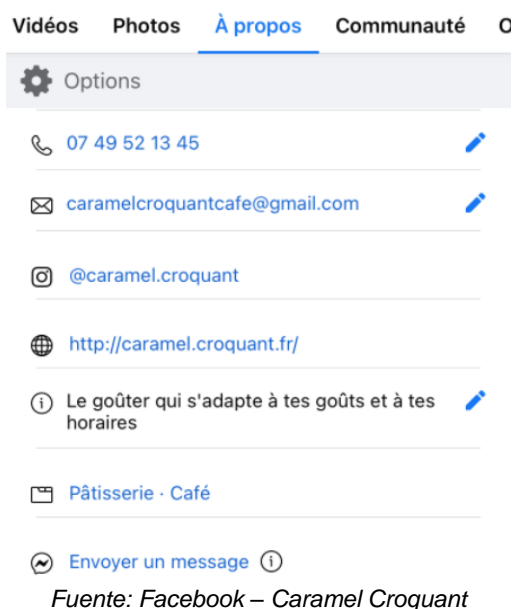
Imagen 11. Vista de Caramel Croquant en búsqueda rápida de Facebook



Imagen 12. Foto de perfil y cabecera de la página de Caramel Croquant en Facebook



Imagen 13. Sección de información de Caramel Croquant en Facebook



## Social media ads

Continuando con las tácticas que ayudarán a conseguir los objetivos de conciencia de marca, se invertirá en social media ads, respectivamente en Facebook e Instagram. La configuración se hará por medio de



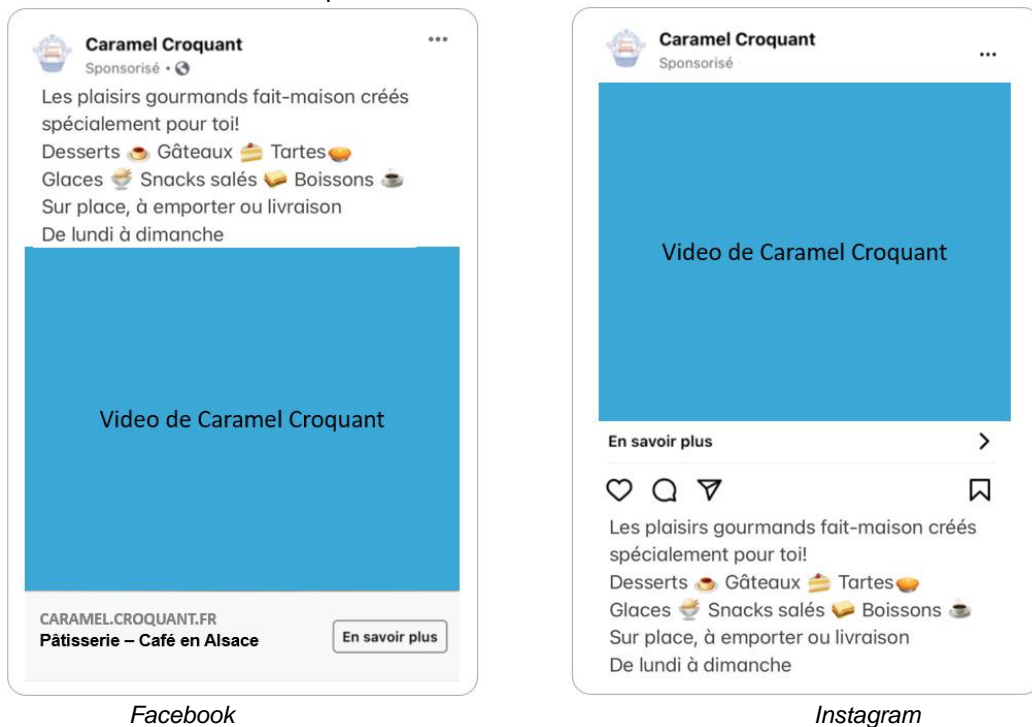
Facebook y se utilizará la opción de extensión a Instagram. En esta configuración se tendrán en cuenta los siguientes puntos:

- **Rangos de edad:** se ha decidido un rango de edad entre 18 años a 54 años pues es el rango que mejor alcance pueden tener las social media ads en Francia (Hootsuite, 2021) (Anexo no. 4).
- **Región:** Alsacia
- **Género:** ambos
- **Presupuesto:** 1 EUR diario
- **Duración:** 1 mes
- **Objetivo:** Fomentar las visitas a la página web
- **CTA (Call to Action):** “En savoir plus” que en español sería “conocer más”

Con esta selección, especialmente la del público objetivo y el presupuesto, Facebook estima el alcance de 140 a 450 personas por día. Para que el CTR sea alto, se debe tener un buen contenido. En el anuncio se encontrarán los siguientes elementos:

- Nombre de la marca
- Tipo de producto o servicio
- Mensaje convincente
- Emojis (para apelar el lado emocional)
- Sitio web
- Material visual: video. El video que se quiere mostrar se hará cuando ya exista la repostería. En este video de 6 segundos aparecerán:
  - ✓ La fachada
  - ✓ El interior (muy breve para mostrar las instalaciones acogedoras)
  - ✓ Vitrina con productos
  - ✓ Chef Valentin Calzan
  - ✓ Logo de la empresa

Imagen 14. Social media ads Mock-ups



Fuente: Elaboración propia

### Publicaciones en redes (interest)

Entrando en los objetivos de interés, se pretende publicar 2 veces por semana en las redes sociales Facebook e Instagram. Se intenta que estas publicaciones sean de valor para el cliente potencial, se interese por la oferta de la marca y proceda a la siguiente fase del funnel. Para ello, se deben utilizar temas de interés y que estén asociados al valor agregado de Caramel Croquant. Dentro de los temas están:

## Caramel Croquant – Creación de empresa y plan de comunicación digital

- Productos de la cartera de Caramel Croquant: importante sería que las fotografías reflejen la parte artesanal que se quiere expresar
- Productos saludables
- Nuevos productos
- Menús
- Canales de distribución: mostrar las diferentes maneras de adquirir los productos
- Horarios de atención
- Localización del punto de venta y las instalaciones acogedoras

También se tendrán publicaciones que estarán encaminadas al objetivo de ventas, pero se detallarán más adelante:

- Promociones y descuentos
- Postre gratis en el día de cumpleaños
- Fechas especiales (día de la madre, pascua, Halloween, etc.)

En las publicaciones se incluirán los siguientes elementos:

- ✓ **Título** llamativo, pero claro
- ✓ **Descripción:** ¿qué se pretende que el público entienda de esta publicación?
- ✓ **Contenido visual:** Fotografías, Key Visuals y videos. Estos se publicarán ya sea unitariamente, en mosaico, en stories o en forma de carrusel
- ✓ **Hashtags:** dentro de los hashtags más importantes están: #patisserie #homemade #faitmaison #dessert #gouter #tasty #yummy. Otros hashtags se incluirán dependiendo de la dinámica de la publicación.
- ✓ **Emojis**
- ✓ **Menciones:** por ejemplo, si la receta de un producto ha sido inspirada en la receta de otro chef.
- ✓ **Link** hacia el sitio web o una página específica del sitio web. Se entiende que no es posible tener enlaces salientes desde Instagram, solo desde Facebook. Sin embargo, en Instagram se puede copiar y pegar en el browser.

Para mostrar un ejemplo de publicaciones se ha hecho curación de contenido a una publicación ya existente de la cuenta de Instagram:

Imagen 15. Ejemplo de publicación en redes sociales



Fuente: Elaboración propia

## Respuesta activa a preguntas en redes sociales (*interest & purchase*)

Si un usuario ha pasado por la fase de “awareness” y ahora entra a interesarse por el producto, muchas veces tiene algunas preguntas que necesita resolver para poder avanzar a una futura compra. Por esto, es necesario que Caramel Croquant responda como mínimo el 90% de todas las preguntas provenientes de los comentarios y mensajes privados en las redes sociales. Una respuesta activa ayudará a lograr este objetivo. Se preparará un Q&A (Questions & Answers) para estar listos a responder lo más pronto posible:

Q&A de Caramel Croquant para las redes sociales

- **¿Qué productos y servicios ofrecen?**  
R// Tenemos una gran variedad de opciones para satisfacer todos los gustos. Tortas, postres, helados, tartas, pasabocas salados, bebidas frías y calientes, son algunos de nuestros productos. Te invitamos a que visites nuestro sitio web [caramel.croquant.fr](http://caramel.croquant.fr) donde encontrarás todas las opciones estándar y personalizadas que podemos ofrecerte.
- **¿Son sus productos artesanales/home made?**  
R// Todos nuestros productos son realizados artesanalmente utilizando ingredientes de excelente calidad suministrados por los mejores proveedores de la región.
- **¿Tienen postres bajos en calorías?**  
R// Claro que sí! Caramel Croquant se preocupa por el bienestar de sus clientes y tiene una línea de productos llamada “gourmand mais en forme” (goloso pero en forma), que cuenta con productos bajos en azúcar o en grasa, otros sin lactosa o sin gluten, y también algunos productos veganos.
- **¿Hacen mesas de postres para eventos?**  
R// Con el servicio de catering de Caramel Croquant podrás tener un buffet de postres individuales para cualquier evento: matrimonio, cumpleaños, navidad, eventos corporativos, entre otros.
- **¿Pueden diseñar una torta/ponqué/postre para mí?**  
R// Por supuesto! Diseñar postres personalizados es nuestro reto favorito. Simplemente nos tienes que decir que sabores te gustan, si tienes alguna temática en específico y para cuantas personas, o cualquier otra información que consideres relevante y nosotros nos encargaremos del resto.
- **¿Pueden recrear mi propia receta?**  
R// Claro que sí! Esa receta que tanto amas, la puedes compartir con nosotros y la crearemos única, y especialmente para ti, ya sea idénticamente a la original o mejorar. Como tu prefieras.
- **¿Tienen descuentos u ofertas especiales?**  
R// Cada semana tenemos una oferta o descuento especial que será comunicado por las redes sociales, en nuestro sitio web y aquí mismo en la cafetería. También ofrecemos un postre gratis en el día de tu cumpleaños si vienes a festejarlo aquí con nosotros (debes mostrar la tarjeta de identidad). Si no puedes venir ese día, una vez hayas realizado una compra online, podrás hacer un review en nuestro sitio web y cada año te enviaremos una sorpresa a tu casa.
- **¿Cuáles son sus horarios de atención?**  
R// Estamos abiertos de lunes a viernes de 9:00 a 18:30, los sábados de 9:00 a 20:30 y los domingos de 8:00 a 17:30.
- **¿Cómo puedo obtener sus productos?**  
R// Caramel Croquant ofrece diferentes medios que se adaptan a tu comodidad. Puedes visitarnos en nuestra cafetería localizada en 33 Rue des Prés, 68220 Héringue y disfrutar de una pausa dulce solo o en compañía. También puedes contactarnos por este mismo medio, o al teléfono 0749521345 y hacer tu pedido ya sea para recogerlo tu mismo en el local o pedir domicilio. Puedes encontrarnos también en UberEats o puedes hacer tu pedido online en nuestro sitio web [caramel.croquant.fr](http://caramel.croquant.fr)
- **¿Cuánto tardan en llegar los pedidos a domicilio?**  
R// Tenemos un plazo máximo de entrega de 60 minutos.
- **¿Qué ocurre si no me llega a tiempo o en malas condiciones?**  
R// En caso de que el producto o nuestro servicio no sea exitoso, te pedimos que nos contactes en un plazo de 2 horas para manifestar el inconveniente. Una vez identificado, la empresa definirá si se puede hacer un reembolso.

## Actualizar contenidos del sitio web

Si el sitio web se crea, pero no se le da mantenimiento, creará valor para el usuario al principio, pero después de algún tiempo, le parecerá monótono. Para continuar generando interés en los usuarios, se deben actualizar las diferentes páginas del sitio web. Se plantea hacerlo 2 vez por semana durante los primeros 6 meses y 1 vez en los siguientes 6 meses. Los contenidos a actualizar u optimizar son los siguientes:

- **Página de inicio:** inclusión de novedades de productos y ofertas de corto plazo

- **Página de productos:** fotografías mejoradas, nuevos productos, productos edición limitada
- **Página de ofertas y promociones:** al inicio de semana incluir la promoción semanal
- **Diseños:** cada vez que haya una fecha especial, añadir diseños decorativos

Estos contenidos deben ser ricos en “sabor”, es decir, deben apelar a las papilas gustativas y al deleite. Por eso, se deben tener piezas gráficas y fotografías que apelen al sabor del gusto. Dentro de los contenidos a actualizar se encuentra la sección de la página principal donde se muestran los productos más apetecidos por los clientes. A continuación, se mostrará un ejemplo de cómo se mostrará esta sección:

Imagen 16. Ejemplo productos más apetecidos



Fuente: Elaboración propia

### Enlaces internos que lleven al formulario Newsletter

Una vez el usuario haya consumido contenidos de valor en el sitio web y/o redes sociales, pasará a una última etapa de esta fase de interés que es el hecho de querer inscribirse para recibir la Newsletter. Para ayudarlo a llegar al formulario de inscripción, se añadirá en la página principal del sitio web, un apartado que llame a esta acción, junto con su respectivo CTA “Je m’abonne” (yo me inscribo). A continuación, se mostrará un mock-up de cómo se verá este apartado en el sitio web:

Imagen 17. Mock up del enlace interno que lleva al formulario Newsletter

Aimerais-tu être le premier à connaître nos nouveaux produits, promotions et réductions ? **Abonne-toi à notre newsletter** pour recevoir ces dernières et d'autres nouvelles



Fuente: Elaboración propia

En español la traducción sería: ¿te gustaría ser el primero en enterarse de nuestros nuevos productos, promociones y descuentos? Suscríbete a nuestra newsletter para recibir estas y otras novedades.

### Formulario Newsletter

El enlace anterior ha llevado al usuario a la página del formulario de la Newsletter. Ahora la acción a realizar es rellenar este formulario. Es importante que la información a rellenar sea corta y concisa para que el usuario no dude o se aburra en completarla. Sin embargo, también debe tener ciertos elementos clave que ayudarán a segmentar a los usuarios dependiendo de sus gustos, utilizando el CRM. Con preguntas personalizadas se podrá aumentar el interés del usuario en recibir Newsletter que vayan acorde a la información que realmente quiere recibir y la periodicidad que considere conveniente. Las preguntas de personalización son:

- ¿Qué informaciones le gustaría recibir? Descuentos y promociones, nuevos productos, productos edición limitada, otras novedades. Con posibilidad de escoger varios campos
- ¿Con qué frecuencia le gustaría recibir la newsletter? Cada semana, cada 15 días.



Imagen 18. Formulario Newsletter

## Abonne-toi à notre newsletter

et sois un des premiers en connaître les nouveaux produits, les promotions, les réductions et d'autres nouvelles

Prénom\*

Nom\*

e-mail\*

Quelles informations souhaites-tu recevoir ?\* (sélectionne toutes les options que tu veux)

<input type="checkbox"/> Réductions et promotions	<input type="checkbox"/> Nouveaux produits
<input type="checkbox"/> Produits en édition limitée	<input type="checkbox"/> Des autres nouvelles

À quelle fréquence souhaitez-vous recevoir la newsletter ?\* (sélectionne une option)

Chaque semaine
  Chaque 15 jours

j'accepte de recevoir des e-mails de votre entreprise et vos termes et conditions\*

▶ **Abonne-moi!**

Fuente: Elaboración propia

### A/B Test con Google Optimize

Una vez el usuario ha mostrado su interés por la marca, el siguiente paso es convencerlo para realizar su compra. Para ello se utilizarán algunas tácticas, como por ejemplo el envío de Newsletters con información de interés para el usuario. Pero para que esta Newsletter sea exitosa debe tener un headline prometedor que impulse al cliente potencial a abrir el correo que se le ha mandado. Los headlines pueden ser nuestro mayor amigo o peor enemigo (Hillel Fuld, 2018.). El headline de una Newsletter es quizás la frase más importante. Es la primera impresión y la razón por la que el cliente potencial lo abrirá o no. El propósito de la headline es hacer que la persona que lea diga tres palabras simples: "Quiero saber más" (Hillel Fuld, 2018). Considerando la importancia de este elemento, se hará el esfuerzo de realizar un A/B test que ayudará a seleccionar la mejor entre 2 opciones para el headline. Gracias a la herramienta **Google Optimize**, se podrá realizar este test de forma gratuita. Como la página web de Caramel Croquant todavía no está creada, no es posible realizar un experimento ahora, pero por el momento se puede definir que el objetivo a fijar en Google Optimize será el *Objetivo de Sistema*, específicamente el de *Transacciones*. Con esta configuración se podrá saber cuál de los dos escenarios lleva a realizar más transacciones y así alcanzar el objetivo 14. Un ejemplo de experimento sería el de comparar los dos siguientes headlines que se utilizarán para la Newsletter que se mencionará posteriormente.

- **Headline 1** : St. Valentin arrive avec l'édition limitée de cheesecake cœur.
- **Headline 2** : Ne manque pas la chance d'obtenir ton cheesecake cœur pour St. Valentin.

Suponiendo que el experimento mostró el headline 1 como más prometedor, se utilizará este para la creación de la Newsletter.

### Newsletter

Anteriormente se hablaba de que, una de las amenazas que existen es el desagrado que las personas están desarrollando ante los emails corporativos. Caramel Croquant debe entonces ser muy creativo, conciso y prudente con las Newsletters que envía. La idea de esta táctica es llevar al cliente a realizar una compra, así que el contenido textual y visual debe ser llamativo y en algunos casos apelar a las emociones. Aquí se aprecia un ejemplo de Newsletter para productos de edición limitada. En St. Valentin se planea tener un producto por cierto tiempo, y como esta tradición viene de los Estados Unidos, se hará honor a estos orígenes, ofreciendo un producto muy típico de este país, así como sabores muy tradicionales. Se les dará la posibilidad a los clientes de pedir un cheesecake en forma de corazón con un mensaje personalizado (no se puede olvidar que la personalización es parte del valor agregado de la empresa). Además, podrán

seleccionar uno de 3 sabores muy típicos en Estados Unidos: el queso crema, la mantequilla de maní o el cookies & cream. Elementos visuales llamativos (se ha cambiado el color corporativo, ajustándolo al evento de St. Valentin), textos sencillos de entender, headline atractivo y botones CTA serán utilizados en las Newsletters, así como una configuración de “mobile optimization”.

Imagen 19. Ejemplo de Newsletter para productos de edición limitada en formato móvil



**St. Valentin arrive avec l'édition limitée de cheesecake cœur**

**Commander!**

Le mois de l'amour approche et Caramel Croquant souhaite se joindre à toi pour cette célébration romantique, honorant ses origines américaines. Profite jusqu'au 18 février de notre **édition limitée de cheesecake en forme de cœur** sur lequel tu peux apposer ton propre cachet.



**Que dois-tu faire?** ❤️

- 1 Entre le lien suivant situé sur notre site : [caramel.croquant.fr/stvalentin](http://caramel.croquant.fr/stvalentin)
- 2 Crée ton message personnalisé de 30 caractères maximum
- 3 Sélectionne l'une des 3 saveurs typiquement américaines

Classic American cheesecake	Peanut butter cheesecake	Cookies & Cream cheesecake
-----------------------------	--------------------------	----------------------------



En cas de question, n'hésite pas à nous contacter !

 [caramelcroquantcafe@gmail.com](mailto:caramelcroquantcafe@gmail.com)

 07 49 52 13 45  

Caramel Croquant – 33 Rue des Prés, 68220 Héisingue  
Tel: +33 7 49 52 13 45 – [caramelcroquantcafe@gmail.com](mailto:caramelcroquantcafe@gmail.com)  
Terms et conditions  
Si tu souhaites te désinscrire de cette newsletter, [clique ici](#)

Fuente: Elaboración propia

### Publicación en redes (*purchase*)

Las publicaciones en redes también se tendrán como una táctica para conseguir objetivos concernientes a la estrategia de “Purchase”. Caramel Croquant ofrecerá de manera irregular, productos de edición limitada, ya sea para una fecha en especial como St. Valentin, pascua, halloween, navidad, entre otras; pero también se pueden crear productos sin ninguna vinculación a eventos especiales. También se tendrán descuentos y promociones y dentro de los más comunes están aquellos que se establecen semanalmente:

- ✓ Tartaletas 3+1: compre 3 tartaletas y la cuarta es gratis
- ✓ Milkshakes 2x1: lleva 2 milkshakes por el precio de 1
- ✓ 10% de dct. en la torta de zanahoria
- ✓ Servicios a domicilio gratis entre las 15:00 y las 18:00
- ✓ Menús: por ejemplo, un Paris-Brest con un café tendrán un precio especial



Sin embargo, también se tendrán otros descuentos como el del 15% en la primera compra online. Los productos de edición limitada, promociones y descuentos ayudarán a incentivar la compra inmediata.

Continuando con la temática de St. Valentin, aquí se mostrará otro de los medios de aparición de este producto de edición limitada:

Imagen 20. Publicación en Facebook de productos de edición limitada



Fuente: Facebook – Caramel Croquant

### Banner página Inicio

Los descuentos, promociones, productos de edición limitada, entre otras informaciones de interés se comunicarán también por medio del banner ubicado en el header de la página de inicio. Hay dos objetivos con esta táctica, el de generar transacciones inmediatas, pero también el Trial de productos para atraer nuevos clientes y hacer que los clientes actuales incrementen su carrito de compra. Por ejemplo, imagínese un cliente que por el momento solo compre la Fôret Noire porque está acostumbrada a ella y compra otra torta en otro establecimiento, pero al entrar a la página de Caramel Croquant se encuentra con un banner en el header de la página principal que le ofrece un 10% de descuento esta semana en la torta de zanahoria. La intención es que se anime a probar otros productos de la cartera de Caramel Croquant, y futuramente obtener más transacciones de él.

Imagen 21. Ejemplo de comunicación de descuentos como banner en el header de la página de Inicio



Fuente: Elaboración propia

## E-mail marketing

Supóngase que las estrategias de conciencia de marca, interés y ventas fueron exitosas, es decir, el usuario se ha transformado en cliente al hacer una transacción. El objetivo ahora es fidelizarlo, y para ello la primera táctica que se realizará será la de mostrarle cuan agradecida está la marca por esa compra que él/ella efectuó. Como las transacciones en líneas están liadas a una cuenta de usuario con una dirección de e-mail, cuando el cliente termine su compra, se le enviará automáticamente un e-mail de agradecimiento, pero no solo eso, también se le ofrecerá un descuento en su siguiente compra. Este descuento no se podrá acumular con otras ofertas y tendrá un tiempo limitado. Este tipo de e-mail marketing se repetirá en otros momentos del año, mostrando empatía, agradecimiento y pretendiendo formar un vínculo con este individuo para que se convierta en un cliente redituable.

Aquí se encuentra el correo electrónico automatizado con saludo personalizado, agradecimiento por compra y descuento para la siguiente compra:

Imagen 22. Correo electrónico: agradecimiento por compra y descuento siguiente compra



**Merci pour tes achats sur le site en ligne de Caramel Croquant**

Numéro de la commande: 10065

Bonjour Jean-Claude,  
Nous avons bien reçu ta commande. L'équipe Caramel Croquant te remercie de nous avoir choisi pour t'accompagner et/ou tes proches lors de votre pause gourmande. Nous espérons que nos produits vous plairont et que vous apprécierez chaque bouchée.

[Voir ma commande](#)

[En vouloir plus?](#)

En guise de remerciement tu recevras **10% de réduction** sur ton prochain achat en ligne à partir de 15 EUR. Ne rate pas à profiter de cette opportunité valable jusqu'au 31.03.2022.

Ton code de rabais: XCA107C

[J'en profite](#)

En cas de question, n'hésite pas à nous contacter !

 [caramelcroquantcafe@gmail.com](mailto:caramelcroquantcafe@gmail.com)

 07 49 52 13 45  

Caramel Croquant – 33 Rue des Prés, 68220 Héringue  
Tel: +33 7 49 52 13 45 – [caramelcroquantcafe@gmail.com](mailto:caramelcroquantcafe@gmail.com)  
[Terms et conditions](#)

Fuente: Elaboración propia

## Tarjeta digital cliente fiel

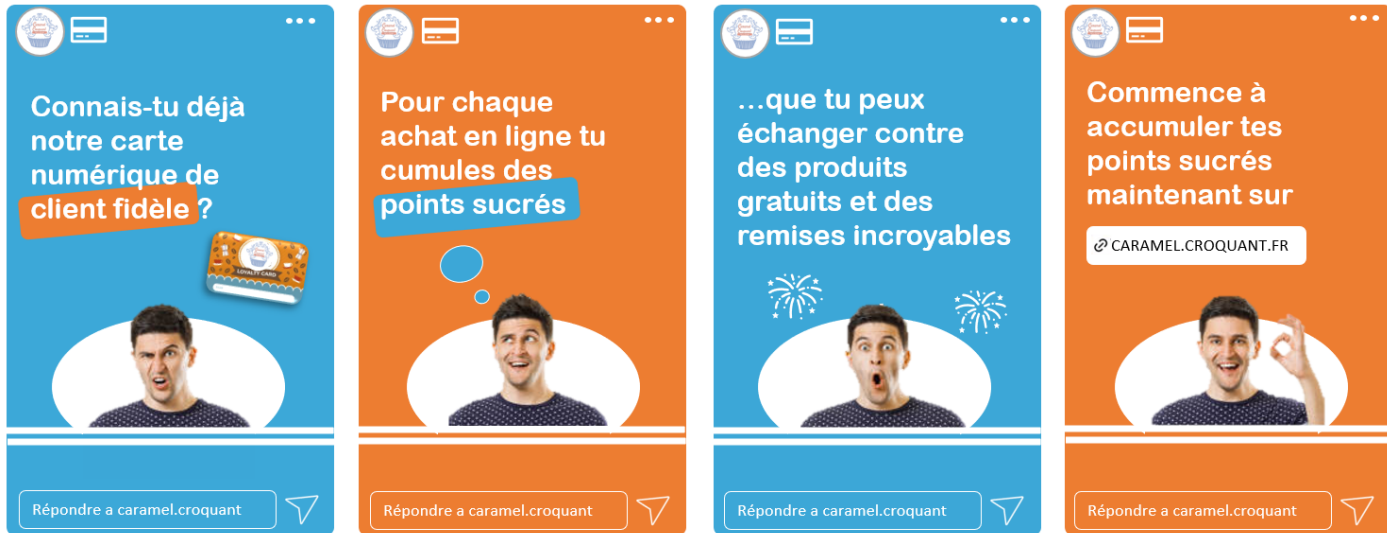
La tarjeta de cliente fiel también hace parte de las tácticas para conseguir los objetivos de fidelización de clientes. La idea de la tarjeta es que cada vez que un usuario haga su primera compra online, empiece a acumular puntos que luego podrán ser canjeados en productos gratis o diferentes tipos de descuentos. Todas las opciones y el proceso de canjeo se encontrarán en la página "Client fidèle" del sitio web. Los clientes podrán acumular puntos únicamente con las compras realizadas online. La comunicación será distribuida de las siguientes maneras:

- **Offline:** en el establecimiento por medio de flyers

- **Online:** Newsletter: cuando se haga alguna actualización de la tarjeta.
- **Online:** Website. Utilizando el Header de la página principal. Aparición permanente
- **Online:** Redes sociales: publicaciones y stories

En Instagram se tendrán stories de múltiples imágenes configuradas como destacados en el perfil de la cuenta, para que sean visibles al público permanentemente. Véase a continuación un mock-up de este tipo de contenido:

Imagen 23. Mock-up tarjeta digital cliente fiel en stories destacadas de Instagram



Fuente: Arte - Elaboración propia // Fotografía - Azret Ayubov (2018), iStock by Getty Images

### Redes sociales (orgánico)

Una vez se haya fidelizado al cliente, la idea es que este se convierta en embajador de la marca, hablando bien de ella ante sus contactos y la comunidad. Se espera que tanto las tácticas anteriores como la alta calidad de los productos, hayan convencido a este cliente de que esta marca es la número uno en su mente (Top of Mind) pero también en su corazón (Top of Heart). Este logro se verá reflejado esencialmente en la recomendación de la marca que se puede hacer tanto offline con el voz a voz, como online como por ejemplo en las redes sociales. La expectativa es que este cliente incluya a Caramel Croquant en sus publicaciones y stories con productos que hayan comprado de la marca, y con un buen feed que lleve a sus seguidores a conocer la marca e interesarse por ella. Otra acción que se espera de estos clientes son las relacionadas al Engagement, como likes, comentarios y re-post de publicaciones y stories de Caramel Croquant. En el mejor de los casos, serían estos clientes quienes se empoderen de la marca (*Brand Empowerment*) y respondan a preguntas, o comentarios (positivos o negativos) de otros usuarios, aún si no se conocen.

### Incentivo “regalo de cumpleaños” por reviews

Otra manera menos orgánica, sería donar un incentivo para que esta acción de recomendación ocurra. Esta táctica funcionará de la siguiente manera: El día después de haber realizado la compra online, se le enviará un e-mail al cliente invitándolo a dejar un review en el sitio web de Caramel Croquant. En este review el podrá manifestar su experiencia con el producto y la empresa en general, y dar una calificación de 1 a 5 estrellas. También será de gran importancia para la empresa conocer la procedencia de este cliente, para saber qué medios funcionan mejor. Por ello en el review se le pide al cliente de seleccionar la manera de haber conocido la empresa, si fue por las redes sociales, por sugerencia de Google, por la recomendación de algún conocido o porque vio el establecimiento físicamente. Para que pueda recibir el regalo de cumpleaños, deberá mencionar su número de tarjeta de cliente fiel, así como su fecha de nacimiento. Aquí se puede apreciar la sección del sitio web, donde el cliente puede dejar su review.

Imagen 24. Enviar review para recibir regalo de cumpleaños

**Comment évalues-tu ton expérience avec Caramel Croquant ?**



Raconte nous ton expérience avec Caramel Croquant. Quels produits as-tu commandé? Les as-tu aimé? Les recommanderais-tu? Quelles sont les points que nous pourrions améliorer?

**Comment tu connais Caramel Croquant ?**

Social Media

Google

Recommandé par quelqu'un

Visite de l'établissement

**Pour recevoir le cadeau d'anniversaire laisse nous savoir:**

Numéro de la carte numérique de client fidèle

Date de naissance

J'accepte vos termes et conditions\*

 **Envoyer mon avis!**

*Fuente: Elaboración propia*

## 8. PROGRAMA DE ACCIONES DE MARKETING DIGITAL

Las tácticas previamente descritas están respectivamente relacionadas a la campaña de marketing digital para la inauguración de la empresa Caramel Croquant. Estas acciones se ejecutarán en un cuadro de tiempo de 12 meses, tomando en cuenta Enero del 2023 como mes 1 y mes de lanzamiento de la marca (tanto la creación del establecimiento como el inicio del plan de marketing digital). Para la ejecución y seguimiento de las actividades se contará con ciertos roles del ámbito de marketing digital. Estos roles serán SEM Specialist, Community Manager, Webmaster, Content Manager y Digital Communication Specialist.

En general se podría decir que la mayoría de las acciones se realizarán a lo largo del año, sin embargo, los *set ups* tanto del sitio web como de la página de Facebook deberán estar listos el primer día del año para lograr ejecutar las otras estrategias. Las tácticas de anuncios de pago (SEM) y social media ads, han sido planificadas para conseguir los objetivos de la estrategia *awareness*, y como el presupuesto no es abundante, se ha limitado su planificación a un periodo de 6 meses, respectivamente los primeros 6 meses del año, para ganar conciencia de marca. Por el contrario, tanto las tácticas de Formulario Newsletter, Newsletter como la del A/B test, se han planteado para la segunda mitad del año, dirigiendo los esfuerzos de la primera mitad del año a las otras actividades. Luego de 6 meses, la empresa habrá encontrado más estabilidad y podrá enfocarse en realizar una excelente ejecución de estas 3 actividades. Por lo tanto, hasta el final del mes 6, no se tendrán links internos en la página de inicio para este formulario. Este link aparecerá también en la segunda mitad del año.

Tabla 10. Cronograma de acciones del plan de marketing digital

Cronograma de acciones del plan de marketing digital														
Estrategia	Actividad	Responsable	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Awareness	Set up sitio web	Agencia Froog Sites												
	Google Ads (SEM)	SEM Specialist												
	Set up página de empresa en Facebook	Community Manager												
	Social media ads	Community Manager												
Interest	Publicaciones en redes ( <i>interest</i> )	Community Manager												
	Respuesta activa en redes ( <i>interest</i> )	Community Manager												
	Actualizar contenidos sitio web	Webmaster												
	Formulario Newsletter	Agencia Froog Sites												
Purchase	A/B test con Google Optimizer	Content Manager												
	Newsletter	Content Manager												
	Publicaciones en redes ( <i>purchase</i> )	Community Manager												
	Respuesta activa en redes ( <i>purchase</i> )	Community Manager												
	Banner página Inicio	Webmaster												
Loyalty	E-Mail Marketing	Digital Communication Specialist												
	Tarjeta cliente fiel	Community Manager												
Advocacy	Redes sociales (orgánico)	Community Manager												
	Incentivo "regalo de cumpleaños" por	Agencia Froog Sites												

Fuente: Elaboración propia

## 9. MECANISMOS DE CONTROL

Para asegurarse que cada acción esté dando los resultados esperados, se tendrá un cuadro de mandos que incluye el KPI que se quiere medir y su respectiva definición, los resultados acumulados para el periodo  $n$ , así como los resultados obtenidos en el periodo  $n$ . Al sumar estos dos datos se obtendrá el KPI total de la acción y dará paso para calcular la desviación frente al objetivo SMART. También se indicará en la tabla, la herramienta a utilizar para la medición de cada acción, la periodicidad y el responsable de cada medición. El objetivo de este cuadro de mandos es poder estimar con anterioridad las desviaciones en los objetivos establecidos, y poder corregir con tiempo las acciones realizadas para que se desarrollen mejor en los próximos meses.

Considérese que para la acción de *Formulario Newsletter* el responsable de la ejecución diferirá del responsable de la medición, ya que será la agencia de medios quien se encargará de la ejecución técnica al momento de crear el sitio web, (pero se pondrá “live” en el mes 7) y será el Webmaster, quién con ayuda de Google Analytics podrá realizar la medición de los objetivos SMART.

Para ilustrar la tabla de mecanismos de control, se considerará el final del mes 4 (fin de abril, 2023), como ejemplo. Para este mes, algunas tácticas aún no tendrán resultados ya que su inicio será a mediados del año. Otras tácticas, por el contrario, estarán próximas a su terminación. Por ejemplo, podría entenderse como algo preocupante que la desviación del objetivo SMART de las Social Media Ads sea de 50%, habiendo únicamente 2 meses más para la ejecución de esta actividad. Sin embargo, es lógico encontrar una desviación del 100% en la actividad de Newsletter, ya que está comenzará a ejecutarse únicamente a partir del mes 7.

Téngase en cuenta que con el objetivo específico 8, se aspira a responder el 90% de comentarios en las redes sociales. La táctica “Respuesta activa en redes” servirá tanto para atender las publicaciones en redes en la fase de interés y las de la fase de compra. Se espera un promedio de 20 comentarios por publicación, y como se propone publicar 200 en la fase de interés y 500 en la fase de compra entonces las respuestas que se deberán lograr son 12'600 ((200+500)x20x0,9). También es importante mencionar que el KPI objetivo para el E-Mail Marketing fue calculado considerando el envío de correos a las personas que realizaron transacciones (1 vez después de haber realizado la compra al 100% de los clientes, y 1 vez como recordatorio de marca al 50% de los clientes).

Tabla 11. Cuadro de mandos

1. Acción	2. KPI Objetivo	3. Definición	4. Acumulado medición	5. KPI obtenido	6. Herramienta	6. Medición	7.KPI total de impacto acción	8. Desviación objetivo SMART	9. Responsable de la medición
Set up sitio web	1	Set up	1	0	Agencia Froog Sites	Única	1	0%	Webmaster
Google Ads (SEM)	15000	Impresiones	7000	2000	Google Ads	Quincenal	9000	-40%	SEM Specialist
Set up página de empresa en Facebook	1	Set up	1	0	Facebook	Única	1	0%	Community Manager
Social media ads	3000	Seguidores	1000	500	Social Media Ads	Quincenal	1500	-50%	Community Manager
Publicaciones en redes ( <i>interest</i> )	200	Likes/publicación	180	10	Social Media	Semanal	190	-5%	Community Manager
Respuesta activa en redes ( <i>interest &amp; purchase</i> )	12600	Respuestas	5000	1400	Social Media	Semanal	6400	-49%	Community Manager
Actualizar contenidos sitio web	78	Actualizaciones	2	0	Wordpress	Quincenal	2	-97%	Webmaster
Formulario Newsletter	100	Leads	0	0	Google Analytics	Mensual	0	-100%	Webmaster
A/B test con Google Optimizer	6	Emails enviados	0	0	Google Optimizer	Quincenal	0	-100%	Content Manager
Newsletter	52	Emails enviados	0	0	Mailchimp	Quincenal	0	-100%	Content Manager
Publicaciones en redes ( <i>Purchase</i> )	500	Transacciones	100	20	Google Analytics	Mensual	120	-76%	Community Manager
Banner página Inicio	1000	clics	150	100	Google Analytics	Quincenal	250	-75%	Webmaster
E-Mail Marketing	3464	Emails enviados	800	100	Mailchimp	Mensual	900	-74%	Digital Communication Specialist
Tarjeta cliente fiel	300	Tarjetas	80	20	Google Analytics	Mensual	100	-67%	Community Manager
Redes sociales ( <i>orgánico</i> )	500	Menciones	20	10	Social Media	Mensual	30	-94%	Community Manager
Incentivo "regalo de cumpleaños" por reviews	150	Reviews	20	10	Wordpress	Mensual	30	-80%	Webmaster

Fuente: Elaboración propia



## 10. CUENTA DE RESULTADOS E ÍNDICES

### 10.1. Estado de resultados

La cuenta de resultados ayudará a la empresa a entender la viabilidad del proyecto, teniendo en cuenta la inversión para cada táctica, la fase del funnel que quiere atender, la prioridad y el presupuesto asignado para el plan de contingencias. Así pues, si llegase a pasar que los esfuerzos no estén dando frutos, y se requiera cortar presupuesto, será más fácil acudir a esta tabla y analizar tanto la prioridad de cada acción como el monto de inversión que está consumiendo.

La mayoría de las acciones basan su inversión de acuerdo al número de horas necesitada por el personal para ejecutar cada acción y su medición. Como se mencionó anteriormente, se tendrán diferentes roles concernientes al marketing digital, pero cada uno de ellos considera un presupuesto diferente. Aquí se muestran los salarios anuales/mensuales/por hora de cada uno de estos roles, según varias fuentes, considerando el salario mínimo de una posición junior en el país de Francia.

Tabla 12. Coste de personal

PERSONAL					
Cargo	Salario anual medio	Salario mensual medio	Coste por hora	Fuente	Link
SEO specialist	30 000,00 €	2 500,00 €	15,63 €	Carrière Informatique (s.f.)	<a href="https://www.carriere-informatique.com/metier/consultant-seo-sem/61">https://www.carriere-informatique.com/metier/consultant-seo-sem/61</a>
Community Manager	19 200,00 €	1 600,00 €	10,00 €	Regions Job (s.f.)	<a href="https://www.regionsjob.com/observatoire-metiers/fiche/community-manager">https://www.regionsjob.com/observatoire-metiers/fiche/community-manager</a>
Digital Communication Specialist	24 996,00 €	2 083,00 €	13,02 €	Talent.com (2021)	<a href="https://fr.talent.com/salary?job=digital+specialist">https://fr.talent.com/salary?job=digital+specialist</a>
Webmaster	24 000,00 €	2 000,00 €	12,50 €	Hays (2019)	<a href="https://www.journaldunet.com/business/salaire/webmaster/salaire-01206">https://www.journaldunet.com/business/salaire/webmaster/salaire-01206</a>
Content Manager	30 000,00 €	2 500,00 €	15,63 €	Clémentine (s.f.)	<a href="https://www.clementine.jobs/fiches-metiers/metiers-marketing-publicite-digitale/content-manager/">https://www.clementine.jobs/fiches-metiers/metiers-marketing-publicite-digitale/content-manager/</a>

La inversión en anuncios de pago de Google Ads y Social media ads, se estimará en euros considerando los presupuestos anteriormente mencionados (50 EUR mensuales para Google Ads y 30 EUR mensuales para Social Media Ads), y el alcance calculado por estas herramientas. De esta manera se entiende que 0,003 EUR es el costo por impresión en Google Ads, y 0,03 EUR el costo por impresión en Social Media Ads. (Téngase en cuenta que el objetivo SMART no es el mismo que el pronóstico de impresiones de estas herramientas).

Se entiende que la agencia será la encargada de la implementación del sitio web, incluyendo claramente los enlaces internos al formulario de Newsletter y el formulario Newsletter. Para no complicar el entendimiento del fee de la agencia, se ha ubicado el monto total en la primera acción. La acción del formulario Newsletter estima su inversión en las horas utilizadas por el webmaster para el seguimiento de los objetivos.

La inversión de cada táctica se ha calculado con el coste unitario de cada una de ellas, multiplicado por el objetivo SMART previsto y a su vez multiplicado por el salario por hora de cada uno de los roles mencionados, dependiendo de cuál se necesite para la ejecución de cada actividad. Por ejemplo, la táctica de E-mail marketing supone la inversión de 0,2 horas (12 minutos), para la producción y envío de cada e-mail. Como el objetivo SMART son 3'464, se necesitarán de 693 horas anuales para esta actividad. Se mostró en el cuadro de mandos que es el Digital Communication Specialist quien se encargará de ella, y su costo por hora es de 13,02 EUR. Así pues, la inversión monetaria anual de esta táctica será de 9'018 EUR.

Tabla 13. Tabla de costes ajustada a los objetivos

1. Acción	2. coste unitario de cada táctica digital	3. unidades	4. Descripción de la tarifa	5. nº de objetivo Smart previsto	6. inversión	7. Fase de la Estrategia	8. Prioridad 1 alta 5 baja	Contingencia
Set up sitio web	1930	euros	Desarrollo y creación (agencia)	1	1930	awareness	1	273
Google Ads (SEM)	0,003	euros	Costo por impresión	15000	689	awareness	2	231
Set up página de empresa en Facebook	3	horas	Implementación página	1	30	awareness	1	147
Social media ads	0,03	euros	Costo por impresión	3000	750	awareness	2	231
Publicaciones en redes (interest)	1	horas	Producción y publicación	700	7000	interest & purchase	1	147
Respuesta activa en redes (interest & purchase)	0,05	horas	Responder mensajes	12600	6300	interest	3	42
Actualizar contenidos sitio web	2	horas	Producción, implementación y seguimiento	78	1950	interest	3	147
Formulario Newsletter	0,2	horas	Seguimiento de leads	100	20	interest	2	63
A/B test con Google Optimizer	0,5	horas	Investigación	6	47	purchase	4	126
Newsletter	2	horas	Producción y gestión de envío	52	1625	purchase	2	189
Publicaciones en redes (purchase)	1	horas	Producción y publicación	500	5000	purchase	1	105
Banner página Inicio	0,05	horas	Producción, implementación y seguimiento	1000	625	purchase	1	126
E-Mail Marketing	0,2	horas	Producción y gestión de envío	3464	9018	loyalty	3	147
Tarjeta cliente fiel	1	horas	Producción, atención al cliente y seguimiento	300	3000	loyalty	4	63
Redes sociales (orgánico)	0,2	horas	Seguimiento y control	500	1000	advocacy	5	21
Incentivo "regalo de cumpleaños" por reviews	0,5	horas	Seguimiento	150	937,5	advocacy	5	42
				total acciones:	16			
				total digital:	39922			
				** herramientas	360			
				material informático	637			
				coste de personal	1000			
				otros gastos	115			
				total gastos actividad:	2112			
				total general:	42034			
				plan de contingencia , 5%	2102			
				total general:	44136			

Fuente: Elaboración propia

La inversión total en digital se calcula en 39'922 euros anuales para la ejecución y seguimiento de las 16 acciones del plan de marketing digital. A este monto se le incluyen otros gastos como el de las herramientas a utilizar que incluyen Mailchimp y el CRM (se ha elegido Freshworks por la relación costo/beneficio). También se deben tener en cuenta los materiales informáticos necesarios, que en este caso serían un computador DELL y un teléfono de alta gama (iPhone 13) asignados al Marketing Manager. Estos dos materiales informáticos se han prorrateado considerando una vida útil de 4 años. Los costos de personal han sido ya incluidos en la inversión de cada una de las acciones, pero el monto que se ilustra a continuación se refiere a aquellas tareas administrativas que este Head Count deberá realizar. Por último, se añaden en otros gastos el precio a pagar anualmente por el dominio y el hosting.

Tabla 14. Total gastos

<b>total digital:</b>	39922
<b>herramientas</b>	360
Mailchimp	180
CRM Freshworks	180
<b>material informático</b>	637
Computador DELL	300
iPhone 13	338
administrativas)	1000
<b>otros gastos</b>	115
<b>total gastos actividad:</b>	2112
<b>total general:</b>	42034
plan de contingencia , 5%	2102
<b>total general:</b>	44136

Fuente: Elaboración propia

Antes de entrar a analizar el ROI y ROAS se calcularán los beneficios, que para el caso de Caramel Croquant están determinados por las ventas. Teniendo en cuenta el tamaño del mercado calculado previamente con el TAM SAM SOM, el mercado potencial alcanzable es de 127'000 personas. No se puede creer que se atenderá al 100% de este mercado, debido a factores externos e internos. Para calcular el número de

transacciones estimadas, se ha dividido el tamaño del mercado (SOM) entre el número de competidores directos y con un modelo de negocio muy similar a Caramel Croquant. Se divide entonces 127'000 entre 11. Sin embargo, considerando que la empresa apenas va a iniciar, el bajo presupuesto que se tiene, la limitación de personal y otras limitaciones, se ha tomado el 20% de este resultado, para obtener una cifra más real. Así pues, se estiman unas 2'309 transacciones en un año. El beneficio medio unitario que se muestra en la siguiente tabla hace referencia no al precio por producto sino al de la transacción completa. Se estiman unos 20 EUR en promedio por transacción.

Tabla 15. Total Beneficios

Beneficio:			
1. Acción de compra	nº de conversiones	beneficio medio unitario	2. Beneficio
Ventas online	2309	20	46182
<b>total:</b>	2309	20	<b>46182</b>

Fuente: Elaboración propia

## 10.2. ROI & ROAS

La idea de crear un negocio es que a la final, este sea rentable. La rentabilidad la mediremos en este TFM, analizando el ROI y ROAS tanto de la campaña en sí misma como de cada una de las acciones a realizar. Para ello necesitamos asignar el beneficio a recibir por cada actividad. Sin una precisa medición disponible del beneficio de cada actividad, se asignará el total del beneficio en partes iguales para cada acción. Sin embargo, esto no sería ni real ni recomendable, ya que cada acción tiene un peso específico y una relevancia en prioridades. Es por ello, que en la tabla a continuación, aparecerán porcentajes de ROI un tanto altos para ciertas actividades como por ejemplo un ROI de 14332% para el formulario Newsletter. Como la inversión para esta acción es tan bajo, y los beneficios se han repartido por igual, el ROI tiende a dispararse. Para ello y cuando se lance la campaña, se deberán establecer los mecanismos de interlocución y seguimientos con el cliente para asignar la verdadera prioridad y relevancia de cada canal y cada actividad.

Con el beneficio y el gasto en publicidad se puede calcular que el ROI total para el primer año será levemente positivo (4,6%). Este resultado positivo, pero bajo es esperado ya que hay varias acciones que se requieren en un primer año pero que en el siguiente ya no serán necesarias. El ROAS, muestra también un resultado positivo (1.16 EUR), lo que significa que, por cada euro invertido, el retorno es de 1.16 EUR.

Tabla 16. ROI & ROAS

ROI Y ROAS				
1. Acción	2. Beneficio	Inversión	ROI% incluye gastos generales	ROAS solo campaña publicitaria
Set up sitio web	2886	1930	50%	1,50
Google Ads (SEM)	2886	689	319%	4,19
Set up página de empresa en Facebook	2886	30	9521%	96,21
Social media ads	2886	750	285%	3,85
Publicaciones en redes ( <i>interest</i> )	2886	7000	-59%	0,41
Respuesta activa en redes ( <i>interest &amp; purchase</i> )	2886	6300	-54%	0,46
Actualizar contenidos sitio web	2886	1950	48%	1,48
Formulario Newsletter	2886	20	14332%	144,32
A/B test con Google Optimizer	2886	47	6058%	61,58
Newsletter	2886	1625	78%	1,78
Publicaciones en redes ( <i>purchase</i> )	2886	5000	-42%	0,58
Banner página Inicio	2886	625	362%	4,62
E-Mail Marketing	2886	9018	-68%	0,32
Tarjeta cliente fiel	2886	3000	-4%	0,96
Redes sociales (orgánico)	2886	1000	189%	2,89
Incentivo "regalo de cumpleaños" por reviews	2886	938	208%	3,08
total acciones	16			
<b>Total:</b>	<b>46181,82</b>	<b>44136</b>	<b>4,6%</b>	<b>1,16</b>

Fuente: Elaboración propia

### 10.3. Plan de contingencias

Los datos mostrados anteriormente en cuanto a la inversión y los beneficios suponen escenarios perfectos sin desviaciones. Pero, en realidad, es muy probable que haya altibajos, y son aquellos picos negativos que se deben predecir monetariamente para estar preparados en caso de que se deban cortar costos. Para poder anticiparse a esta situación, se organizará un plan de contingencias que señala la prioridad de cada acción, el coste que representa del total de la inversión digital, el riesgo al que se puede incurrir, la probabilidad de que pase y una posible solución. A toda esta información se le adjunta un porcentaje del presupuesto de contingencias que para el año 1 será de 5% sobre el total de gastos.

Para muchas acciones el riesgo conlleva al exceso de horas necesitadas para su ejecución y análisis, por tanto, se ha establecido como posible solución, la contratación de un nuevo Headcount (un nuevo empleado), que se responsabilice por algunas actividades. La decisión de recurrir a las soluciones se tomará cuando los KPIs se desvíen en un 30% del objetivo, a partir del final del mes 6. Por ejemplo, si para el final del mes 6, no se han conseguido aún 2'100 seguidores en las redes sociales (objetivo: 3'000. x 70% = 2'100), entonces se aumentará la partida presupuestaria para las Social Media ads en 231,19 EUR que incluye los costos de Social Media ads y el salario del Community Manager (por esta acción).

Tabla 17. Plan de contingencias

Nº	Acción	Prioridad	% Coste de la Acción sobre el total digital	Riesgos	Posibles soluciones	Probabilidad de riesgo	% asignado del presupuesto de contingencias	Asignación del presupuesto de contingencias
1	Set up sitio web	1	4,8%	Que la implementación requiera más tiempo y presupuesto	Priorizar páginas más relevantes y aumentar presupuesto	Alta	13%	273,22 €
2	Google Ads (SEM)	2	1,7%	Que no se obtengan las impresiones deseadas	Mejorar las palabras clave	Alta	11%	231,19 €
3	Set up página de empresa en Facebook	1	0,1%	Que la implementación requiera más tiempo	Priorizar la información más relevante para el cliente	Baja	7%	147,12 €
4	Social media ads	2	1,9%	Que no se obtengan los seguidores deseados	Aumentar la partida presupuestaria	Alta	11%	231,19 €
5	Publicaciones en redes (interest)	1	17,5%	Que los contenidos necesiten más horas de producción	Contratar un nuevo Headcount	Baja	7%	147,12 €
6	Respuesta activa en redes (interest & purchase)	3	15,8%	Que haya un número excesivo de preguntas, y poca capacidad para responder		Baja	2%	42,03 €
7	Actualizar contenidos sitio web	3	4,9%	Que los contenidos necesiten más horas de producción		Media	7%	147,12 €
8	Formulario Newsletter	2	0,1%	Que hayan problemas técnicos	Señalar el problema a la agencia de medios	Baja	3%	63,05 €
9	A/B test con Google Optimizer	4	0,1%	Que se requiera más tiempo en encontrar la opción B	Contratar un nuevo Headcount	Media	6%	126,10 €
10	Newsletter	2	4,1%	Que la redacción requiera más tiempo		Alta	9%	189,15 €
11	Publicaciones en redes (purchase)	1	12,5%	Que los contenidos necesiten más horas de producción		Baja	5%	105,09 €
12	Banner página inicio	1	1,6%	Que no haya capacidad laboral		Media	6%	126,10 €
13	E-Mail Marketing	3	22,6%	Que la redacción requiera más tiempo		Alta	7%	147,12 €
14	Tarjeta cliente fiel	4	7,5%	Que no sea claro para los clientes el proceso de inicio a fin	Mejorar contenidos relacionados	Media	3%	63,05 €
15	Redes sociales (orgánico)	5	2,5%	Que se mencione la marca incorrectamente	Indicar de forma más clara la forma de mencionar la marca	Baja	1%	21,02 €
16	Incentivo "regalo de cumpleaños" por reviews	5	2,3%	Que no se generen reviews	Ofrecer más incentivos y con mayor periodicidad	Media	2%	42,03 €
							<b>Total:</b>	<b>2 101,72 €</b>

Fuente: Elaboración propia

## 11. FICHAS RESUMEN DE LAS ACCIONES

Tabla 18. Ficha resumen

Acción digital	Fase	Objetivo	Descripción acción	Buyer personas	Mensaje	Calendario	Presupuesto	Prioridad	Responsable	Coste oportunidad	KPI
Set up sitio web	awareness	1.	Contratar agencia para creación del sitio web	Todos	<i>Hay una repostería online, ven y cóncela</i>	1 <sup>o</sup> de enero	1930	1	Agencia Froog Sites	1834 EUR. Crear propiamente el sitio web	Set up
Google Ads (SEM)	awareness	4. & 5.	Crear anuncios de pago para generar conciencia	Todos	<i>Hay una repostería online, ven y cóncela</i>	Ene-Jun	689	2	SEM Specialist	50 EUR. Limitar la inversión a 5 meses	Impresiones
Set up página de empresa en Facebook	awareness	2.	Crear página rica en contenido e información	Todos	<i>Hay una repostería online, ven y cóncela</i>	1 <sup>o</sup> de enero	30	1	Community Manager	N/A	Set up
Social media ads	awareness	3.	Crear anuncios de pago para generar conciencia	Todos	<i>Hay una repostería online, ven y cóncela</i>	Ene-Jun	750	2	Community Manager	50 EUR. Limitar la inversión a 5 meses	Seguidores
Publicaciones en redes (interest)	interest & purchase	6.; 7.; & 10.	Publicar contenidos variados y de interés para el cliente	Todos	<i>Los placeres golosos artesanales creados especialmente para ti</i>	En-Dic	7000	1	Community Manager	N/A	Likes/publicación
Respuesta activa en redes (interest & purchase)	interest	8.	Responder activamente	Todos	<i>Te respondemos todas tus dudas</i>	En-Dic	6300	3	Community Manager	N/A	Respuestas
Actualizar contenidos sitio web	interest	9. & 11.	Mantener nutrido el sitio web con contenidos actuales	Todos	<i>Deléitate con los sabores más exquisitos</i>	En-Dic	1950	3	Webmaster	N/A	Actualizaciones
Formulario Newsletter	interest	12.	Motivar al usuario a recibir más información	Todos	<i>Sé el primero en conocer los nuevos productos, promociones y otras novedades</i>	Jul-Dic	20	2	Agencia Froog Sites	N/A	Leads
A/B test con Google Optimizer	purchase	13.; 14.; & 17.	Optimizar el headline de la newsletter	Todos	<i>Pensamos en la mejor manera de comunicarnos contigo</i>	Jul-Dic	47	4	Content Manager	N/A	Emails enviados
Newsletter	purchase	13.; 14.; & 17.	Redactar y crear contenidos que lleven al usuario a la compra	Todos	<i>Ofertas, productos edición limitada y otras novedades totalmente personalizadas</i>	Jul-Dic	1625	2	Content Manager	60,12 EUR. Utilizar la tarifa Essentials de Mailchimp, en vez de Standard	Emails enviados
Publicaciones en redes (purchase)	purchase	15. & 17.	Publicar contenidos que inciten a la compra inmediata	Todos	<i>Ofertas, productos edición limitada y otras novedades totalmente personalizadas</i>	En-Dic	5000	1	Community Manager	N/A	Transacciones
Banner página Inicio	purchase	16. & 17.	Mantener actualizado el banner con ofertas del momento	Todos	<i>Ofertas, productos edición limitada y otras novedades totalmente personalizadas</i>	En-Dic	625	1	Webmaster	N/A	clics
E-Mail Marketing	loyalty	18.	Mostrar al cliente que es importante y llevarlo a generar una re-compra	Todos	<i>Eres lo más importante para nosotros y te lo queremos agradecer</i>	En-Dic	9018	3	Digital Communication Specialist	60,12 EUR. Utilizar la tarifa Essentials de Mailchimp, en vez de Standard	Emails enviados
Tarjeta cliente fiel	loyalty	19.	Hacer que el cliente se vuelva redituable a largo plazo	Todos	<i>Acumula puntos con cada compra y redímelos en descuentos o productos gratis</i>	Abr-Dic	3000	4	Community Manager	N/A	Tarjetas
Redes sociales (orgánico)	advocacy	20.	Lograr el Brand Empowerment	Todos	<i>Sé parte de nuestra empresa, sé nuestro embajador</i>	En-Dic	1000	5	Community Manager	N/A	Menciones
Incentivo "regalo de cumpleaños" por reviews	advocacy	21.	Motivar al cliente a dar reviews, gracias a incentivos	Todos	<i>Cuéntanos tu experiencia y recibirás un obsequio sorpresa en el día de tu cumpleaños</i>	En-Dic	938	5	Agencia Froog Sites	N/A	Reviews

Fuente: Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Después de un análisis exhaustivo, el pensamiento estratégico y la definición de tácticas, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Francia es una nación sólida, con fuerte liderazgo político, alta estabilidad y fuertes relaciones internacionales lo que permite considerarlo como una localización geográfica estratégica para el lanzamiento de la repostería-café, Caramel Croquant.
- Se cuenta con una sólida legislación laboral, una estricta regulación del juego competitivo, y del sector de la repostería. Se debe tener en cuenta, de todas maneras, que la tasa fiscal es creciente.
- El país cuenta con un alto desarrollo tecnológico y constante I&D. Hay cada vez más, una mayor accesibilidad a la tecnología, incrementando la penetración de mercado cada año.
- Se aumenta constantemente la conciencia ecologista, y el deseo de desarrollo de sostenibilidad ambiental, lo que influye en la selección de alimentos a consumir por parte de la población.
- Francia se encuentra en la posición 26 del ranking de competitividad digital a nivel mundial, gracias a su continuo desarrollo. Se debe tener en cuenta que la inversión en publicidad es creciente, pero que los usuarios están aumentando su temor a la violación de la privacidad, lo que limita el alcance del público con la publicidad digital.
- El poder adquisitivo en Francia, especialmente en la región de Alsacia es bastante alto, tanto así que las personas se dan constantemente lujos que les den placer.
- La identidad alsaciana ha tenido problemas en los últimos años al no reconocerse como franceses, pero tampoco como alemanes. Sin embargo, contemplan tradiciones de ambas partes, lo que les permite tener una cultura variada. Las numerosas tradiciones dan la posibilidad a Caramel Croquant de crear diferentes momentos dulces para cada fecha especial.
- Los franceses son amantes de los postres, los consumen muy a menudo ya sea que los compren en una repostería, en una panadería, en un supermercado o que los hagan ellos mismos.
- La dulzura, la comodidad y el placer son los valores más asociados a la repostería. Esta se evidencia como una actividad social lo que la ubica en la necesidad de afiliación de la pirámide de Maslow.
- Los consumidores de repostería artesanal se asemejan en el estilo de vida que llevan: personas sociables, que aprecian el buen sabor, el arte y el detalle, también personas con un alto o medio-alto nivel adquisitivo lo que les permite pagar un precio alto por postres más refinados.
- El aspecto saludable es un factor que concierne a un gran número de la población, la cual demanda cada vez más, productos con menos azúcares, bajos en calorías, o con ingredientes naturales. Por otra parte, existe un nicho de mercado que es creciente y son los alérgicos al gluten, la lactosa, las nueces etc., personas que, a pesar de sus condiciones saludables, desean deleitarse con postres y tortas, que se adapten a sus necesidades.
- El consumo de redes sociales y de Internet crece constantemente año tras año. Asimismo, el uso de teléfonos Smart es más elevado y con ello el consumo de publicidad digital.
- Caramel Croquant se enfrentará con competidores directos e indirectos. Los directos incluyen los cafés o salones de té, los cuales se consideran más importantes para la empresa puesto que constituyen un modelo de negocio muy similar. Dentro de los otros competidores directos se encuentran las reposterías y las panaderías/reposterías. Los indirectos no deben pasar desapercibidos, aquí se encuentran los negocios que venden productos sustitutos como los supermercados o las cadenas grandes de café como Starbucks.
- Los competidores principales de Caramel Croquant se encuentran en la región de Alsacia. En general, no tienen una presencia digital bastante fuerte, pero están demostrando innovar paulatinamente.
- Los proveedores cuentan con un alto poder de negociación al no haber tantos en la zona. Por el contrario, los consumidores tienen un bajo poder de negociación debido a la carencia de empresas que provean los productos y servicios relacionados a una repostería-café.
- Las ciudades grandes de Alsacia tienden a ser el blanco principal para la apertura de establecimientos de repostería por lo cual la hay más rivalidad entre los competidores.
- El planteamiento estratégico de la empresa engloba los valores, la misión y la visión propuesta, considerando las carencias en el mercado actual, los atributos más valorados por los consumidores y el alcance que pueda tener a llegar la empresa de acuerdo con el presupuesto, la geografía y la experticia.
- Los clientes potenciales de Caramal Croquant buscan satisfacer necesidades sociales al querer complacer a sus seres queridos, empatizar en reuniones sociales, pero también el deleite personal.
- Caramel Croquant atenderá las necesidades de los clientes con una amplia gama de productos exquisitos, creativos, y únicos, cuyos precios se ajustarán al sector, con una fijación de precios



premium, pero recurriendo a ofertas y descuentos atractivos para atraer nuevos clientes y fomentar la compra impulsiva.

- Para atender a la gran demanda de postres, la estrategia de distribución incluirá diferentes canales tanto online como offline, con un modelo de negocio B2C que podría extenderse a un modelo B2B2C en un futuro próximo.
- El público objetivo valorará la marca que apele a sus necesidades: sabores exquisitos, diseños modernos, mejor servicio, opciones más saludables, instalaciones que invitan al deleite de los sentidos y amplios horarios de apertura.
- Se identifican 3 buyer personas para Carmel Croquant: el gourmand, el detallista y el sociable.
- El público objetivo consume en gran medida internet y redes sociales, por lo tanto, la estrategia de comunicación, no se puede limitar a los medios tradicionales. Se utilizarán diferentes canales online para alcanzar al cliente potencial, especialmente los medios propios y ganados, debido al presupuesto, pero también algunos medios pagados.
- Los mensajes que mejor impactarán al público serán aquellos que apelen al lado sensorial y emocional. Las fotografías, imágenes, videos y otros elementos visuales deberán mostrar mucho sabor.
- Se realizarán 16 tácticas digitales que buscarán cumplir con los 21 objetivos específicos, que a su vez abarcan todo el customer journey. Las tácticas tendrán diferentes momentos de ejecución considerando su relevancia para el cumplimiento de los objetivos.
- Algunas tácticas tendrán más prioridad que otras ya que son de vital importancia para la presencia digital que se quiere obtener. Entre ellas está la excelente implementación del sitio web, así como la página de empresa en Facebook que se deberán realizar en una primera instancia. También considerar prioritarias las publicaciones en redes sociales tanto para generar interés en el público objetivo como para llevarlo a realizar la transacción.
- Debido a la poca capacidad de personal, un headcount actuará en varios roles digitales para la ejecución y seguimiento de las tácticas propuestas.
- Considerando el bajo presupuesto que se tiene para el año de lanzamiento, los costos y gastos se optimizarán, para conseguir un ROI y ROAS positivos. Sin embargo, se apartará un presupuesto designado al plan de contingencias en caso de grandes desviaciones de los objetivos.
- Por último, se ha demostrado que el negocio es viable y que tendrá potencial de crecimiento en un corto plazo.

## IMPLICACIONES DE NEGOCIO

El presente trabajo permitirá el lanzamiento exitoso de Caramel Croquant en la región de Alsacia y futuramente su extensión a otras zonas geográficas de Francia. También le ayudará a conseguir un fuerte posicionamiento, distinguiéndose de la competencia y apelando a las necesidades de sus clientes potenciales. El análisis interno y externo de la empresa serán útiles para enfocar la segmentación de mercado a un grupo de clientes que muy posiblemente sean redituables para el negocio. De igual manera, las herramientas presentadas en este trabajo servirán para comunicar oportunamente el valor agregado de Caramel Croquant, por diferentes medios de comunicación, pero siempre manteniendo una sinergia entre ellos.

El plan de comunicación digital ha sido elaborado pensando en una estrategia omnicanal, incluyendo tácticas, y herramientas referentes al marketing digital, lo que ayudará a la empresa a posicionarse como un modelo de negocio actualizado a las tendencias digitales del mercado. Se ha considerado un bajo presupuesto para el desarrollo de las diferentes tácticas, pero se ha optimizado a manera de poder alcanzar los objetivos planteados. Estos objetivos se revisarán en su conjunto al finalizar el primer año de lanzamiento, para su continuación para el segundo año.

Caramel Croquant utilizará cada uno de los planteamientos aquí expuestos aspirando a ser una de las mejores reposterías-café en Alsacia, y a tener una sólida y fuerte presencia digital.

A nivel empresarial, los resultados obtenidos para Caramel Croquant marcan el camino a nuevos emprendedores que potencien y promuevan la creación de empleo atendiendo a su rentabilidad. También el apoyo a la artesanía, cada vez menos relevante como figura productiva en la sociedad es necesaria.

Igualmente, la puesta en marcha de este proyecto permite apoyar la agricultura ecológica y uso de productos saludables, todo ello dentro de una nueva visión de economía sostenible.

## LIMITACIONES DEL TRABAJO

A pesar de tener una gran iniciativa en el emprendimiento de un nuevo negocio, hay ciertos factores que pueden limitar el desarrollo óptimo de la campaña propuesta. En primera instancia se tiene que el trabajo realizado ha contado con una investigación cualitativa a nivel regional, en Alsacia, gracias a entrevistas en profundidad y grupos de enfoque; sin embargo, para poder hacer del análisis algo más acertado, se valoraría la realización de encuestas a nivel nacional. Si esta empresa tuviera un presupuesto más amplio, hubiera sido conveniente la contratación de una organización especializada en investigación de mercados, como Nielsen por ejemplo, para llevar a cabo esta tarea.

El presupuesto no solo limita la investigación, pero también otros aspectos como lo son el desarrollo de artes y la contratación de profesionales. Los artes propuestos en este trabajo han sido realizados únicamente con objeto educativo, pero si se quiere tener una mejor calidad, se deberá recurrir en gastos adicionales como lo son fotógrafos, diseñadores, story tellers, entre otros. En cuanto a la contratación de profesionales para la ejecución y seguimiento de las tácticas digitales, se ha considerado solamente un headcount de nivel Junior, que repartirá su tiempo en diferentes roles de marketing digital. Se asume así el riesgo de no contar con la experticia suficiente para la realización de actividades de manera óptima.

Por último, existe la limitación del alcance de medición del KPI de ventas, considerando que muchos shoppers tenderán a ganar conciencia de la marca y despertar su interés en ella a través de medios digitales, pero la compra podrá ser tanto online como offline, en el punto de venta o de manera telefónica, respectivamente.

## FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Fruto de las imitaciones señaladas, las futuras líneas de investigación permitirán:

1. Incluir nuevas estrategias digital en la relación con el cliente como por ejemplo dar clases de repostería online
2. Incorporar herramientas automatizadas de escucha del cliente desde fuentes de datos no estructuradas, como son las redes sociales, sin olvidar nunca el trato directo con el cliente desde focus group y toda la información proveniente de talleres y entrevistas.
3. Incorporar el tratamiento de datos desde big data para entender el comportamiento del consumidor

Todo ello permitirá:

- Cambio en estrategias digitales
- Cambio en productos
- Nuevas alianzas
- Mayores ventas
- Mayor crecimiento del negocio

## VALORACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

Este trabajo comenzó siendo una idea básica de negocio para comercializar productos ayudándose un poco del ámbito digital. Sin embargo, con el esfuerzo, los análisis, y todas las ideas que aparecían diariamente, se logró conseguir que la parte digital pasara a un primer plano para ayudar a Caramel Croquant a conseguir sus objetivos. Este trabajo fue realizado principalmente por la autora, pero tuvo gran ayuda de varias personas a las cuales quiere agradecer. En primera instancia, y la persona que más contribuyó a la elaboración de este TFM es **María Dolores Méndez Aparicio**, quien, con su experiencia en el campo, grandes ideas y una sonrisa en todo segundo, logró motivar a la autora a ir más allá, a pensar fuera de las cuatro paredes y a experimentar nuevos caminos. La tutora María Dolores estuvo pendiente de todo el proceso y con la mejor disposición, se apropió también del trabajo, y mostró gran interés en no solo actuar como tutora, pero como una guía profesional para el presente y el futuro de la autora.

También es necesario agradecer a **Valentin Calzan**, el chef cabeza de Caramel Croquant, el co-creador y pareja de la autora. Gracias a él y a sus habilidades en la repostería, fue que se creó esta marca. No solo se le agradecen sus habilidades profesionales sino también personales, al motivar, interesarse, corregir los textos en francés, y, sobre todo, tener tanta paciencia en todo momento.

Por último, se quiere agradecer a otras personas que también contribuyeron de cierta manera a este TFM:

- A **Daniel Castro**, por su continuo apoyo en el entendimiento de temas relacionados al marketing digital.
- A **Jesús Alfredo Agudelo**, por el excelente soporte técnico en la creación del video de introducción.
- A **todos los entrevistados** que participaron en las investigaciones cualitativas.
- A la **Universitat Oberta de Catalunya** por promover el emprendimiento, el avance del marketing digital y el desarrollo tecnológico, al permitir una educación a distancia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGRO MEDIA (2019). « Le secteur de la pâtisserie en bonne en bonne santé ». *AGROMedia.fr*. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://www.agro-media.fr/actualite/le-secteur-de-la-patisserie-en-bonne-sante-33760.html>
- ALI SHAW, A. (2021). “PESTEL Analysis of France”. *SWOT & PESTEL Analysis*. Recuperado el 13 de noviembre de 2021 de <https://swotandpestleanalysis.com/pestle-analysis-of-france/>
- ALSACE LAIT (s.f.). [en línea]. Recuperado el 12 de noviembre de 2021 de <https://www.alsace-lait.com/>
- BUCHY, F. (2021). « Qui est Frédéric Bierry, premier président de la Collectivité européenne d’Alsace ? » *L’alsace*. Recuperado el 13 de noviembre de 2021 de <https://www.lalsace.fr/politique/2020/12/30/frederic-bierry-de-la-vallee-de-schirmeck-a-la-plaine-d-alsace>
- CAHEN, M.-I. (2021). « La calificación de concurrence déloyale applicable à l’économie de partage ». *Avocats Murielle Cahen*. Recuperado el 14 de noviembre de 2021 de <https://www.murielle-cahen.com/publications/concurrence-deloyle-reseaux.asp>
- CCI PARIS ILE-DE-France ENTREPRISES (2018). « Les conditions de création de l’entreprise individuelle ». *CCI Paris Ile-de-France Entreprises*. Recuperado el 14 de noviembre de 2021 de <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/creation-entreprise/entreprise-individuelle-ei/quelles-conditions-faut-il-remplir-pour-creer-une>
- CEDEF (2021). « Comment suivre l’évolution des prix à la consommation ». *Ministère de l’économie des finances et de la relance*. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://www.economie.gouv.fr/cedef/evolution-des-prix-a-la-consommation#:~:text=Selon%20les%20donn%C3%A9es%20publi%C3%A9es%20par,en%20France%20durant%20les%20confinements>
- CUISINE FACILE (2017). « Quelle différence entre la boulangerie et la pâtisserie ? » [en línea]. Recuperado el 16 de noviembre de 2021 de <https://cuisine-facile.com/difference-entre-boulangerie-et-patisserie.php>
- DA SILVA, D. (2021). “7 tipos de consumidores: cuáles son sus características, cómo se comportan dentro del mercado y cómo puedes atraerlos hacia tu negocio”. *Zendesk*. Recuperado el 5 de diciembre de 2021 de <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-consumidores/>
- DAVID, J. (2021). “PESTEL analysis of France (France country profile)”. *Howandwhat*. Recuperado el 13 de noviembre de 2021 de <https://howandwhat.net/pestel-analysis-france-france-pestel-analysis/>
- DONAS, C. (2021). “En Alsace, des travailleurs transfrontaliers toujours plus nombreux et qualifiés ». *LesEchos*. Recuperado el 6 de diciembre de 2021 de <https://www.lesechos.fr/pme-regions/grand-est/en-alsace-des-travailleurs-transfrontaliers-toujours-plus-nombreux-et-qualifies-1342819>
- FULD, H. (2018). “The subject line of your email: use it wisely and avoid these 3 mistakes”. *Inc*. Recuperado el 6 de diciembre de 2021 de <https://www.inc.com/hillel-fuld/the-subject-line-of-your-email-use-it-wisely-avoid-these-3-mistakes.html>
- FROOGSITES (s.f.). [en línea]. Recuperado el 12 de noviembre de 2021 de [www.froogsites.com](http://www.froogsites.com)
- GOOGLE AD WORDS (s.f.). [en línea]. Recuperado el 4 de diciembre de 2021 de <https://ads.google.com/>
- GOOGLE OPTIMIZE (s.f.). [en línea]. Recuperado el 6 de diciembre de 2021 de <https://optimize.google.com>
- GUIMBRETIERE, P. (2020). “La population alsacienne en légère hausse ». *L’Alsace*. Recuperado el 17 de noviembre de 2021 de <https://www.lalsace.fr/societe/2020/12/29/la-population-alsacienne-en-legere-hausse>
- INSEE (s.f.). [en línea]. Recuperado el 13 de noviembre de 2021 de <https://www.insee.fr/fr/statistiques>
- INSEE (2021). “Taux d’inflation données annuelles de 1991 à 2020 ». *INSEE*. Recuperado el 17 de noviembre de 2021 de <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2122401>
- JACQUES (s.f.). [en línea]. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://www.patisserie-jacques.com/>
- KEMP, S. (2021). “Digital 2021: France”. *Datareportal*. Recuperado el 19 de noviembre de 2021 de <https://datareportal.com/reports/digital-2021-france>
- LADEPECHE.FR (2018). “Près des trois quarts des Français achètent des pâtisseries ». *LADEPECHE.fr*. Recuperado el 17 de noviembre de 2021 de <https://www.ladepeche.fr/article/2018/06/13/2817095-pres-des-trois-quarts-des-francais-achetent-des-patisseries.html>
- LE BOUDOIR (s.f.) [en línea]. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://le-boudoir-colmar.fr/>

- LES DERNIÈRES NOUVELLES D'ALSACE (2021). « Hausse du chômage de 11,2% sur un an en Alsace ». DNA. Recuperado el 14 de noviembre de 2021 de <https://www.dna.fr/social/2021/01/27/hausse-du-chomage-de-11-sur-un-an-en-alsace>
- LEYES (s.f.). [en línea]. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://leyes.fr/a-propos/>
- MOULIN JENNY (s.f.). [en línea]. Recuperado el 12 de noviembre de 2021 de <https://www.moulin-jenny.com/>
- PAUL (s.f.). [en línea]. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://www.paul.fr/>
- PIERRE (2018). « La liste des meilleurs gourmandises alsaciennes ». Mon Grand-Est. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://mon-grand-est.fr/gourmandises-alsaciennes/>
- ROUSSEAU, T. (2021). « La réglementation de la pâtisserie ». jesuisentrepreneur.fr. Recuperado el 18 de noviembre de 2021 de <https://jesuisentrepreneur.fr/idees-business/patisserie/reglementation-patisserie>
- ROUTARD.COM (s.f.) « Culture et traditions Alsace ». routard.com. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de [https://www.routard.com/guide/alsace/533/culture\\_et\\_traditions.htm](https://www.routard.com/guide/alsace/533/culture_et_traditions.htm)
- SOTOCO (s.f.). [en línea]. Recuperado el 12 de noviembre de 2021 de <https://www.sotoco.fr/blogs/actualites/nouveaute-hopla-cafe>
- STATISTA RESEARCH DEPARTMENT (2021). « Digital Advertising France ». Statista. Recuperado el 19 de noviembre de 2021 de <https://www.statista.com/outlook/dmo/digital-advertising/france>
- STATISTA RESEARCH DEPARTMENT (2021). « Value of the digital advertising market in France from 2010 to 2020 ». Statista. Recuperado el 20 de noviembre de 2021 de <https://www.statista.com/statistics/412991/digital-advertising-market-france/>
- TONTON GATEAU (s.f.). [en línea]. Recuperado el 15 de noviembre de 2021 de <https://tontongateau.fr/>
- UBER EATS (s.f.). [en línea]. Recuperado el 12 de noviembre de 2021 de <https://www.ubereats.com/fr>
- VALROHNA (s.f.). [en línea]. Recuperado el 12 de noviembre de 2021 de <https://www.valrhona.com/fr-FR>

## ANEXOS

### Anexo no. 1 – Briefing para entrevistas

#### Características condicionales de los entrevistados:

- Vivir en Alsacia (ya sea nativo o extranjero)
- Consume productos de la competencia actualmente

#### Objetivo:

- Identificar gustos y preferencias sobre los productos y servicios relacionados al sector de la repostería
- Analizar las razones/momentos en que se presenta el consumo de productos reposteros y las barreras a las que se enfrentan para ello
- Extraer InSights relacionados con el consumo de medios digitales
- Comprobar que las estrategias propuestas en el marketing mix sean apropiadas para los clientes potenciales.

#### Preguntas que se esperan responder a lo largo de la entrevista:

##### Preguntas demográficas

1. Edad
2. Género
3. Donde vive: Strassbourg/Colmar/Mulhouse o... ciudad pequeña/pueblo
4. Profesión (si es posible, estimar nivel salarial).
5. Estado familiar
6. Número de hijos

##### Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. ¿Compra postres a menudo?
8. ¿Dónde los compra? Café, repostería, panadería/repostería, tienda grande o mediana, online
9. ¿Qué tipo de productos compra? Postre individual, grande, helado, bebidas, etc.
10. ¿Cuáles exactamente? Eg. Tartaleta de fresas individual.
11. ¿Con qué propósito? Para una ocasión especial, para sí mismo, para complacer a alguien
12. ¿Cuánto gasta en promedio en un mes en este tipo de compras?
13. Organiza usted sus eventos o prefiere delegar en la restauración y hostelería

##### Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. ¿Le preocupa el impacto nocivo de aditivos e ingredientes no naturales para su salud?
15. ¿Le preocupa el uso de ingredientes o aditivos contra la salud del medio ambiente, como es el uso de margarinas, aceite de palma, harinas industriales, azúcares refinados, etc.
16. ¿Procura consumir ingredientes de origen local, como garantía de sostenibilidad del productor?
17. ¿Procura consumir ingredientes de origen local, como garantía de origen natural, no preservado?
18. ¿Tiene alguna intolerancia de alimentos?
19. ¿Valora usted la repostería artesanal, sabiendo que no puede competir con la industrial?

##### Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. ¿Es usuario de redes sociales? Cuales
21. ¿Qué dispositivos usa para visitar sus cuentas de redes sociales?
22. ¿En qué horarios lo hace?
23. ¿Compra de manera online? (cualquier tipo de compra, no necesariamente de postres)
24. ¿Usted forma parte de alguna comunidad donde intercambia información con otras personas que comparten sus intereses sobre algún tema en común?

##### Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. ¿Compra productos de repostería online?
26. ¿Sabe si su repostería o café favorito tiene presencia online? (web, blog, redes sociales)
27. ¿Qué contenidos le interesaría más ver de manera digital: fotos, recetas, novedades, videos, ofertas, eventos, concursos, precios? (mostrar ejemplos)
28. ¿Le interesaría recibir una newsletter con contenidos de interés?



29. ¿Le interesaría formar parte de una comunidad virtual donde intercambiar esa información de interés? Fotos, recetas, novedades, videos, ofertas, eventos, concursos, precios.

### Entrevistado no. 1

#### Preguntas demográficas

1. 32 años
2. femenino
3. Vive en Mulhouse
4. Arquitecta en Basel (alto nivel salarial)
5. Soltera (con novio)
6. Sin hijos

#### Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Compra postres muy a menudo
8. En la panadería al lado de su casa porque es lo único que hay cerca
9. Compra postres individuales
10. Compra Paris-Brest, Fôret Noire, Éclaires.
11. Para ella misma
12. Gasta 40 EUR en promedio en un mes
13. NA

#### Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. No le preocupan mucho los aditivos para su salud
15. Sin embargo, no le gusta la idea de que aditivos no naturales perjudiquen al medio ambiente
16. Normalmente si
17. Normalmente si
18. A la lactosa
19. Le gusta mucho la idea de la repostería artesanal

#### Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. Usaria de Facebook, Instagram, YouTube, Pinterest, Snapchat, TikTok
21. El teléfono móvil
22. Más que todo en la noche
23. Si compra a menudo de manera online
24. Sigue a muchos arquitectos en las redes sociales

#### Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. No compra productos de repostería online
26. Creería que si pero nunca los ha visto
27. Fotos de nuevos productos
28. No, ya recibe muchas Newsletters de otras empresas, y eso la molesta
29. Si, pero si no es muy abusivo

### Entrevistado no. 2

#### Preguntas demográficas

1. 30 años
2. Masculino
3. Hésingue
4. Ingeniero de empaque en Basel (alto nivel salarial)
5. Vive con su novia
6. Sin hijos

#### Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Compra postres 1 vez a la semana
8. Panadería en la esquina de su calle. No le gusta desplazarse mucho para este tipo de compras. Le gusta una repostería que está cerca pero casi nunca está abierta
9. Postres individuales
10. Postres de café, chocolate, nougatine, nueces, praliné y frutas

11. Para él y su novia
12. 50 EUR
13. NA

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. Intenta consumir alimentos naturales para sus comidas saladas, pero en los postres no se limita
15. Si es consciente que un postre está atentando contra el medio ambiente no lo compra
16. Siempre. Apoya el consumo local
17. NA
18. Ninguna
19. Aunque le encantan todas las cosas dulces en general, aprecia en gran medida el origen artesanal, y por ende lo prefiere

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn
21. Teléfono móvil
22. En las mañanas al despertar y en las noches antes de dormir
23. Compra muy a menudo de manera online
24. Si, sobre Crossfit, repostería, chistes, y viajes

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. Una vez compró una torta
26. Si reconoce que existen, pero no las sigue porque no le dan mucho valor
27. Le interesan las recetas
28. Solamente si le llegan contenidos que a el le interesen
29. Si

**Entrevistado no. 3**

Preguntas demográficas

1. 33 años
2. Femenino
3. Eguisheim
4. Asistente en farmacia (nivel salarial se estima medio)
5. Comprometida
6. 2 hijos de 3 y 4 años

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Algunas veces
8. En el supermercado
9. Postres familiares o pequeños
10. Fraisier, Charlotte, torta de zanahoria, Kugelhopf, Tarte de Linz, galletas
11. Casi siempre es para recibir a la familia o a los amigos
12. 35 EUR
13. Depende, si es un evento pequeño, entonces los organiza ella. Si es un evento grande, se vale de una empresa experta

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. Intenta comprar alimentos saludables especialmente por la salud de sus hijos, pero no hay ofertantes cerca de ella, así que le toca usar el carro para desplazarse, comprar lo que quiere y volver. Algo que no es muy ventajoso
15. NA
16. No mucho
17. Si está cuidando al medio ambiente mucho mejor
18. Su hija es intolerante al gluten
19. Ambas son ricas, pero prefiere la artesanal

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. Facebook, Instagram, Twitter
21. Teléfono móvil o tableta

22. En las noches, después de haber dejado a los niños en la cama
23. Algunas veces
24. Si, muchas relacionadas a los niños

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. A veces, quizás 1 o 2 veces al año porque no encuentra el valor agregado
26. No sabe
27. Novedades y videos
28. Podría ser, si no es muy de seguido
29. Quizás

**Entrevistado no. 4**

Preguntas demográficas

1. 27 años
2. Masculino
3. St. Louis
4. Químico farmacéuta (nivel salarial medio-alto)
5. Casado
6. Sin hijos

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Muy frecuentemente, 3 a 4 veces por semana
8. Panaderías, reposterías, tiendas grandes, cafés
9. Helados, tortas grandes, postres individuales, bebidas de café (en Starbucks por ejemplo)
10. Algunas de ellas: helados de durazno, tortas con frutas o con chocolate o café. Interesante: postres con licor
11. Para el o para compartir con la esposa y/o algún amigo
12. 70-80 EUR
13. Prefiere que lo haga otra persona

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. No mucho
15. No considera que los ingredientes relacionados a la repostería puedan tener algún efecto negativo contra el medio ambiente
16. Algunas veces
17. NA
18. La esposa es intolerante a las nueces
19. Si, prefiere lo artesanal, pero si no encuentra nada entonces se va por un alimento sustituto

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. Instagram, Twitter, YouTube, Facebook, Snapchat, TikTok
21. Teléfono móvil o computador
22. Constantemente, pero en general al medio día, en la pausa del almuerzo
23. Si, 2 a 3 veces por semana
24. Si, juegos de computadora

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. Solo para fiestas grandes
26. Si tienen, pero solo sigue una que tiene ofertas interesantes regularmente
27. Videos, ofertas, fotos
28. Probablemente la recibiría, pero si no encuentra contenidos de valor, se des inscribiría.
29. Puede ser

**Entrevistado no. 5**

Preguntas demográficas

1. 39 años
2. Femenino

3. Strassbourg
4. Dueña de una marca de ropa (nivel salarial alto)
5. Casada
6. 1 hijo de 6 años

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. 1 a 2 veces por semana
8. Reposterías, cafés, online
9. Tortas personalizadas
10. Diferentes tipos, pero con muchos detalles. Nada simple
11. Especialmente para regalar a sus empleados
12. 80-100 EUR en promedio
13. Los organiza ella pero si es algo grande, pide ayuda a un experto

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. Si le preocupa, pero aun así los consume pero de manera moderada
15. Es muy medioambientalista
16. Siempre, ya que, al ser empresaria, quiere fomentar el valor del consumo local
17. Si
18. No, pero intenta que sean bajo en grasas. El café lo toma por ejemplo con leche de almendras
19. No compra postres industriales, le parece que no van con su estilo

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. Facebook, Instagram, Pinterest, LinkedIn
21. Teléfono móvil, computador
22. En la noche
23. Muy a menudo
24. Sobre moda y decoración

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. Si, por medio de los sitios web
26. Si, su repostería favorita tiene un sitio web y redes sociales, pero considera que podrían mejorar
27. Novedades, ofertas, fotos
28. Puede ser, pero máximo 1 vez cada 15 días
29. Sí, le parecería interesante

**Entrevistado no. 6**

Preguntas demográficas

1. 20 años
2. masculino
3. Strassbourg
4. Estudiante
5. Soltero
6. Sin hijos

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Si, 2 a 3 veces por semana
8. Starbucks o reposterías
9. Tortas individuales. En verano compra helados y bebidas frías
10. Brownies, Paris-Brest, Tartas con caramelo, Ópera, helados de diferentes sabores. Su favorito es el de chocolate
11. Para él mismo
12. 20-30 EUR
13. NA

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. No mucho. Solamente en las comidas saladas, pero no en las dulces
15. Si, de hecho, hace labora social de vez en cuando
16. Algunas veces piensa en eso, pero no siempre

17. NA
18. Ninguna
19. Prefiere lo artesanal

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. Instagram, TikTok, Snapchat, Tinder
21. Teléfono móvil
22. Al medio día y en las noches
23. Si, muy frecuentemente
24. Si, de fútbol y otros deportes. También de videojuegos.

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. No
26. Dice que seguramente deben tener, pero que no las sigue
27. Fotos, live videos, concursos, promociones
28. No, dice que está saturado
29. Probablemente

**Entrevistado no. 7**

Preguntas demográficas

1. 31 años
2. Femenino
3. Huningue
4. Marketing en Basel (nivel salarial alto)
5. Soltera, vive con el novio
6. 0

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Algunas veces, 1 o 2 veces al mes
8. En panaderías o cafés
9. Postres individuales
10. Panes con chocolate, o tartaletas de frutas
11. Para ella o para compartir con el novio
12. 10-15 EUR
13. NA

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. NA
15. Ninguna, pero intenta comer sano
16. Solo come postres artesanales

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

17. Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube
18. Teléfono móvil
19. En las noches, o en sus pausas activas
20. Si, especialmente ropa
21. Si, de tennis (ella juega tennis)

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

22. No
23. Si tienen, pero considera que no le invierten nada de tiempo porque carecen de buenos contenidos
24. Eventos, nuevos productos, promociones
25. Solo si es interesante de leer
26. Podría ser

**Entrevistado no. 8**

Preguntas demográficas

1. 40 años

2. femenino
3. Hésingue
4. Profesora de primaria (nivel salarial medio)
5. Casada
6. 2 hijos

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Si, muchas veces
8. En la panadería o los pide a domicilio por medio de Facebook
9. Postres individuales o grandes
10. Generalmente de chocolate, pero le gusta descubrir nuevos sabores
11. Casi siempre para una reunión familiar, o para llevarlos a la escuela y compartir con sus colegas
12. 50-60 EUR
13. Prefiere ella misma, pero estaría dispuesta a conocer una empresa que la ayudara en caso de tener eventos grandes

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. Si, últimamente piensa 2 veces antes de consumir un alimento
15. NA
16. Si, considera que es fundamental apoyar al consumo local
17. Confía que los productos artesanales serán menos dañinos que los industriales
18. No, pero intenta que sean bajos en azúcares, ya que su madre es hiperglicémica
19. Confía que los productos artesanales serán menos dañinos que los industriales

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. Facebook y algunas veces ve Instagram
21. Teléfono móvil o tableta
22. En las mañanas un poco y en las noches más
23. Algunas veces, especialmente porque vive en un pueblo pequeño, donde todo está cerrado frecuentemente y casi no hay tiendas cercanas
24. Si, sobre cultivos de vegetales

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. Si, por medio de Facebook
26. Si, tienen una cuenta en Facebook
27. Ofertas, precios, horarios de apertura extraordinarios
28. Si
29. NA

**Entrevistado no. 9**

Preguntas demográficas

1. 25 años
2. masculino
3. St. Louis
4. Asistente de logística en Basel (salario medio-alto)
5. Soltero, vive con su mejor amigo
6. Sin hijos

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Si, muchas veces.
8. En panaderías, cafés, supermercados
9. Postres individuales, bebidas calientes
10. Éclaires, tartaleta de limón, torta de zanahoria
11. Para el o para compartir con su compañero de piso
12. 20-30 EUR
13. NA

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. Si, pero no se puede aguantar a un buen postre. Luego puede hacer ejercicio



15. No come cosas con Nutella por el impacto ambiental que conlleva este producto
16. NA
17. NA
18. Ninguna
19. Prefiere los postres artesanales, pero muchas veces las filas para comprar postres en una panadería son muy largas así que le toca buscar productos sustitutos

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. Facebook, Instagram, YouTube
21. Teléfono móvil
22. Después del trabajo
23. Si, ropa, regalos, comida
24. No

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. No, nunca había pensado comprar online un postre
26. Creería que sí, pero no sabe
27. Promociones, concursos, fotos
28. No mucho interés
29. No muy interesado

**Entrevistado no. 10**

Preguntas demográficas

1. 33 años
2. femenino
3. Hégenheim
4. Scientific Affaires en Basel (nivel salarial alto)
5. Casada
6. Embarazada de su primer hijo

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

7. Algunas veces, le parecen muy dulces la oferta actual
8. Tiene una amiga que vende postres más saludables, pero es un negocio pequeño. Le gusta que ella le hace los postres personalizados y con decoraciones majestuosas
9. Helados, tortas y mini postres
10. Tortas de zanahoria, o manzana, mousse de frutas, helados de yogurt o coco
11. Generalmente para una reunión familiar o con amigas
12. 30 EUR
13. Para su matrimonio escogió una repostería de fuera de la Alsacia

Preguntas relacionadas al consumo de productos reposteros

14. Si bastante, especialmente ahora con el embarazo
15. Se preocupa por las cosas que dañen al medio ambiente
16. Le parece que es super importante
17. Entre menos preservantes tenga un producto mejor para ella
18. Un poco al gluten
19. Solo consume productos artesanales, sino hay la opción entonces no compra

Preguntas relacionadas a los objetivos de marketing digital

20. En especial de Instagram, pero también Facebook y LinkedIn
21. Teléfono móvil
22. En las mañanas y en las noches
23. Muchas veces, especialmente ropa y cosas para el bebé
24. Ahora con el embarazo está muy involucrada en este tema

Preguntas relacionadas con el objetivo del negocio

25. Conoció a esta amiga por el grupo de Facebook de la ciudad
26. Esta repostería pequeña tiene cuenta de Facebook e Instagram

- 27. Fotos, videos, ingredientes que usan (recetas), postres únicos
- 28. Si es con información de interés, si
- 29. Si, pero si es enfocado a sus gustos y necesidades

### Anexo no. 2 – Mock up página de inicio con contenidos reales

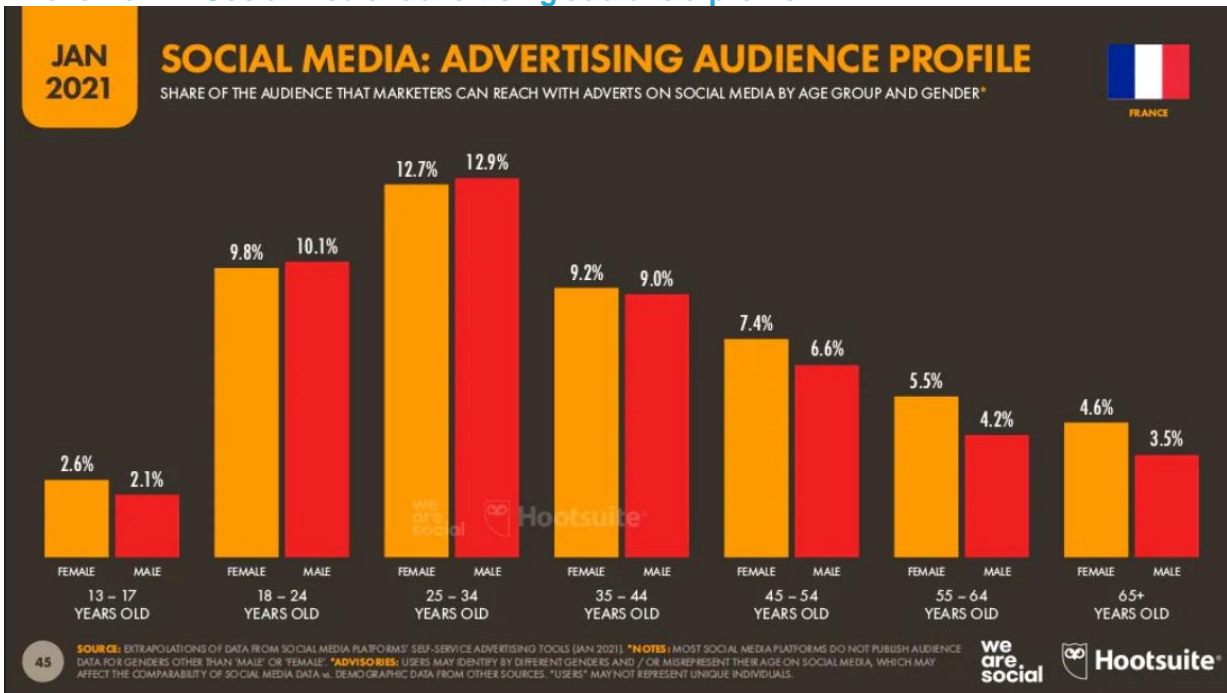
Fuente: Elaboración propia

### Anexo no. 3 – Análisis de Keywords con Google Keyword Planner

<input type="checkbox"/> Palabra clave ↑	Grupo de anuncios	Clics	Impresiones	Costo	CTR	CPC prom.
<input type="checkbox"/> Caramel Croquant	Grupo de anuncios 1	0.00	0.00	CHF0.00	–	–
<input type="checkbox"/> Dessert francais	Grupo de anuncios 1	0.00	0.00	CHF0.00	–	–
<input type="checkbox"/> Gâteau anniversaire	Grupo de anuncios 1	108.48	5,059.30	CHF13.20	2.1 %	CHF0.12
<input type="checkbox"/> Gateau patisserie	Grupo de anuncios 1	20.03	978.26	CHF2.30	2.0 %	CHF0.11
<input type="checkbox"/> Gateau personnalisé	Grupo de anuncios 1	99.03	3,798.10	CHF12.76	2.6 %	CHF0.13
<input type="checkbox"/> Gouter	Grupo de anuncios 1	1.22	64.65	CHF0.14	1.9 %	CHF0.12
<input type="checkbox"/> Meilleur pâtissier	Grupo de anuncios 1	0.56	45.27	CHF0.05	1.2 %	CHF0.10
<input type="checkbox"/> Pâtisserie	Grupo de anuncios 1	101.41	4,773.35	CHF12.30	2.1 %	CHF0.12
<input type="checkbox"/> Pâtissier	Grupo de anuncios 1	60.96	1,224.83	CHF7.74	5.0 %	CHF0.13
<input type="checkbox"/> Salon de thé	Grupo de anuncios 1	11.19	581.44	CHF1.11	1.9 %	CHF0.10

Fuente: Google Ads

Anexo no. 4 – Social media: advertising audiencia profile



Fuente: Datareportal <https://datareportal.com/reports/digital-2021-france>