

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CURSO 2020-2021



**PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN PARA LA
CONFITERÍA MARO VALLES**

ALUMNO: JUAN NAZARIO BALÓN AGUILAR
TUTOR ACADÉMICO: MARÍA ASUNCIÓN GÁLMEZ CEREZO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO FIN DE GRADO

ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. INTRODUCCIÓN	4
3. METODOLOGÍA	5
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	6
4.1. Briefing.....	6
4.2. Posicionamiento e imagen de la Compañía Maro Valles	8
4.2.1. Imagen deseada por Maro Valles	8
4.2.2. Imagen que transmite Maro Valles: contenido de su comunicación	8
4.2.2.1. <i>Análisis de la página web de Maro Valles</i>	9
4.2.2.2. <i>Análisis de las redes sociales de Maro Valles</i>	11
4.2.2.3. <i>Análisis de los establecimientos de Maro Valles</i>	13
4.2.2.4. <i>Conclusión al análisis de la imagen que transmite MaroValles</i>	13
4.3. Posicionamiento e imagen de los competidores de MaroValles	15
4.3.1. Análisis de sus páginas webs. Comparación con Maro Valles	15
4.3.2. Análisis de sus redes sociales. Comparación con Maro Valles.....	16
4.3.3. Análisis de sus establecimientos	18
4.3.4. Conclusión al análisis de los competidores de Maro Valles	18
4.4. Mapas de posicionamiento. Maro Valles y sus competidores.....	20
4.5. Perfil del consumidor de pastelería y confitería	21
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	22
5.1. Debilidades de Maro Valles	22
5.2. Amenazas para Maro Valles.....	22
5.3. Fortalezas de Maro Valles	23
5.4. Oportunidades para Maro Valles.....	23
6. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN	24
6.1. Definición del segmento objetivo.....	24
6.2. Gráfico resumen del Plan Estratégico	24
6.3. Desarrollo del Plan Estratégico	25
6.3.1. Objetivos.....	25
6.3.2. Estrategias y tácticas.....	25
6.3.3. Indicadores.....	32
6.4. Calendario de acciones	32
6.5. Presupuesto.....	34
7. CONCLUSIONES	35
8. BIBLIOGRAFÍA.....	36
9. ANEXOS.....	37

1. RESUMEN EJECUTIVO

Con el objetivo de diseñar un Plan Estratégico de comunicación para la compañía Maro Valles, definiendo objetivos, estrategias, tácticas e indicadores, se ha realizado un análisis de la situación que observa y compara las acciones de comunicación que realizan Maro Valles y sus competidores (en sus páginas webs, redes sociales y establecimientos) y del perfil del consumidor, tanto del sector, como del público objetivo del Plan diseñado. Se concluye finalmente que se han logrado los objetivos propuestos por el investigador, aunque a la espera de ser aplicado por la compañía.

2. INTRODUCCIÓN

Confiterías Maro Valles es una compañía familiar que elabora y vende productos de pastelería y ofrece servicio de cafetería, tanto para consumo personal como para eventos y celebraciones. Se trata de la pastelería de mayor dimensión y con mayor volumen de facturación de la ciudad de Valladolid.

El presente trabajo nace de la consideración, sin embargo, de que aún, puede consolidar su posicionamiento, así como afianzar su imagen como la confitería de referencia de la capital vallisoletana. Por ello, y por la vinculación personal de amistad que une al investigador con la propia familia Valles, estas páginas han visto la luz.

Así, el objetivo principal será diseñar un Plan Estratégico de comunicación adecuado para la compañía Maro Valles en base a su situación actual. Para ello hemos establecido tres objetivos específicos: en primer lugar, identificar el posicionamiento e imagen actual, tanto de la propia empresa Maro Valles como de sus competidores; en segundo lugar, identificar el segmento de clientes afín a la compañía, quienes constituirán el público objetivo del Plan; y en tercer lugar, definir las estrategias de comunicación más adecuadas para alcanzar los objetivos de comunicación de la empresa, fortalecer la imagen corporativa y afianzarla como la confitería vallisoletana por excelencia.

3. METODOLOGÍA

La metodología seguida para el trabajo, relacionada con la elaboración del análisis de la situación y el diseño del Plan Estratégico, ha sido la siguiente:

- Dos entrevistas realizadas a Cristina Valles y a Juan Miguel Valles (dos de los cuatro hermanos que llevan la dirección de la empresa) los días 13 y 14 de marzo de 2021, para la elaboración del briefing de la compañía (punto 4.1 del trabajo).
- Observación de la página web corporativa de Maro Valles para su análisis.
- Elaboración propia de cuadros y gráficos analíticos basados en observaciones de las cuentas de Facebook, Twitter e Instagram de Maro Valles para su análisis: Tablas que presentan todas las publicaciones en cada una de estas redes, (incluyendo tipo de publicación y breve descripción), así como el número total de interacciones por parte de los usuarios en cada una de ellas y gráficos ilustrativos de las anteriores tablas.
- Observación directa *in situ* de los establecimientos de Maro Valles para su análisis.
- Elaboración propia de cuadros basados en observaciones de las páginas webs de los competidores de Maro Valles para su análisis y correspondiente comparación con la misma Maro Valles: Tablas que presentan los contenidos, la accesibilidad y la usabilidad de cada página web (tanto de Maro Valles como de sus competidores) y tabla que presenta un ranking en base a lo observado en las tablas anteriores.
- Elaboración propia de cuadros y gráficos analíticos basados en observaciones de las cuentas de Facebook, Twitter e Instagram de los competidores de Maro Valles para su análisis y correspondiente comparación con el mismo Maro Valles: Tablas que presentan información de cada una de estas redes, tales como años de actividad y experiencia en cada cuenta, número de seguidores, de publicaciones, impacto e interacciones de las mismas, etc. y gráficos ilustrativos de las anteriores tablas.
- Observación directa *in situ* de los establecimientos de los competidores de Maro Valles para su análisis (exceptuando las tiendas de Julián Arranz en Pedrajas de San Esteban y de Menta y Chocolate en Tudela del Duero).
- Elaboración propia de una matriz DAFO y de mapas de posicionamiento que sinteticen de manera gráfica y clara todo el análisis anterior.
- Diseño del Plan Estratégico: definición del público objetivo, planteamiento de los objetivos, estrategias, tácticas e indicadores para su evaluación, y descripción de cada uno de estos con un calendario de acciones y un presupuesto.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

4.1. Briefing

El briefing ha sido elaborado a partir de dos entrevistas realizadas a Cristina Valles y a Juan Miguel Valles los días 13 y 14 de marzo de 2021. Cristina ha respondido lo referente a las dos primeras secciones sobre la compañía, el sector y la competencia, y Juan Miguel la última, sobre la comunicación de la empresa.

1.1.1 INFORMACIÓN SOBRE LA COMPAÑÍA MARO VALLES

- En 1970 D. Justino Palacios concedió el traspaso de su pastelería "Palacios" a Baltasar Vara y Audomaro Valles, quienes trabajaban en una confitería llamada "Burgueño". En 1997 Audomaro adquiere la totalidad del negocio y por motivos jurídicos (de registro de nombre) cambia la denominación de la empresa por "Confiterías Maro Valles".
- Elaboración y venta productos de confitería y bombonería.
- Desde 2012 dos de sus establecimientos también cuentan con servicio de cafetería.
- Su misión, visión y valores son el mantenimiento de la empresa con estabilidad y solvencia, adaptándose a los nuevos tiempos sin perder la esencia de su tradición, siendo un referente de su sector, buscando la satisfacción de sus clientes y de sus empleados.
- La imagen que pretende mostrar es de empresa tradicional en continua renovación, ofreciendo la máxima calidad en sus productos, dirigida a un público selecto dispuesto a pagar un poco más por obtener mejor servicio.
- Ámbito local (Valladolid), sin perspectivas de ampliación en la actualidad.
- Cuenta con un total de 44 trabajadores fijos (2 limpieza, 2 repartidores, 19 dependientas de tienda, 2 administración, 19 artesanos de obrador).
- La dirección de la empresa la llevan los cuatro hermanos Valles: Juan Miguel y Cristina en Administración y Roberto y Alfredo en el obrador como jefes de producción.
- Confiterías Maro Valles es, con todo, la pastelería de mayor dimensión y con mayor volumen de facturación en Valladolid.

1.1.2 INFORMACIÓN SOBRE EL SECTOR Y LA COMPETENCIA

- El sector presenta dos tipos de confitería: la industrial, ofrecida por supermercados, grandes superficies y franquicias, y la artesana, que suele ser de dimensiones reducidas especialmente negocios familiares. Esta última por lo general está poco mecanizada y trabaja fundamentalmente con productos perecederos de elaboración diaria.

- Negocio muy cíclico, fuertemente condicionado por el calendario: Navidad y Reyes, San Valentín, día del padre y de la madre, domingos de Primeras Comuniones y fines de semana estivales con la celebración de bodas
- Las últimas tendencias del sector son: una pastelería cada vez más ligera, un empleo de materias primas de calidad prescindiendo de aceites de palma y sucedáneos, una mayor atención a las intolerancias y una mayor relevancia también de la pastelería salada.
- Se presentan ejemplos de éxito en jóvenes pasteleros, que irrumpen en el mercado con nuevas técnicas y productos alternativos que cuidan mucho la imagen de sus tiendas y productos. Son el caso en Valladolid de: "Menta y Chocolate", "Julián Arranz"...
- En el sector industrial se da el boom de las cafeterías-pastelerías-panaderías de cadenas franquiciadas con productos low-cost congelados que sin embargo venden como artesanos: "Granier", "Panaria", "Santa Gloria"....
- La competencia directa de Confiterías Maro Valles, son las pastelerías artesanas en Valladolid de nivel medio-alto: "Belaria", "Menta y Chocolate", "El bombón", "Cubero".... Colateralmente, siempre resta algo de clientela los productos de confitería ofrecidos por grandes superficies, supermercados y franquicias.
- El enfoque competitivo de Maro Valles es apostar por el público de mayor poder adquisitivo del entorno, evitando caer en la tentación de bajar precios, y por tanto calidad, incluso en tiempos de crisis. Innovando en productos constantemente y cuidando la imagen de los establecimientos y producto. También ve necesario la diversificación de la gama de productos ofrecidos y últimamente están apostando fuertemente además por las ventas online y el servicio a domicilio.

1.1.3 INFORMACIÓN SOBRE LA COMUNICACIÓN DE MARO VALLES

- Los canales de comunicación utilizados por Maro Valles son: Página web, Redes sociales (principalmente Facebook e Instagram), comunicación en el punto de venta y, extraordinariamente, publicidad en medios de comunicación.
- Se realizan microcampañas para lanzar productos nuevos, para reforzar existentes o para productos estacionales. Las campañas más fuertes se realizaron con la apertura de nuevos puntos de venta; se cursó en varios canales; radio, prensa, redes sociales y buzoneo.
- Esmerado cuidado de la imagen e identidad corporativa, desde el logo, colores corporativos, serigrafía en las furgonetas de reparto, uniformes de las dependientas, papeles y bolsas y cajas de empaquetado, emplazamiento y exterior de las tiendas, decoración interior de las mismas, etc.
- El presupuesto para comunicación de estos últimos años ha sido de 6.000 € aprox.

4.2. Posicionamiento e imagen de la Compañía Maro Valles

A continuación, estudiaremos el posicionamiento y la imagen de la Confitería Maro Valles. Por un lado, aquella imagen que la misma compañía pretende mostrar a su público (imagen deseada por Maro Valles), y por otro lado la que realmente presenta (imagen que trasmite Maro Valles). Iremos viendo durante el estudio si existe correspondencia entre aquella primera imagen deseada con la imagen realmente lograda.

4.2.1. Imagen deseada por Maro Valles

A partir de la información del briefing y de los textos corporativos en la página web y redes sociales de Maro Valles, hemos identificado estos tres pilares básicos en los que la compañía basa la imagen que desea transmitir:

1. CALIDAD



- “Máxima calidad en sus productos”
- “Producto de lujo y artesano, destacando siempre la calidad y distinción”

2. ARTESANÍA TRADICIONAL Y RENOVADA



- “Tradición en continua renovación”
- “Raíces en la repostería tradicional, crecida y adaptada a cada tiempo”
- “Innovando en productos constantemente”

3. PÚBLICO SELECTO



- “Público selecto dispuesto a pagar un poco más por obtener mejor servicio”
- “Público de mayor poder adquisitivo del entorno”
- “Cercanía y familiaridad con el cliente local”

Maro Valles, con todo, nos afirma en su briefing que “en la mayoría de los casos, la compañía considera haber logrado” mostrar esta imagen. Es ahora el objeto del punto 4.2.2 estudiar si esto se corresponde con la realidad:

4.2.2. Imagen que trasmite Maro Valles: contenido de su comunicación

Para identificar la imagen que realmente presenta la compañía, realizaremos un análisis de los diferentes canales de comunicación (página web, redes sociales y lugar de venta) y el posicionamiento que la marca busca transmitir, desde características tales como diseño, calidad, contenido, etc.

4.2.2.1. Análisis de la página web de Maro Valles

De la página web de Maro Valles, con diseño web de Digival.es y con dominio www.marovalles.com, analizaremos su contenido, accesibilidad y usabilidad para concluir en qué medida contribuye a la creación de la imagen deseada por la compañía.

ANÁLISIS DEL CONTENIDO

Hemos considerado (en base a observaciones realizadas) que el contenido que debería presentar la web de cualquier confitería sería, al menos, sobre los productos que ofrece, sobre el lugar y horarios de las tiendas y sobre la manera de contactar con ellos. En el caso de la web de Maro Valles, aparecen estos tres de manera visible y de fácil acceso a través de una barra de menú horizontal.

- Los **productos**, se presentan estructurados por familias de dulces y muestran precio, ingredientes y opción de compra online. A cada producto además le acompaña una fotografía de altísima calidad, tanto en resolución gráfica y técnica como en diseño artístico (en cuanto al juego de luces, de desenfoces, del fondo y juego de planos).
- Las **tiendas**, por su parte, presentan la ubicación junto con un mapa ilustrativo, el horario de apertura de cada tienda, así como el tipo de establecimiento (pastelería, boutique de pan, coffe room u obrador) y sus correspondientes teléfonos de contacto. Al igual que los productos, a cada tienda le acompaña una fotografía del establecimiento.
- En cuanto al **contacto**, la web nos ofrece un formulario de envío, así como nuevamente las direcciones y teléfonos de las tiendas.

Además, la información que ofrece se encuentra actualizada, es bastante completa y se corresponde fielmente a la realidad.

ANÁLISIS DE LA ACCESIBILIDAD

En cuanto a la accesibilidad de la página, se puede decir que la web está muy claramente estructurada. Todo aquello que pudiese ser buscado en ella, se localiza fácil y rápidamente, siguiendo y cumpliendo la regla de los tres links. Además, cuenta con un buscador interno y bien visible en la barra de menú que funciona con mucha eficiencia, aunque sólo busca lo relacionado con la sección de productos. Finalmente, integra perfiles y botones de acceso a sus redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram, así como de la tienda online.

ANÁLISIS DE LA USABILIDAD

Jacob Nielsen (2000) enunció diez principios o reglas heurísticas para la usabilidad de una página web, los cuales vamos a observar en nuestro análisis si son adquiridos por Maro Valles en su página web:

- 1. Visibilidad del estado del sistema.** La web de Maro Valles utiliza recursos que muestren al usuario por dónde mueve el puntero y qué puede o no seleccionar: cambios de color de las letras que se apuntan, cambio de tamaño en las imágenes y cambio en el tono de éstas cuando el puntero se sitúa encima, etc.
- 2. Adecuación entre el sistema y el mundo real.** El lenguaje del sistema debe ser el mismo que el de los usuarios. Esto lo logra Maro Valles en sus expresiones cercanas y cotidianas y, por ejemplo, con el recurso de asociación de símbolos, como el concepto de la cesta de la compra online con el icono de una bolsa.
- 3. Libertad y control por parte del usuario.** La web de Maro Valles siempre da la opción de volver al estado anterior, ya sea por mostrar siempre la barra de menú, como por el enlace '< Volver' en el caso de los productos.
- 4. Consistencia y estándares.** Maro Valles presenta gran consistencia en su página en cuanto al diseño y estilo coherente y compacto: las fuentes, los colores, el mismo estilo de los apartados, etc.
- 5. Prevención de errores.** Se trataría de avisos en el formulario o el registro de que los datos que se están introduciendo fuesen o no válidos (previniendo antes de que dé el error). La web de Maro Valles no tiene implementadas herramientas de este criterio.
- 6. Reconocer mejor que recordar.** Maro Valles presenta en la web objetos o logos que minimizan el uso de la memoria del visitante. Son los ejemplos del camión en cuanto al envío, el candado en cuanto a la seguridad de la compra, el galardón en cuanto a la calidad garantizada, la bolsa en cuanto a la cesta de la compra, etc.
- 7. Flexibilidad y eficiencia de uso.** La página web de Maro Valles presenta un banner inicial de "fácil navegación" o acceso rápido a ciertas secciones, un enlace directo también a los productos de temporada, así como un acceso a 'secciones destacadas'. A la hora de visualizar los productos, la web muestra aquellos que, por similitud, "también pueden interesar" al visitante. Finalmente, muestra en todo momento la barra de menú, tanto en la parte superior, como en la inferior.
- 8. Estética y diseño minimalista.** El diseño de la página es elegante y muy funcional, con cierto minimalismo y muy bien trabajado en sus gráficos. Se percibe una web bien cuidada, lo que es muestra del interés y preocupación de la compañía por la buena imagen corporativa. La presentación de sus contenidos, sus apartados, su barra de menú, las imágenes, etc. se muestran en base a los mapas de color clásicos de la red (es decir, siguiendo los patrones estandarizados de fondos blancos bajo los banners y barras de menú, textos sobre el fondo, imágenes) lo cual genera para el visitante una sensación de familiaridad, facilidad y cercanía de uso.
- 9. Ayudar a los usuarios a reconocer, diagnosticar y solucionar errores.** Maro Valles sí muestra en su web mensajes o ventanas emergentes que expresan con claridad en qué ha consistido el error, como por ejemplo "completa este campo".
- 10. Ayuda y documentación.** En la web, Maro Valles no ofrece ninguna opción de ayuda, asistencia o tutoriales. Ciertamente es que, en una web tan sencilla y directa en su navegación, no sería tan necesario. (Nielsen, 2000)

4.2.2.2. Análisis de las redes sociales de Maro Valles

A continuación, nos adentramos en el análisis de las redes sociales que utiliza Maro Valles como canales e instrumentos de comunicación corporativa. La andadura de la compañía por las redes sociales comenzó el 11 de noviembre de 2010, con la creación de la cuenta de Facebook (*@marovallesvalladolid*). Posteriormente, en abril de 2017, se unió a Twitter (*@Maro_Valles*), y finalmente en marzo de 2018 comenzó a utilizar Instagram con su cuenta *maro.valles*. Veamos el impacto comunicativo que ha tenido la compañía en estas redes, así como la imagen que ha logrado en ellas transmitir. Se ofrece en los ANEXO 1, ANEXO 2 y ANEXO 3, un análisis más detallado de las publicaciones de las cuentas de Facebook, Twitter e Instagram respectivamente.

ANÁLISIS DE SU CUENTA DE FACEBOOK (*@marovallesvalladolid*)

Maro Valles suma en su cuenta de Facebook un total de 4200 personas seguidoras, 4073 personas que les gusta y 196 personas que han registrado su visita en la cuenta.

A. CONTENIDO DE LAS PUBLICACIONES



Las publicaciones tratan de un texto informativo de carácter persuasivo y lenguaje cordial, presentados con una fotografía de altísima calidad gráfica y artística del producto. En los comentarios de las mismas, suelen desarrollarse diálogos, en los cuales Maro Valles aprovecha para acercarse más al cliente con respuestas, agradecimientos y aclaraciones.

B. PERIODICIDAD DE LAS PUBLICACIONES



Las publicaciones se han dado siguiendo el calendario de temporadas fuertes de la compañía: Todos los Santos, Navidad, Reyes, San Valentín, Día del padre, Semana Santa y Día de la Madre. Ha realizado 85 publicaciones a lo largo de sus once años de presencia en esta red, por lo que consideramos que han sido pocas.

C. IMPACTO DE LAS PUBLICACIONES



También tenemos que atender al impacto que estas publicaciones hayan tenido en las redes sociales. Para ello, hemos observado el número total de interacciones ('Me gusta', 'Me encanta', 'Me asombra', 'Me divierte', 'comentarios' y 'veces compartido') de cada una de las publicaciones para poder valorarlas. Encontramos que, en los primeros años, la notoriedad o impacto de las publicaciones es muy escasa. Sin embargo, desde el 2014, observamos que se da un incremento considerable.

ANÁLISIS DE SU CUENTA DE TWITTER (@Maro_Valles)

Ciertamente la actividad de Maro Valles en Twitter es prácticamente nula. Con sólo 30 tweets entre 2017 y los primeros meses de 2018, su cuenta es escasamente seguida por 85 personas. En el ANEXO 2, podemos mejor observar, además, que los *tweets* más notorios no son sobre sus productos, sino que se tratan de *retweets* de otros temas tales como turismo de Valladolid, su Semana Santa u otros restaurantes y establecimientos. Por su parte, los *tweets* propios de Maro Valles sobre sus productos y servicios tienen impacto, interacción o participación de usuarios nula.

ANÁLISIS DE SU CUENTA DE INSTAGRAM (maro.valles)

La cuenta de Instagram de Maro Valles suma 1994 personas seguidoras, y un total de 72 publicaciones desde marzo de 2018, fecha de la creación del perfil. Es la única red social en la que Maro Valles sigue publicando a día de hoy y es la plataforma social principalmente usada en el sector como medio, canal e instrumento de comunicación empresarial en la actualidad (al menos en el caso de Maro Valles y de sus competidores).

A. CONTENIDO DE LAS PUBLICACIONES



Las publicaciones, como es propio de esta red social, tratan de imágenes comentadas y valoradas con ‘Me gusta’. Las publicaciones son las mismas que presenta en Facebook; fotografías, cómo ya hemos dicho, de altísima calidad gráfica, técnica, artística, y muy buen diseño y composición. Además, encontramos tres vídeos (que suman 4443 visualizaciones) de corta duración en el que se muestran la elaboración de algún producto y una ‘Historia’ de 38 segundos.

B. PERIODICIDAD DE LAS PUBLICACIONES



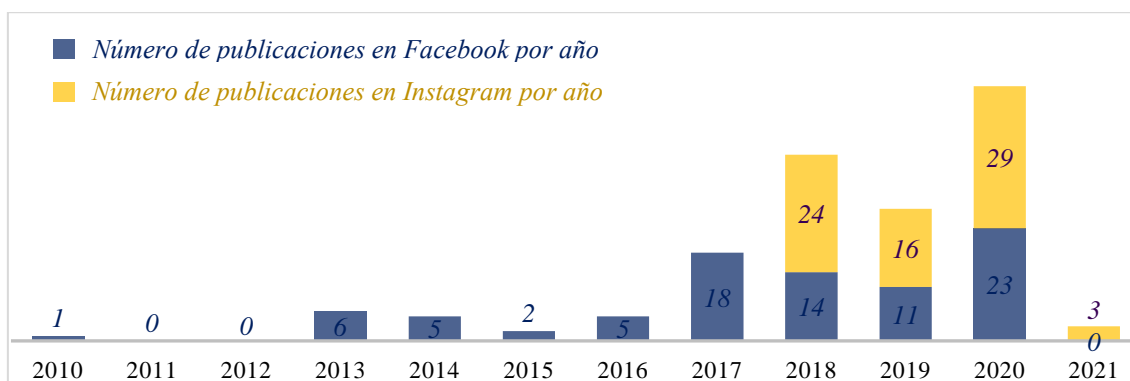
Las publicaciones nuevamente han seguido el calendario de temporadas fuertes de la compañía, y ha realizado un total de 72 publicaciones.

C. IMPACTO DE LAS PUBLICACIONES



Sobre el impacto que las publicaciones de Instagram han provocado, medidos como venimos haciendo hasta ahora en la participación e interacciones que han tenido entre los usuarios, observamos que se produce un incesante y notable aumento: desde la tímida acogida de las primeras publicaciones, podemos comprobar que las últimas obtienen grandes resultados.

Gráfico 1: Número de publicaciones en Facebook e Instagram por año



Fuente: Gráfico de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook e Instagram de MaroValles

En el gráfico se observa la creciente presencia que ha tenido la compañía en las redes sociales (Facebook e Instagram) desde 2010, cuando publicó muy poco contenido, 2013 donde comenzó a crear algo más de contenidos en Facebook (aunque aún muy poco), y 2017, que comienza a mostrar algo más de actividad. Es en 2018 cuando, además, se suman las publicaciones de Instagram que, aunque con menos participación en Facebook (que dejará de usarse finalmente en noviembre de 2020), hacen seguir aumentando la actividad de la compañía en las redes sociales hasta el presente 2021, que muestra escaso contenido publicado en Instagram.

4.2.2.3. Análisis de los establecimientos de Maro Valles

Finalmente, tras el análisis de la página web y de las redes sociales, hemos concluido el estudio de la imagen percibida de Maro Valles con un análisis de sus establecimientos como canales de potente comunicación de la imagen de la marca. Se ofrece el ANEXO 4, que muestra la tipología de establecimiento, ubicación, localización y accesibilidad, así como el horario de apertura y el estilo y diseño que presenta cada uno de ellos.

4.2.2.4. Conclusión al análisis de la imagen que trasmite MaroValles

Concluyendo nuestro estudio de la página web, las redes sociales y los establecimientos de Maro Valles, veamos en qué medida logra la imagen deseada por la compañía en base a aquellos tres principios en los cuales anteriormente estimamos que la compañía basa su imagen: Calidad máxima, artesanía renovada y público selecto:

En el presente cuadro se destacan los elementos o aspectos de cada uno de los canales de comunicación que (estimamos) logran transmitir aquella imagen deseada por Maro Valles:

1. CALIDAD



- **PÁGINA WEB.** Diseño claro, funcional, equilibrado, coherente y cuidado de la página; calidad y veracidad de la información sobre productos (y sus ingredientes), tiendas (y su tipología), precios, contacto, etc.; uso de gran número de herramientas y reglas que facilitan su usabilidad; y fotografías de extraordinaria calidad gráfica y artística que ofrecen de los productos.
- **REDES SOCIALES.** Nuevamente las fotografías subidas, de gran calidad técnica y artística. Consideramos, sin embargo, que la falta de integración en el uso conjunto de las tres redes, así como el descuido de una de ellas (Twitter), puede reflejar el efecto contrario de despreocupación de la imagen y desorden en la gestión de canales.
- **ESTABLECIMIENTOS.** Ubicación en zonas codiciadas de la capital, localización en esquinas bien visibles, esmeradísima decoración interior de sus establecimientos, orden, limpieza y cuidado.

2. ARTESANÍA TRADICIONAL Y RENOVADA



- **PÁGINA WEB.** Diseño, estilo, colores y fuentes que, aun siendo convencionales y tradicionales, quedan abiertos a una cierta modernidad.
- **REDES SOCIALES.** Diseño y estilo de las fotografías, así como la breve descripción que hace de las mismas.
- **ESTABLECIMIENTOS** (*Es, sin duda, en este aspecto donde los establecimientos Maro Valles contribuyen más en la creación de su imagen corporativa deseada*). Diseño y estilo exterior e interior, distribución del inmobiliario y su decoración, etc.

3. PÚBLICO SELECTO



- **PÁGINA WEB.** El tener que registrarse e identificarse para realizar compras online, la minuciosa descripción de los ingredientes y de la procedencia de las materias primas, y la presentación inmediata del precio (veremos que sus competidores en sus páginas webs, son muy reacios a la hora de mostrar las tarifas de sus productos).
- **REDES SOCIALES.** (*No podemos afirmar que las redes sociales contribuyan a fidelizar a un segmento específico, ya que desconocemos la clase socioeconómica y el poder adquisitivo de los perfiles que siguen a Maro Valles*). Destacamos, sin embargo, que las cuentas de Facebook, Twitter e Instagram en su conjunto suman un total de 6161 de personas seguidoras
- **ESTABLECIMIENTOS.** Cuidada selección de las zonas urbanas donde ubicar las tiendas (barrios nuevos, calles comerciales, etc.) siempre correspondientes al perfil de consumidor selecto; exquisita decoración de los establecimientos que hacen al cliente experimentar una experiencia de compra desde el lujo y la alta gama.

4.3. Posicionamiento e imagen de los competidores de MaroValles

Aun teniendo en cuenta que “*siempre restan algo de clientela, sin ser del segmento concreto, los productos de confitería ofrecidos por grandes superficies, supermercados y cafeterías-pastelerías-panaderías de cadenas franquiciadas*” que “*compiten con precios imbatibles y gran variedad de productos low-cost congelados que sin embargo venden como artesanos, recién hechos: Granier, Panaria, Santa Gloria...*” (briefing), estudiaremos sin embargo a su competencia directa, los cuales son “*las pastelerías artesanas en Valladolid de nivel medio-alto*”. Serán estas, pues, las que estudiaremos:

Pasteles y Bombones BELARIA	→ Seguiremos para ello un análisis similar al realizado con Maro Valles, haciendo un estudio comparativo: Análisis de sus páginas web y comparación con la de Maro Valles, análisis de sus redes sociales y comparación, y análisis de sus establecimientos y su correspondiente comparación.
Pastelería MENTA Y CHOCOLATE	
Confitería y pastelería EL BOMBÓN	
Confiterías pastelerías CUBERO	
Pastelería JULIAN ARRANZ	

4.3.1. Análisis de sus páginas webs. Comparación con Maro Valles

En primer lugar, analizaremos las páginas webs de las empresas competidoras con el objetivo de observar cómo contribuyen a la creación de la propia imagen comparativa, a fin de compararlas con Maro Valles. Las páginas web a analizar son: <http://belaria.es/> , <http://pasteleriamentaychocolate.es/> , <http://elbombon.com/> , <http://julianarranz.com/> y <https://valladolid.portaldetuciudad.com/> (Confiterías pastelerías Cubero no tiene página web. Su información se encuentra en ese sitio web).

Las observaremos en base a los criterios anteriormente seleccionados para analizar la web de Maro Valles: Contenido, accesibilidad y usabilidad. Los resultados (que se observan en los presentes gráficos 2, 3 y 4) se han obtenido a partir de unos cuadros comparativos realizados por el investigador que pueden consultarse en el ANEXO 5.

Gráfico 2: Valoración del contenido de las páginas webs
(Puntuaciones sobre 10 obtenidas en la tabla 5.1 del ANEXO 5)

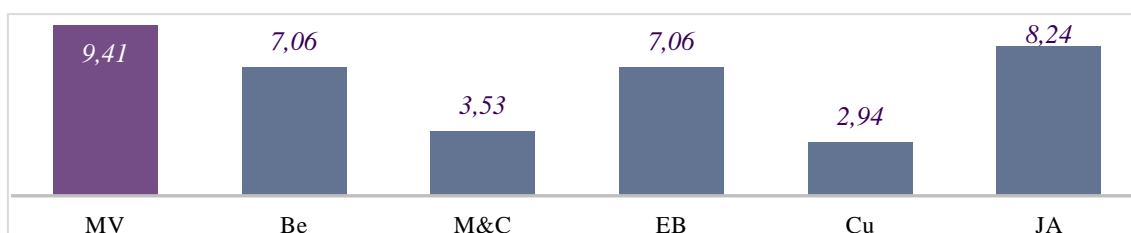


Gráfico 3: Valoración de la accesibilidad de las páginas webs
(Puntuaciones sobre 10 obtenidas en la tabla 5.2 del ANEXO 5)

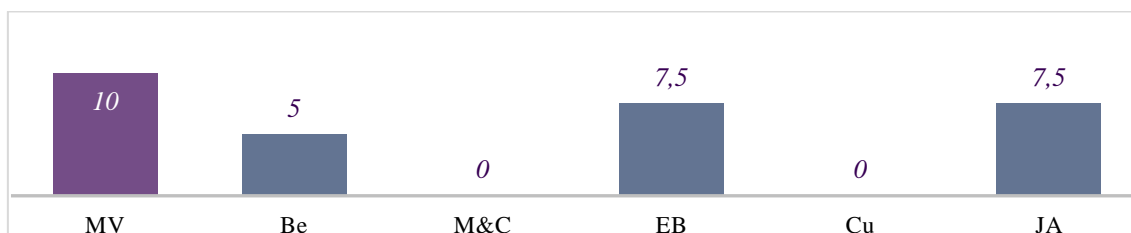
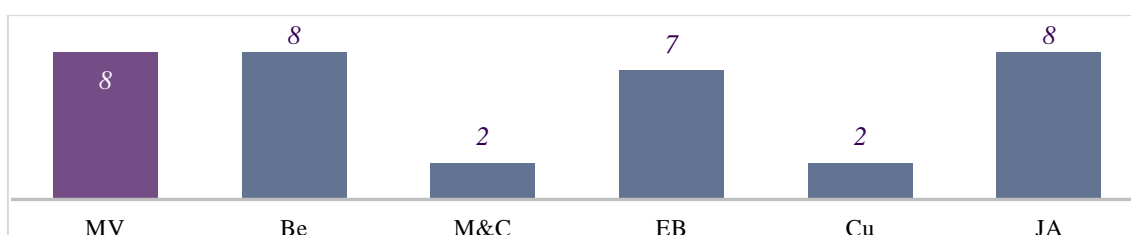


Gráfico 4: Valoración de la usabilidad de las páginas webs
(Puntuaciones sobre 10 obtenidas en la tabla 5.3 del ANEXO 5)



Fuente: Tablas de elaboración propia basada en lo observado en las páginas webs

Observamos que las compañías que presentan páginas webs más completas y adecuadas son, a parte de la de Maro Valles, las de Julián Arranz, El Bombón y Belaria; se presentan ordenadas y cuidadas en sus contenidos, adecuadas en su accesibilidad y cómodas en su uso y navegación. Por su parte, las webs de Menta y Chocolate y la de cubero se presentan muy deficientes en estos términos.

4.3.2. Análisis de sus redes sociales. Comparación con Maro Valles

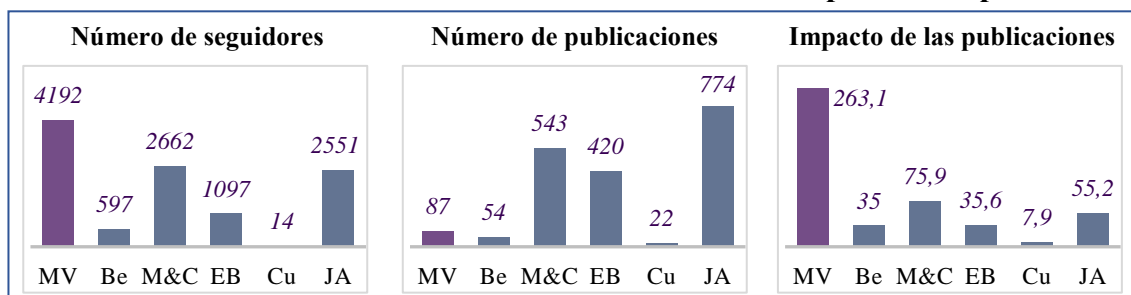
En cuanto al análisis de las redes sociales de las compañías competidoras de Maro Valles y su comparación con la propia Maro Valles, remitimos a los ANEXOS 6, 7 y 8 (referidos a Facebook, Twitter e Instagram respectivamente) donde se pueden apreciar con detenimiento una serie de cuadros elaborados por el investigador en base a lo observado en las diferentes redes sociales de las compañías, de los cuales se han extraído las siguientes síntesis:

ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE FACEBOOK

Las compañías que presentan un mejor uso de esta red en cuanto al número de seguidores son Maro Valles, Menta y Chocolate, Julián Arranz y, en menor medida, El Bombón; en cuanto al número de publicaciones Julián Arranz, Menta y Chocolate y El Bombón; y en

cuanto al impacto de las publicaciones, Maro Valles con muchísima diferencia, Menta y Chocolate, Julián Arranz y nuevamente en menor medida El Bombón. Así lo muestran los tres presentes gráficos basados en la tabla 6.2 del ANEXO 6.

Gráfico 5: Análisis de las cuentas de Facebook de las compañías competidoras



Fuente: Tablas de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook

Finalmente resaltar que las cuentas de Julián Arranz y de El Bombón siguen siendo usadas por ellas (como se aprecia en el gráfico 6.1 del ANEXO 6).

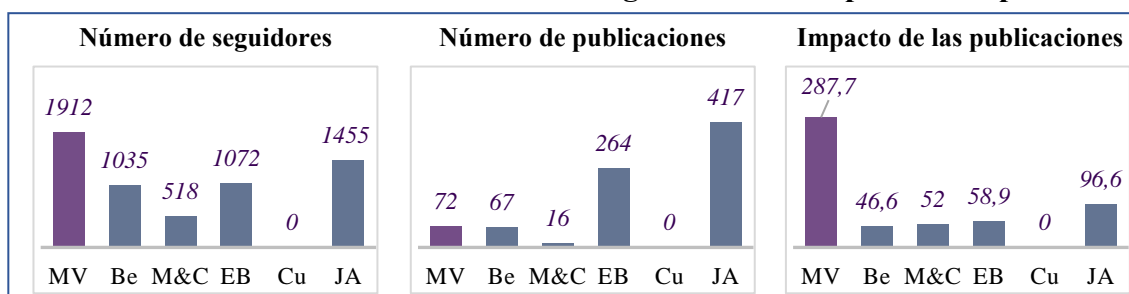
ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE TWITTER

El caso de la plataforma Twitter entre las compañías analizadas es muy simbólico: Solamente cuatro compañías la usan (El Bombón y Cubero no tienen cuenta), son seguidas por muy pocas personas (exceptuando el caso de Julián Arranz, que es seguida por algo más de usuarios), y presentan muy pocos tweets (nuevamente exceptuando el caso de Julián Arranz). Véase detenidamente en el ANEXO 7.

ANÁLISIS DE LAS CUENTA DE INSTAGRAM

El análisis para Instagram sigue la misma dinámica que en Facebook, pero desapareciendo algo la presencia de Menta y Chocolate. Así lo muestran los tres presentes gráficos basados ahora en la tabla 8.2 del ANEXO 8.

Gráfico 6: Análisis de las cuentas de Instagram de las compañías competidora



Fuente: Tablas de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook

Destacamos que todas las empresas que tienen presencia en esta red siguen presentes en ella, suponiendo para ellas el principal canal comunicativo en la actualidad.

4.3.3. Análisis de sus establecimientos

El análisis del estilo y diseño que presentan sus establecimientos y de la imagen que logran para su compañía, se ha incluido directamente en el siguiente cuadro conclusivo:

4.3.4. Conclusión al análisis de los competidores de Maro Valles

Concluyendo nuestro estudio de la página web, las redes sociales y los establecimientos de los competidores de Maro Valles, observemos la imagen cuya comunicación en estos canales les generan y el posicionamiento que les logran con respecto a la misma compañía Maro Valles, ya analizada anteriormente.

JULIÁN ARRANZ (Pastelería Julián Arranz)

- **PÁGINA WEB.** Muy completa en la presentación de sus contenidos, con una estructura muy clara, intuitiva y ordenada, así como con un fácil, rápido y cómodo manejo y uso. El diseño que presenta es de gran calidad gráfica, alto dinamismo y muy buen diseño, mostrando una imagen compacta de calidad e innovación, utilizando un lenguaje metafórico del campo de las ‘tentaciones y pecados’. Lenguaje que consideramos que sea de gran utilidad para la creación de una personalidad fuerte y compacta, pero que también puede echar para atrás a cierto número de clientes que no se vean identificados con ese tipo de personalidad.
- **REDES SOCIALES.** Refleja un gran potencial en redes sociales. Cuenta con gran número de seguidores en Facebook, en Instagram, e incluso en Twitter. Ha sido la compañía con más publicaciones en las tres plataformas, pero en la actualidad solo sigue con Instagram, donde sus publicaciones tienen una gran interacción con los usuarios. Las imágenes que en ellas ofrecen son fotografías de altísima calidad, diseño, composición técnica y artística, etc. Sin duda reflejan el cuidado y esmero de la compañía por mostrar la calidad y una buena imagen al público.
- **ESTABLECIMIENTOS.** Utiliza un estilo y diseño muy minimalista y moderno, de colores claros y mucha luminosidad. Presenta unos grandes focos vintage en el techo que iluminan los productos presentados en vitrinas y estantes muy simples.

BELARIA (Pasteles y Bombones Belaria)

- **PÁGINA WEB.** Con una personalidad muy propia en su estilo, colorido y diseño. Contenidos claros y completos, estructura ordenada e intuitiva y manejo muy directo y sencillo. Incorpora un apartado de envió de bombones a modo de regalo, que da a la empresa una imagen de cercanía y familiaridad.
- **REDES SOCIALES.** Presenta poco uso de las redes sociales, tanto por los años presente en las plataformas, las publicaciones en ellas y el número de seguidores. Ofrece en ellas, eso sí, unos contenidos cuidados, con fotografías de buena calidad, diseño y estilo, mostrando una imagen adecuada de su calidad. Actualmente sólo usa Instagram.
- **ESTABLECIMIENTOS.** Con un impactante escaparate exterior y diseños modernistas muestra una imagen innovadora y vanguardista. Su interior, claro y espacioso, presenta en sus paredes vinilos de estilo moderno, suelo brillante y productos expuestos en vitrinas.

EL BOMBÓN (Confitería y pastelería El Bombón)

- **PÁGINA WEB.** Con impactante página de inicio, presenta sus contenidos en una clara y organizada estructura nutrida de abundantes textos persuasivos y explicativos, presentándose de fácil uso y manejo. Incorpora un apartado de ‘historias’ en el que presenta noticias y blogs relacionados con la compañía. El diseño es muy claro y cuidado y su estilo es tradicional y minimalista.
- **REDES SOCIALES.** Cuenta con Facebook e Instagram. Es la pionera de las compañías en la creación de los perfiles de ambas y actualmente sigue usando las dos. Cuenta con gran número de seguidores y ha realizado muchas publicaciones. Se percibe una buena gestión de sus redes sociales. Las imágenes que ofrece en sus publicaciones y las fotografías de los productos son de altísima calidad gráfica, técnica, composición y diseño. Muestran una imagen de alta calidad de la empresa.
- **ESTABLECIMIENTOS.** Refleja un estilo y diseño interior muy similar al de Maro Valles, con predominio de marrones y cremas en paredes, suelo de madera, muebles claros y lisos, elementos decorativos tradicionales e incluso vintage, etc.

MENTA Y CHOCOLATE (Pastelería Menta y Chocolate)

- **PÁGINA WEB.** Parece que estuviese a medio hacer, faltan contenidos y apartados, hay enlaces inactivos, campos incompletos, etc. Presenta, en definitiva, una imagen descuidada e incompleta.
- **REDES SOCIALES.** Usa las tres plataformas sociales, aunque Twitter de manera muy escasa. Tiene una muy buena cuenta de Facebook con gran número de seguidores y numerosas publicaciones muy notorias y con muchas interacciones. Las imágenes que ofrecen son adecuadas, mostrándonos fotografías convencionales de sus productos. Por su parte, en Instagram tiene menos actividad.
- **ESTABLECIMIENTOS.** Muestra una fachada elegante y equilibrada en un minimalismo de escaparate, pilares oscuros y toldo del verde corporativo. El interior presenta un estilo moderno e innovador, con predominio de claros y del verde corporativo. Estilo muy cuidado y agradable.

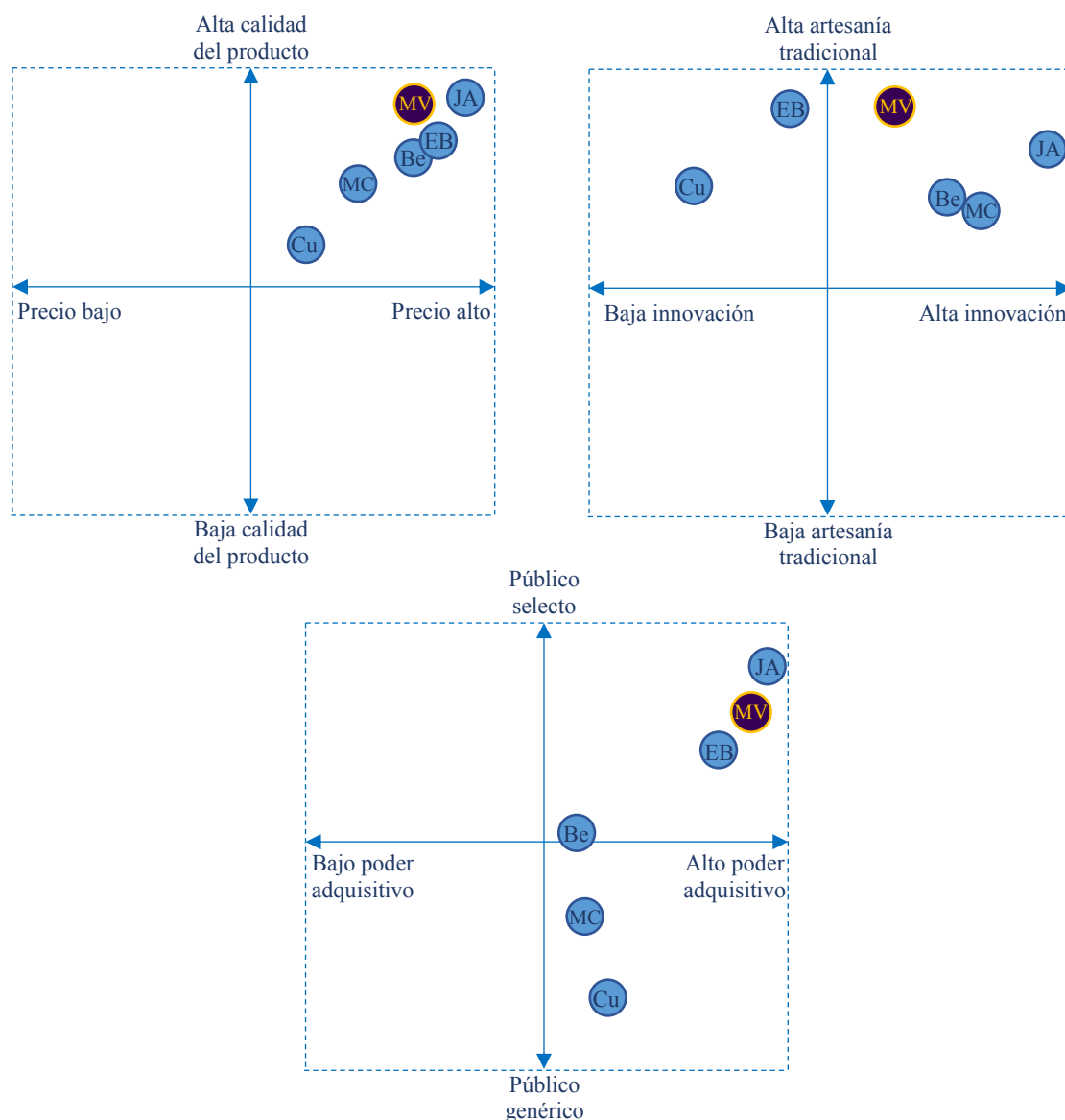
CUBERO (Confiterías Pastelerías Cubero)

- **PÁGINA WEB.** No tiene página web propia, y la web que presenta sus contenidos los ofrece de manera muy deficiente y en un formato muy simple (se trata de un sitio web .html). Trae a su posicionamiento una imagen descuidada y despreocupada de la empresa.
- **REDES SOCIALES.** Solamente tiene presencia en Facebook, y esta es eximia. Con apenas 17 seguidores, realizó 22 publicaciones en 2017, siendo esta toda su actividad en las redes sociales. Muestra una imagen descuidada y una gestión abandonada de su comunicación.
- **ESTABLECIMIENTOS.** Presenta un local muy amplio, marcadamente identificado con un estilo muy tradicional. La zona de mostrador presenta los productos de manera intensiva, mientras que la zona de mesas de la cafetería es amplia y de diseño tradicional (mesas y sillas antiguas, baldosas blancas, madera en escalera y paredes). Presenta una gran vitrina con numerosos diplomas enmarcados, muestra precisamente de una historia y tradición que quieren hacer presente. Además, cuenta en su planta alta (y parte de la zona de mesas) su “Museo del dulce”: una numerosa serie de edificios y monumentos vallisoletanos hechos de azúcar confitera que presenta desde hace años. Sin duda un atractivo que atrae la atención de un público que acabará por ser cliente de sus productos.

4.4. Mapas de posicionamiento. Maro Valles y sus competidores

Finalizado los estudios del posicionamiento e imagen de Maro Valles y de sus competidores directos, hemos realizado unos mapas de posicionamiento para más visual y sintéticamente reflejar estas imágenes corporativas y compararlas entre sí. Ofrecemos tres mapas, referidos a los tres pilares que desde el principio vimos que basaban la imagen deseada de Maro Valles: Calidad, tradición renovada y público selecto.

Gráfico 7: Mapas de posicionamiento de Maro Valles y sus competidores



Fuente: gráficos de elaboración propia

El primer mapa presenta los ejes de 'calidad del producto' (alta o baja) y de 'precio del producto' (alto o bajo). La calidad se refiere a la calidad percibida en base a los análisis realizados hasta ahora, y el precio viene referido a observaciones realizadas tomando algunos productos básicos y comunes a todas las confiterías. El segundo mapa presenta los ejes de 'artesanía tradicional' (alta o baja) y de 'innovación' (alto o bajo), y el tercero muestra el 'público' (selecto o genérico) y su 'poder adquisitivo' (alto o bajo); todo esto referido a lo percibido por nuestro presente trabajo en los análisis anteriormente realizados.

4.5. Perfil del consumidor de pastelería y confitería

Para finalizar el análisis de la situación, estudiaremos el perfil del consumidor del sector de la confitería en España. Para ello llevaremos a cabo el análisis de fuentes secundarias tales como estudios, informes, dossieres, etc.

El informe básico sobre cuyos estudios hemos entretejido nuestro análisis ha sido el *Informe del Consumo alimentario en España 2019* del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación en su punto 3.5.1. sobre ‘bollería y pastelería’, y en torno a este, hemos añadido lo apreciado en los demás informes encontrados:

- El mismo Informe de Consumo, pero, por una parte, del año anterior (2018), para identificar posibles pautas de consumo, y por otra, en sus datos preliminares de 2020 para identificar los efectos del estado de alarma.
- Y el *dossier de prensa (2020)* de la Asociación Española de la industria de panadería, bollería y pastelería (ASEMAC).

(Obsérvense con detenimiento los análisis resultantes del estudio en el ANEXO 9)

A modo conclusivo, ofrecemos a continuación las concordancias que se han dado entre el perfil del consumidor de la pastelería y confitería analizado (en cuanto al ciclo de vida del consumidor, a la edad del decisor de la compra y a la clase socioeconómica) y el público objetivo al que Maro Valles dirige su posicionamiento:



- En primer lugar, destacamos que aquellas clases socioeconómicas con un más intensivo consumo de bollería y pastelería se corresponden al público objetivo que Maro Valles plantea en su posicionamiento. Son las clases alta, media alta y media a las cuales enfoca sus productos y servicios.
- Por otra parte, en cuanto a la edad del decisor de la compra o al ciclo de vida del consumidor, no detectamos relación directa con la imagen que Maro Valles desea mostrar y dirigir a su público objetivo.

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Como conclusión del estudio del posicionamiento e imagen de la compañía Maro Valles y la de sus competidores, así como del perfil del consumidor confitero, observamos, finalmente, las debilidades y fortalezas de la Compañía Maro Valles y las amenazas y oportunidades que sus competidores y el entorno les presenta.

DEBILIDADES de Maro Valles

- *La cuenta de Twitter.*
- *Abandono del uso de Facebook.*
- *Número de Publicaciones.*
- *La gestión integral de sus cuentas de redes sociales.*

AMENAZAS para Maro Valles

- *La incidencia del COVID.*
- *Entrada de nuevos competidores.*
- *Boom de cadenas franquiciadas.*
- *Buena comunicación de competidores.*
- *El Bombón y Julián Arranz.*

FORTALEZAS de Maro Valles

- *Las fotografías de sus productos.*
- *La página web.*
- *La tienda online.*
- *El número de seguidores en redes y el impacto de sus publicaciones.*
- *Los establecimientos.*

OPORTUNIDADES para Maro Valles

- *Sector atractivo.*
- *Perfil del consumidor en cuanto a clase socioeconómica.*
- *La tienda online.*
- *Comunicación del sector homogénea.*

5.1. Debilidades de Maro Valles

Las debilidades de Maro Valles las encontramos a raíz del briefing de la compañía y del estudio del posicionamiento e imagen de ésta. Destacamos:

- Eximia actividad y abandono de Twitter, que desdican de la imagen delicada, cuidada y esmerada que la compañía pretende mostrar
- Abandono de Facebook, y con él, de un potente canal de comunicación.
- Pocas publicaciones que desaprovecha el elevado número de seguidores y el gran impacto que presentan sus publicaciones.
- Débil gestión integrada de las tres redes sociales en las que presenta una cuenta.

5.2. Amenazas para Maro Valles

Las amenazas a las que se enfrenta Maro Valles las observamos desde su briefing, el estudio del posicionamiento e imagen de sus competidores directos y el análisis del perfil del consumidor:

- La incidencia del COVID. “*ha frustrado el efecto del consumo en el sector de la pastelería*” (Ruano, F., 2020).
- Llegada de empresas jóvenes muy competentes.
- Cadenas franquiciadas que venden como artesanos a precios imbatibles.
- Potentes canales de comunicación de los competidores: páginas webs de Julián Arranz, el Bombón y Belaria, cuentas de Facebook de Menta y Chocolate y El Bombón y cuentas de Instagram de Julián Arranz y El Bombón.

5.3. Fortalezas de Maro Valles

Las fortalezas de Maro Valles las encontramos nuevamente a partir de su briefing y del estudio de su posicionamiento e imagen.

- Fotografías de gran calidad técnica, gráfica y artística con las que se comunica.
- Página web muy completa, fácil y directa en su accesibilidad y muy cómoda en su uso.
- La tienda online funciona de manera muy eficiente, fácil y clara.
- Redes sociales con gran número de seguidores y publicaciones notorias.
- Establecimientos muy bien ubicados y localizados, con fácil acceso y visibilidad y buen diseño y estilo interior.

5.4. Oportunidades para Maro Valles

Las oportunidades que a Maro Valles se le presentan las encontramos otra vez su briefing, en el estudio del posicionamiento e imagen de sus competidores directos y, en el análisis del perfil del consumidor:

- La experiencia de Maro Valles y su fuerte personalidad ya lograda.
- La concordancia entre el perfil del consumidor de la confitería (en cuanto a clase socioeconómica) y el público selecto al que Maro Valles dirige su posicionamiento.
- Nuevamente, La tienda online: Maro Valles es una de las tres empresas del sector de la alta confitería que presta este servicio, siendo la que ofrece el surtido más amplio.
- Comunicación del sector homogénea: Visto que, con respecto a la comunicación del sector, todas las empresas siguen las mismas maneras, pautas y canales de comunicación (página web y redes sociales) con publicaciones y contenidos muy similares entre sí. Observamos que se abre una oportunidad para aquella empresa que sea capaz de diferenciarse en cuanto a esta misma comunicación se refiere.

6. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

6.1. Definición del segmento objetivo

El público objetivo del Plan estratégico presentará un perfil joven, principalmente usuarios de redes sociales (más jóvenes de Instagram y algo mayores de Facebook), según muestra el *Estudio Anual Redes Sociales 2020 de IAB Spain*, y con un nivel socio-económico medio, medio-alto y alto, según hemos analizado en el perfil del consumidor de la confitería en España en el anterior punto 4.5.

6.2. Gráfico resumen del Plan Estratégico

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	INDICADORES
<i>Aumentar la participación en redes sociales un: base social un 60% y notoriedad un 30%.</i>	• Estrategia Base social	Concursos y retos en Instagram y Facebook	<i>Aumento del número de seguidores y tasa de conversión</i>
	• Estrategia Notoriedad en RRSS	Concursos y retos en Instagram y Facebook	<i>Número de participantes y tasa de conversión</i>
		Creación de contenidos para Instagram, Facebook y Twitter.	<i>Aumento de las interacciones de los usuarios en los contenidos y tasa de conversión</i>
<i>Aumentar el tráfico a la página web un 20% y las ventas online un 10%.</i>	• Estrategia Posicionamiento en buscadores	Acciones de SEO	<i>Número de llegadas orgánicas de buscadores a la landing page</i>
		Campaña de Google Adwords	<i>Número de llegadas orgánicas por campaña Adwords</i>
	• Estrategia Tienda online	Chat online	<i>Ventas online tras haber sido usado</i>
		Club de fidelización para clientes online	<i>Número de clientes que se apuntan</i>
		Promociones en la tienda online	<i>Aumento de las ventas online</i>
<i>Aumentar el tráfico a la tienda física un 10% en fechas de temporada.</i>	• Estrategia Punto de venta	Carteles o banderolas en la fachada y decoración en escaparates	<i>Aumento de llegadas a la tienda física y tasa de conversión</i>
		Promociones en la tienda física	<i>Ventas provenientes de estas promociones</i>

6.3. Desarrollo del Plan Estratégico

6.3.1. Objetivos

Hemos establecido tres objetivos claves en nuestro Plan Estratégico: aumentar el tráfico y las ventas online, la presencia en redes sociales y el tráfico en la tienda física. Los objetivos están basados en los tres canales de comunicación de Maro Valles (página web, redes sociales y tienda física) y consideramos que combaten las debilidades que presentan, asumen sus amenazas, mantienen sus fortalezas y explotan sus oportunidades (véase el punto 5 del presente trabajo): En cuanto a las debilidades, obsérvese cómo estos objetivos combaten todas y cada una de las mostradas en el DAFO, asumiendo y haciendo frente, así, a las amenazas. En cuanto a las fortalezas, véase en el mismo DAFO cómo son aprovechadas para explotar las oportunidades (en especial el atractivo del sector y de las nuevas tecnologías, la diferenciación de su comunicación del resto de competidores, el perfil del consumidor, el potencial de la tienda online, etc.).

Estimamos, por todo, que el cumplimiento de estos objetivos acabará por consolidar mucho más la posición de la compañía en el sector, entre sus competidores y frente a los consumidores, como la confitería vallisoletana de referencia.

6.3.2. Estrategias y tácticas

Para la consecución de estos objetivos, hemos diseñado una serie de estrategias que vendrán definidas por un grupo de acciones tangibles o tácticas. Del *III Estudio de Marketing Relacional en España* realizado por Mediapost (2021), han sido tomadas directrices para su diseño.

OBJETIVO Aumentar la participación en redes sociales: base social y notoriedad.



ESTRATEGIA Base social. (número de seguidores)

Se buscará una mayor participación y base social en las cuentas de Facebook, Twitter e Instagram de la compañía a partir la siguiente acción táctica:

- **TÁCTICA Concursos y retos.** Buscarán involucrar a los usuarios y/o clientes con la participación en los mismos y hacer sonar la marca en las diferentes plataformas sociales. Se proponen el concurso *#MomentoMaroValles* para Facebook y para Instagram: El participante (que deberá ser seguidor en estas redes sociales de Maro Valles) publicará una imagen donde aparezca con un producto Maro Valles (visible) en un lugar y momento determinado, acompañando del hashtag *#MomentoMaroValles* la publicación (como se puede apreciar en la imagen 1):

Imagen 1: Publicación participante en el concurso #MomentoMaroValles

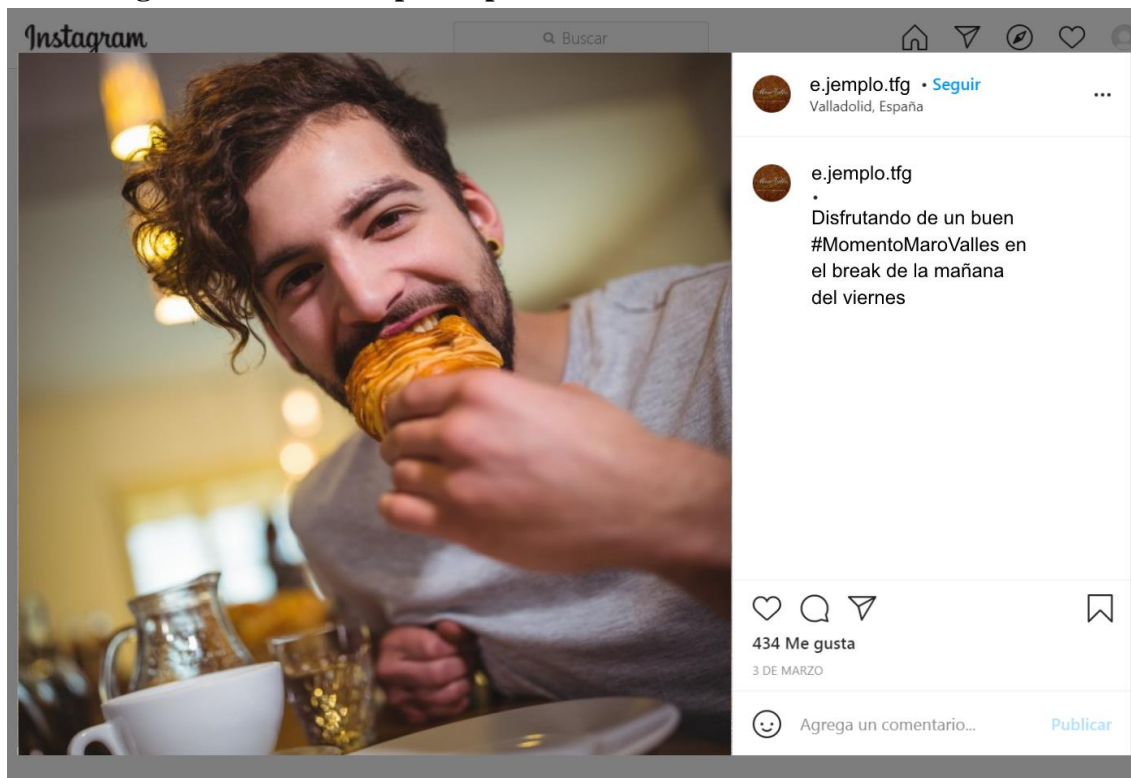


Imagen: diseño propio del investigador

Las modalidades premiadas serían:

- **1000Likes** (concurso permanente). Toda publicación #MomentoMaroValles que en cualquier momento del año alcance los 1000 likes, será premiada. (El premio será un desayuno o merienda para cuatro en cafetería, donde se le dará, además, un cuadro de la publicación ganadora y un polo corporativo que se encargará para la ocasión tras haberle consultado al ganador por las preferencias de talla y color).
- **+Likes** (concurso puntual, para las campañas de Los Santos, Navidad, San Valentín, Día del Padre y Día de la Madre. El concurso se lanzará dos semanas antes del día destacado, con una publicación como la que se muestra en la imagen 2). Las tres publicaciones que hayan conseguido más likes, serán premiadas. (El premio serán una caja de 32 bombones gratuita a recoger en tienda donde se le dará, además, un cuadro de la publicación ganadora y un polo corporativo).
- **Mención especial Maro Valles** (en el mismo concurso puntual de las campañas de Los Santos, Navidad, San Valentín, Día del Padre y Día de la Madre.). Aquella publicación que la compañía estime más creativa, buena o especialmente reconocible, también será premiada. (El premio será el mismo que la modalidad anterior).

Todas las publicaciones ganadoras se irán colgando en un nuevo apartado de la página web llamado #MomentoMaroValles, donde se podrán ver y comentar. También se podrá poner en cada tienda un álbum (en torno a la campaña del Club de Fidelización planeado para mayo), donde se vayan colocando las fotografías de las publicaciones. Esto aumentará el tráfico de la tienda física y de la página web.

Imagen 2: Propuesta del post para el concurso #MomentoMaroValles



Imagen: diseño propio del investigador



ESTRATEGIA Notoriedad en RRSS

Con el fin de aumentar la notoriedad de las publicaciones de la compañía en redes, se llevarán a cabo las siguientes acciones tácticas:

- **TÁCTICA Concursos y retos.** Ya explicado en la anterior estrategia.
- **TÁCTICA Creación de contenidos para las diferentes redes sociales,** que permitan una mayor presencia entre los usuarios y clientes: Se lanzarán publicaciones con mayor frecuencia, tanto en Instagram como en Facebook y en Twitter, recuperándose la actividad en estas últimas. Las propias tácticas del Plan y su anuncio en redes ya lo ocasionarán por sí mismas. Se establecerá en el calendario de acciones la frecuencia y contenido de las mismas.

OBJETIVO Aumentar el tráfico a la página web y las ventas online



ESTRATEGIA Posicionamiento en buscadores.

Un buen posicionamiento en los buscadores es imprescindible para la actividad web de cualquier empresa. Según el citado estudio, "la principal fuente digital para el descubrimiento de nuevas marcas son los motores de búsqueda". Se proponen:

- **TÁCTICA Acciones de SEO.** Buscará lograr un buen posicionamiento en el buscador, llevándose a cabo una serie de acciones (del ámbito de la tecnología, la informática y la programación) contratando alguna agencia asesora especializada en el tema.
- **TÁCTICA Campaña de Google adwords.** Permitirá a la compañía publicitarse en el mismo buscador de Google. Esta campaña también sería gestionada por la citada agencia.



ESTRATEGIA Tienda online

El estudio muestra el “*ecommerce a la altura de las circunstancias en época COVID*”, y lo presenta como una muy buena forma de fidelizar clientes, ya que “*al 54% de los consumidores les gustaría seguir en contacto con la marca tras realizar una compra*”. Se proponen tres acciones tácticas que acaben por elevar las ventas online:

- **TÁCTICA Chat online.** “*Es el canal preferido en la tienda online, elegido por más del 50% de los compradores*” frente al teléfono y las redes sociales. Se propone su incorporación en la tienda online para interactuar en tiempo real con los potenciales compradores. Aunque no requiere un gran desembolso, presenta el inconveniente de la altísima dedicación que requiere. También lo implementaría una agencia digital.
- **TÁCTICA Club Maro Valles.** (*Club de fidelización*). Integración de una plataforma online en la cual los clientes podrán registrarse como “socios” para beneficiarse de una serie de ventajas: descuentos especiales, acumulación de puntos canjeables por productos (a conseguirse por compras, participación en concursos o retos en redes sociales, por conseguir “nuevos amigos” para el club), etc.
- **TÁCTICA Promociones en la tienda online.** Misma acción promocional ‘*Recién hecho*’ que la propuesta para la tienda física, pero en versión tienda online. Vendrá explicada posteriormente.

OBJETIVO Aumentar el tráfico a la tienda física



ESTRATEGIA Punto de venta.

“*La experiencia de compra en tienda física se mantiene pese a la pandemia*”, por lo que se realizarán estas acciones tácticas:

- **TÁCTICA Carteles o banderolas en la fachada y decoración en escaparates.** Buscarán ir anunciando las diferentes promociones, retos y concursos en redes sociales, y resto de tácticas expuestas para hacerlas llegar al consumidor de manera directa y visual:
 - **Lonas exteriores para la fachada.** Publicitarían cada una de las temporadas fuertes del calendario y, siendo alargadas (50x150 cm) y colgadas del borde superior, se presentarían a pares en las fachadas de cada tienda (imagen 3):

Imagen 3: Propuesta de distribución a pares en la fachada de las lonas exteriores



Imagen: diseño propio del investigador

A continuación, se muestran también algunas propuestas de diseño de algunas de las lonas ya descritas. Lejos de pretender ser el diseño a seguir, obsérvese cómo pretenden guardar todas una misma línea y ser susceptibles de ser usadas en adelante (evitando incluir fechas concretas, información puntual o cualquier tipo de dato que evitaría la posibilidad de volver a usarla).

Imagen 4: Tres propuestas de diseño para lonas exteriores



Imagen: diseño propio del investigador

- **Lona exterior Roll-Up para pie de calle.** Medirá 85x200cm y presentará información sobre la promoción *¿Sabes?*, la cual se explicará en la siguiente táctica.
- **Carteles enmarcados para escaparates y tiendas.** Serán colocados en lugares visibles de la tienda o del escaparate de cada una de las tiendas, durante todo el curso, y presentarán información sobre el *Club de Fidelización* y sobre la modalidad *1000Likes* del concurso *#MomentosMarroValles*, como se muestra en la presente imagen 5:

Imagen 5: Propuesta de diseño para cartel enmarcado



Imagen: diseño propio del investigador

- **TÁCTICA Promociones en la tienda física.** Finalmente, el estudio declara que “*el consumidor anhela las promociones*”: un 28% afirma que “*le gusta ir a comprar y descubrirlas, ya que animan el punto de venta*”, y un 20%, que “*le gusta cuando puede interactuar con ellas (probar productos, juegos, regalos...)*” (Mediapost, 2021). Se proponen dos acciones promocionales:
 - **Recién Hecho.** Se trata de una promoción puntual, a realizarse los días de *Los Santos, Navidad, Reyes, Día del Padre y día de la Madre*. Consiste en aplicar un descuento a las primeras compras que se realicen estos días. Se informará con una publicación en redes (propuesta en la imagen 6) y la colocación de la correspondiente lona en la fachada. Esta promoción se aplicará tanto para la tienda física como para la tienda online, aunque contándose independientemente las primeras unidades de cada canal (para no eclipsar la promoción en la tienda física por la inmediatez de la tienda online). En cuanto al descuento a aplicar y al número de primeras unidades a descontar, se deberá observar si tiene más efecto en el consumidor el atractivo del descuento o la urgencia del número de primeras unidades. Esto podría preguntarse directamente a los mismos beneficiados de la promoción en el momento de la compra con una pregunta dicotómica: *¿Qué te ha movido a seguir la promoción?, ¿ha sido el atractivo del descuento o la urgencia por el número de unidades?* Así, se podrá ir revisando para hallar el equilibrio óptimo y tener más efecto en la promoción. Se muestra un ejemplo:

Imagen 6: Propuesta de publicación de la promoción en redes sociales



Imagen: diseño propio del investigador

- **¿Sabes? (promoción puntual).** Se trata de dar a probar al cliente (en un pequeño Stand a pie de calle como el mostrado en la imagen 7) una pequeña porción de algún producto Maro Valles a ciegas: si sabe decir qué producto es, obtendrá un 10% de descuento para su próxima compra.

Imagen 7: Propuestas de diseño para la lona Roll-up y Stand

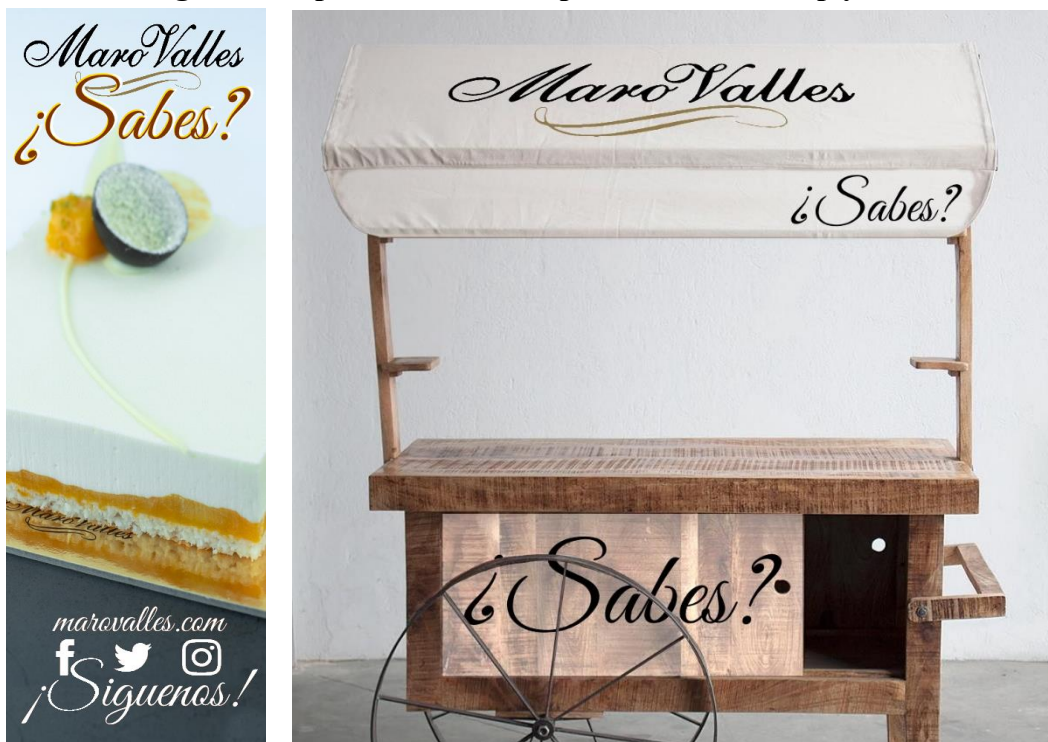


Imagen: diseño propio del investigador

6.3.3. Indicadores

Es imprescindible establecer una serie de indicadores que evalúen si estas estrategias están teniendo realmente un efecto positivo y acabarán por cumplir los objetivos:

OBJETIVO Aumentar el tráfico a la página web y las ventas online



Las tácticas vistas de la estrategia posicionamiento en buscadores vendrán medidas por el **número de llegadas orgánicas desde buscadores a la landing page** y por el **número de llegadas orgánicas desde la campaña de Adwords**, es decir, el número de veces que los usuarios acceden a la página web de Maro Valles por estos dos medios SEO y SEM (sería medido por la propia agencia contratada para ello). La táctica *Chat online* vendrá medido por las **ventas provocadas tras el uso del chat**, la táctica *Club de fidelización*, por el **número de socios que se apunten** al mismo, y las **promociones en la tienda online**, por el **aumento de las ventas** debidas a ellas.

OBJETIVO Aumentar la participación en redes sociales: base social y notoriedad



Los indicadores que permitirán valorar las estrategias seguidas para este objetivo serán el **aumento del número de seguidores** de las cuentas de Maro Valles, **el aumento de las interacciones en sus contenidos** y el **número de participantes en los concursos**. Así mismo, se calculará de todos estos la **tasa de conversión** que nos permitirá saber si estos aumentos de seguidores, notoriedad y participación en las redes sociales se ven traducidos a aumento de ventas (= aumento de la base social y notoriedad en redes / aumento de las ventas provenientes de ello).

OBJETIVO Aumentar el tráfico a la tienda física



Los indicadores que evaluarán sus estrategias serán el **aumento de llegadas a la tienda física** (con su correspondiente **tasa de conversión**) para la táctica Carteles o banderolas en la fachada y decoración en escaparates, y las **ventas provenientes de las promociones** para la propia táctica de promociones en la tienda física.

6.4. Calendario de acciones

El Plan Estratégico tendrá una duración de 10 meses: desde septiembre de 2021 hasta junio de 2022, dejándose julio y agosto para una revisión y control definitiva del plan. Se muestra a continuación el calendario de acciones del Plan Estratégico a realizar: viene dividido en dos cuadros para una mejor visualización:

CINCO PRIMEROS meses del Plan (septiembre 2021 – enero 2022, ambos incluidos)

CINCO RESTANTES meses del Plan (febrero 2022 – junio 2022, ambos incluidos)

CINCO PRIMEROS meses del Plan	SEP.21	OCT.21	NOV.21	DIC.21	ENE.22
Semanas (marcadas las fechas destacadas)					
CALENDARIO DE ACCIONES Para la implementación del Plan Estratégico					
Agencia asesora digital: contrato SEO y SEM	■				
Agencia: Implementar Chat online	■				
Agencia: Implementar club de fidelización	■				
Camp. CLUB: Adquisición de lonas y carteles	■				
Camp. CLUB: Publicación, lonas y carteles	■				
Camp. CLUB DEFIDELIZACIÓN - Septiembre	■				
Prom. ¿SABES? Oct: Adquisición de tenderete	■				
Prom. ¿SABES? Oct: Adquisición de lona roll-up	■				
Promoción ¿SABES? - Octubre		■			
Camp. SANTOS: Adquisición de lonas y carteles		■			
Camp. SANTOS: Publicación, lonas y carteles		■			
Camp. SANTOS: Concursos redes sociales		■			
Camp. SANTOS: Prom RECIÉN HECHO		■			
Camp. SANTOS - Noviembre			■		
Promoción ¿SABES? - Diciembre				■	
Camp. NAVIDAD: Adquisición de lonas y carteles				■	
Camp. NAVIDAD: Publicación, lonas y carteles				■	
Camp. NAVIDAD: Concursos redes sociales				■	
Camp. NAVIDAD: Prom RECIÉN HECHO				■	
Camp. NAVIDAD - Diciembre					■
Camp. REYES: Adquisición de lonas y carteles				■	
Camp. REYES: Publicación, lonas y carteles				■	
Camp. REYES: Prom RECIÉN HECHO				■	
Camp. REYES - Enero					■
Camp. S.VALENT: Adquisición de lonas y carteles					■

CINCO RESTANTES meses del Plan	FEB.22	MAR.22	ABR.22	MAY.22	JUN.22
Semanas (marcadas las fechas destacadas)					
CALENDARIO DE ACCIONES Para la implementación del Plan Estratégico					
Promoción ¿SABES? – Febrero	■				
Camp. S.VALENT: Adquisición de lonas y carteles					
Camp. S.VALENT: Publicación, lonas y carteles	■				
Camp. S.VALENT: Concursos redes sociales	■				
Camp. S.VALENT: Prom RECIÉN HECHO	■				
Camp. SAN VALENTÍN - Febrero	■				
Camp. PADRE: Adquisición de lonas y carteles	■				
Camp. PADRE: Publicación, lonas y carteles	■				
Camp. PADRE: Concursos redes sociales	■				
Camp. PADRE: Prom RECIÉN HECHO	■				
Camp. DÍA DEL PADRE - Marzo		■			
Camp. S. SANTA: Adquisición de lonas y carteles		■			
Camp. S. SANTA: Publicación, lonas y carteles		■			
Camp. SEMANA SANTA - Abril			■		
Promoción ¿SABES? – Semana Santa			■		

7. CONCLUSIONES

Tras lo visto en el trabajo expuesto, podemos destacar: En primer lugar, que habiéndose logrado identificar el posicionamiento e imagen actual de Maro Valles y de sus competidores, así como el segmento de consumidores del sector, y habiéndose diseñado un Plan Estratégico que define las estrategias de comunicación más adecuadas en base a la analizada situación actual, estimamos que se han cumplido los objetivos establecidos desde el principio del trabajo.

En segundo lugar, estimamos que, en él, se ha podido apreciar la importancia de llevar a cabo un buen análisis y diagnóstico de la situación, sin los cuales habría sido impensable realizar un diseño del Plan Estratégico realista, fiel y efectivo para la compañía. Así mismo, ponderamos la aplicación de la matriz DAFO como herramienta óptima para este diagnóstico, ya que sabe establecer el punto de partida de la compañía (tanto en lo positivo y en lo negativo de sí misma y del entorno), mostrando con claridad las directrices a tomar para mejor alcanzar las metas y objetivos propuestos, como valoramos que se ha reflejado en el presente trabajo.

Finalmente, declaramos que, a falta de conocer la cifra de ventas online actual, no podemos establecer el retorno de la inversión, ROI (*Return On Investment*), ya que esta se calcula como el aumento de la cifra de ventas online sobre el coste de la campaña (incremento de ventas online esperado a partir de la realización de esta campaña), dividido entre el propio coste de la campaña:

$$ROI = \frac{\Delta \text{Ventas online} - C. \text{Campaña}}{\text{Coste de la Campaña}} \times 100 = \frac{\Delta \text{Ventas online} - 4.800}{4.800} \times 100$$

Sin embargo, valoramos el retorno en imagen y preferencia de marca que reportará la aplicación de este Plan Estratégico para la compañía: reputación y referencia en la ciudad, buen posicionamiento e imagen corporativa, rejuvenecimiento y actualización de la marca, etc. Serían los Indicadores vistos en el punto 6.3.3 los que nos permitirán conocer este retorno, ya que evalúan estos aspectos, de los cuales, ciertamente, estimamos un muy buen retorno, según lo analizado y diseñado en el presente Plan, que queda a la espera de poder ser aplicado por la compañía.

8. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de la industria de panadería, bollería y pastelería (2020). *Dossier de prensa de 2020*

IAB Spain (2020). *Estudio Anual Redes Sociales 2020*

Mediapost. Marketing relacional (16 de marzo de 2021). *III Estudio de Marketing relacional en España*

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2018). *Informe del Consumo Alimentario en España 2018*. Madrid: Mapa del gobierno

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). *Informe del Consumo Alimentario en España 2019*. Madrid: Mapa del gobierno

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020). *Informe del Consumo Alimentario en España 2019. Efectos del estado de alarma. Datos preliminares 2020*. Madrid: Mapa del gobierno.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020). *Buceando en las tendencias alimentarias de los españoles*. Madrid: Mapa del gobierno.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020). *Seguimiento del consumo de alimentos en el estado de alarma. Avance de resultados del Panel de consumo alimentario 2020*. Madrid: Mapa del gobierno.

Nielsen, J. (2000). *Usabilidad, diseño de sitios web*. Prentice Hall PTR.

Ruano, F. (16 de agosto de 2020): La pastelería tiene poco que celebrar. *Revista Alimentaria*. Recuperado de <https://www.revistaalimentaria.es/vernoticia.php?volver=¬icia=felipe-ruano-la-pasteleria-tiene-poco-que-celebrar>

9. ANEXOS

ANEXO 1. El presente ANEXO está referido al análisis de la cuenta de Facebook de Maro Valles. Contiene una tabla (1.1) que sintetiza todas las publicaciones de Maro Valles en esta plataforma, reflejando el impacto y notoriedad que éstas han tenido, así como dos gráficos de barras que reflejan visualmente y abundan más en lo que expone dicha tabla de una manera gráfica y visual (gráfico 1.2 para las 40 primeras publicaciones y gráfico 1.3 para las 45 restantes).

Tabla 1.1: Relación de publicaciones de Maro Valles en Facebook. Presenta las publicaciones de Maro Valles en Facebook, reflejando el número total de interacciones ('Me gusta', 'Me encanta', 'Me asombra', 'Me divierte', 'comentarios' y 'veces compartido') de los usuarios en cada una de ellas.

*MG: Me gusta (incluye 'Me gusta', 'Me encanta', 'Me asombra', 'Me divierte', 'Gracias')

*VC: Veces compartido

*C: Comentarios

*It: Interacciones totales (suma de los anteriores)

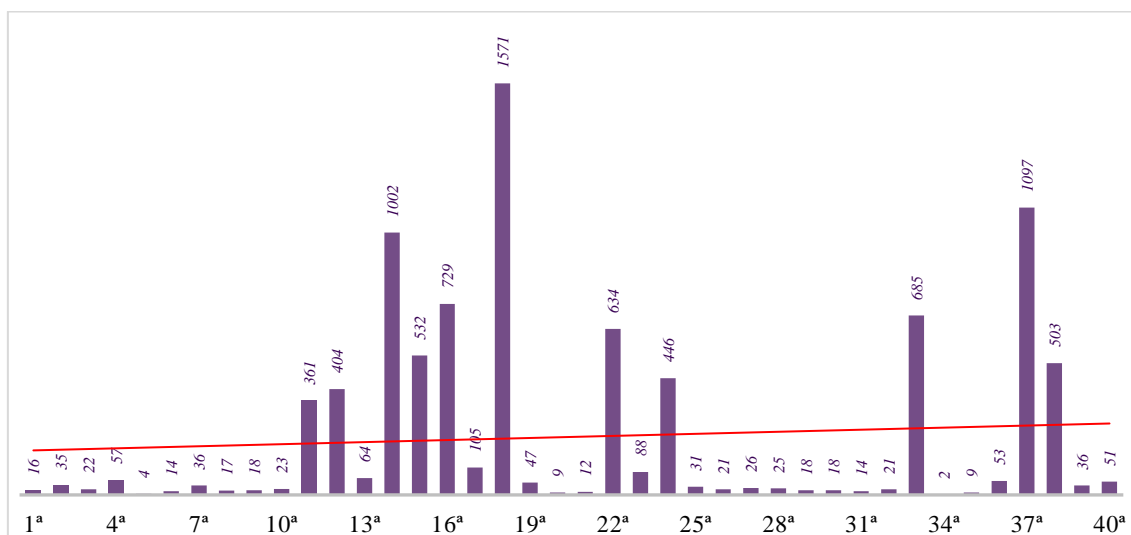
Pub	Fecha	Tipo	Descripción	*MG	*VC	*C	*It
1°	11/11/2010	Foto	Foto de perfil	0	0	0	0
	11/11/2010	Producto	Huesitos de santos	2	0	0	2
	11/11/2010	Producto	Cremas Maro Valles	8	0	0	8
	11/11/2010	Producto	Vasitos de postre	1	0	0	1
	11/11/2010	Producto	Bollería	2	0	0	2
	11/11/2010	Producto	Panettone	4	0	0	4
2°	02/09/2013	Producto	Tarta san Lorenzo	33	2	0	35
3°	08/09/2013	Producto	Tarta bienvenida	19	1	2	22
4°	08/09/2013	Corporativo	Tienda c/Mantería	42	6	9	57
5°	08/09/2013	Corporativo	Logo Maro Valles	1	2	1	4
6°	21/09/2013	Corporativo	Detalle (Tarta)	14	0	0	14
7°	03/10/2013	Producto	Vasitos de postre	33	3	0	36
8°	02/02/2014	Producto	Tarta San Valentín	16	1	0	17
9°	06/02/2014	Producto	Carta San Valentín	16	1	1	18
10°	15/03/2014	Producto	Día del padre	21	1	1	23
11°	13/04/2014	Producto	Torrijas (innov)	304	39	18	361
12°	29/04/2014	Producto	Día de la madre	364	23	17	404
13°	25/03/2015	Producto	Torrijas	59	2	3	64
14°	14/12/2015	Producto	Tronco de Navidad	882	74	46	1002
15°	14/01/2016	Producto	Roscón de reyes	431	60	41	532
16°	06/02/2016	Producto	San Valentín	630	70	29	729
17°	18/03/2016	Producto	Día del padre	87	17	1	105
18°	15/12/2016	Producto	Tronco de Navidad	1344	127	100	1571
19°	19/12/2016	Corporativo	Detalle (elaborac.)	43	4	0	47
20°	03/01/2017	Corporativo	Reyes	8	1	0	9

21°	03/01/2017	Producto	Roscón de reyes	7	0	5	12
22°	09/02/2017	Producto	San Valentín	529	69	36	634
23°	11/02/2017	Producto	San Valentín	55	33	0	88
24°	17/03/2017	Producto	Día del padre	408	19	19	446
25°	25/03/2017	Producto	Cuatro chocolates	30	0	1	31
26°	25/03/2017	Producto	Colonial	19	2	0	21
27°	25/03/2017	Producto	"Don Sancho"	23	0	3	26
28°	25/03/2017	Producto	Fresa	25	0	0	25
29°	25/03/2017	Producto	Génova	17	0	1	18
30°	25/03/2017	Producto	Petisú de trufa	18	0	0	18
31°	25/03/2017	Producto	Tiramisú	14	0	0	14
32°	25/03/2017	Producto	Versalles	19	0	2	21
33°	06/05/2017	Producto	Día de la madre	624	44	17	685
34°	21/10/2017	Producto	Huesitos de santos	2	0	0	2
35°	21/10/2017	Producto	Buñuelos	8	1	0	9
36°	04/11/2017	Producto	Buñuelos	47	2	4	53
37°	12/12/2017	Producto	Tronco de Navidad	929	88	80	1097
38°	13/02/2018	Producto	San Valentín	439	40	24	503
39°	11/03/2018	Corporativo	Café	35	1	0	36
40°	14/03/2018	Producto	Día del padre	47	3	1	51
41°	24/03/2018	Corporativo	Detalle (elabo.)	67	4	17	88
42°	29/03/2018	Información	Horarios S. Santa	95	16	4	115
43°	04/04/2018	Producto	Cremas Maro Valles	91	8	6	105
44°	14/04/2018	Corporativo	Café y tarta manz.	68	3	1	72
45°	01/09/2018	Producto	Postre de ferias	91	17	6	114
46°	10/09/2018	Corporativo	Detalle (elab.)	32	2	0	34
47°	03/10/2018	Corporativo	Detalles eventos	24	2	0	26
48°	17/10/2018	Corporativo	Tarta corp. H&M	27	2	0	29
49°	03/11/2018	Producto	Huesitos de santos	0	0	0	0
50°	03/11/2018	Producto	Buñuelos	0	0	0	0
51°	16/12/2018	Producto	Tronco de Navidad	97	20	18	135
52°	06/02/2019	Producto	Pastas de té	87	7	6	100
53°	07/02/2019	Producto	San Valentín	51	3	1	0
54°	12/02/2019	Producto	San Valentín	104	16	8	128
55°	23/02/2019	Producto	Carrot cake	56	10	1	67
56°	25/06/2019	Corporativo	Dependientes	93	4	6	103
57°	29/06/2019	Producto	Bombones (caja)	77	6	14	97
58°	31/08/2019	Producto	Postre de ferias	694	85	94	873
59°	10/12/2019	Producto	Cesta de Navidad	56	4	7	67
60°	14/12/2019	Producto	Panettone	64	9	14	87
61°	19/12/2019	Producto	de Navidad	42	2	3	47
62°	29/12/2019	Producto	Vasitos de postre	47	10	6	63
63°	02/01/2020	Producto	Roscón de reyes	185	18	28	231
64°	10/01/2020	Vídeo	Elaboración (tarta)	110	0	24	134
65°	07/02/2020	Producto	Tarta SV	5	0	0	5
66°	07/02/2020	Producto	Vasitos de pos. SV	6	0	0	6
67°	07/02/2020	Producto	Tarta SV	4	0	0	4
68°	13/03/2020	Información	Cierre Pandemia	20	0	0	20
69°	20/03/2020	Pandemia	Elaborar (tortitas)	140	121	30	291
70°	24/03/2020	Elaborar	Elaborar (pudding)	71	28	21	120

71°	01/05/2020	Elaborar	Elab (Carrot Cake)	80	42	30	152
72°	03/05/2020	Pandemia	Día de la Madre	135	12	39	186
73°	08/05/2020	Pandemia	Carta Serv a dom	240	179	48	467
74°	13/05/2020	Pandemia	echar de menos	3	0	0	3
75°	13/05/2020	Pandemia	Carta Serv a dom	6	0	0	6
76°	16/05/2020	Vídeo	Elaboración (resp.)	245	42	35	322
77°	19/05/2020	Información	Reapertura tiendas	143	26	24	193
78°	22/05/2020	Producto	Pastel ruso	126	25	28	179
79°	26/05/2020	Corporativo	tiempo de reenc.	107	15	5	127
80°	02/06/2020	Producto	Bandeja de canapés	862	117	78	1057
81°	13/06/2020	Producto	Empanada hojaldre	65	6	11	82
82°	20/06/2020	Producto	Helados	61	6	13	80
83°	29/08/2020	Producto	Postre de ferias	169	26	27	222
84°	27/10/2020	Producto	Buñuelos	87	10	14	111
85°	28/10/2020	Producto	Huesitos de santos	206	24	27	257

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en la cuenta de Facebook @marovallesvalladolid

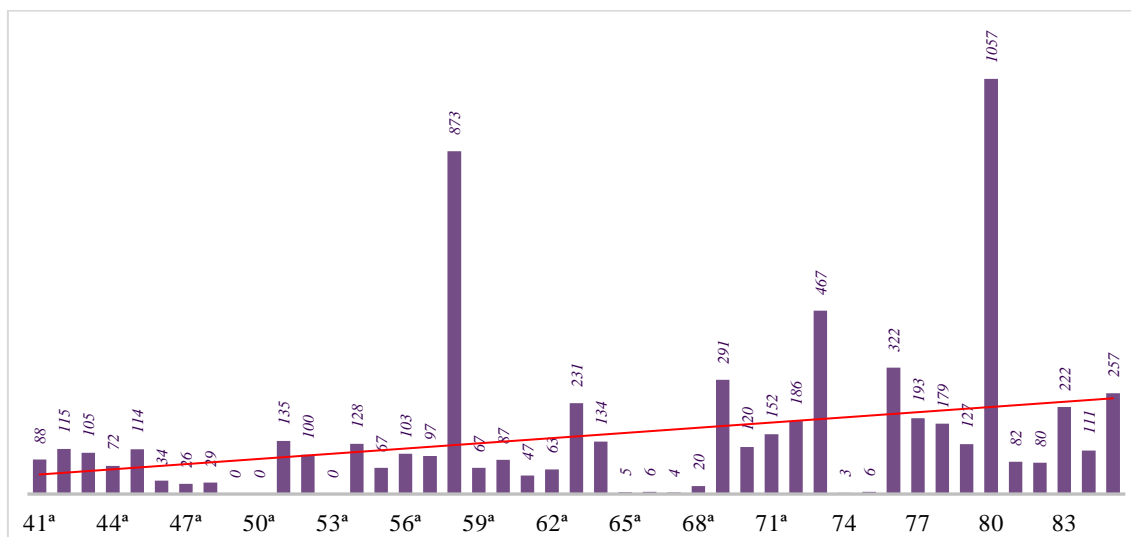
Gráfico 1.2: Interacciones totales de cada una de las 40 primeras publicaciones de Maro Valles en Facebook (con línea de tendencia). Presenta las interacciones totales de las 40 primeras publicaciones que muestran la anterior tabla 1.1, ahora en un diagrama de barras. Presenta a su vez, su correspondiente línea de tendencia (obsérvese que es levemente creciente).



Fuente: Gráfico de elaboración propia basada en lo observado en la cuenta de Facebook @marovallesvalladolid

Gráfico 1.3: Interacciones totales de cada una de las 45 últimas publicaciones de Maro Valles en Facebook (con línea de tendencia). Presenta las interacciones totales de las 45 últimas publicaciones que muestran la anterior tabla 1.1, ahora en un diagrama

de barras. Presenta a su vez, su correspondiente línea de tendencia (obsérvese que es notablemente más creciente que la que reflejaba el gráfico 1.2 sobre las primeras publicaciones en Facebook de Maro Valles).



Fuente: Gráfico de elaboración propia basada en lo observado en la cuenta de Facebook @marovallesvalladolid

ANEXO 2. El presente ANEXO está ahora referido al análisis de la cuenta de Twitter de Maro Valles. Contiene una tabla (2.1) que sintetiza todas las publicaciones de Maro Valles en esta plataforma (Tweets, retweets, y respuestas a tweets), reflejando el impacto y notoriedad que éstas han tenido y un gráfico (2.2) que nuevamente refleja dicha tabla de manera clara y visual.

Tabla 2.1: Relación de publicaciones de Maro Valles en Facebook Presenta los Tweets, retweets, y respuestas a tweets que ha tenido Maro Valles en su cuenta de Twitter, así como las interacciones totales que han obtenido (Likes, Comentarios y retweets).

*C: Comentarios

*Rt: Retweets

*L: Likes

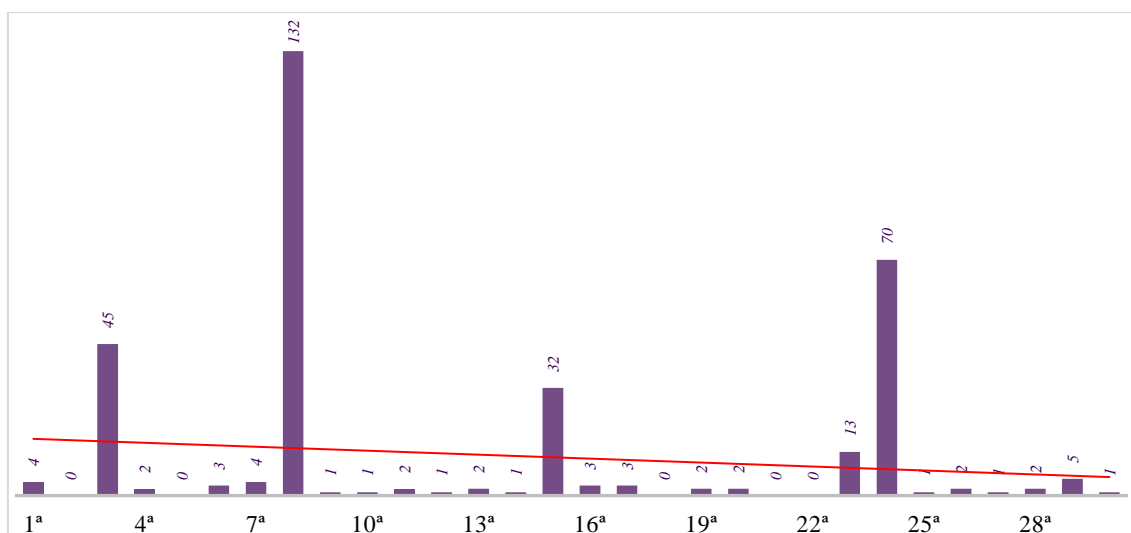
***It: Interacciones totales (suma de los anteriores)**

Pub	Fecha	Tipo	Descripción	*C	*Rt	*L	*It
1º	01/04/2017	Tweet	Estrenando twiter	0	1	3	4
2º	04/04/2017	Retweet	Semana Santa	0	0	0	0
3º	05/04/2017	Tweet	Torrijas de autor	0	22	23	45
4º	05/04/2017	Retweet	El Bohio (que le cita)	0	1	1	2
5º	06/04/2017	Tweet	Productos Pascua	0	0	0	0
6º	07/04/2017	Tweet	Torrijas de autor	0	1	2	3
7º	08/04/2017	Retweet	RuthRodero (S Santa)	0	3	1	4
8º	10/04/2017	Retweet	Semana Santa	4	59	69	132
9º	11/04/2017	Tweet	Bombones	0	0	1	1

10°	13/04/2017	Tweet	Torrijas de autor	0	1	0	1
11°	14/04/2017	Tweet	Turismo Valladolid	0	0	2	2
12°	15/04/2017	Tweet	Torrijas de autor	0	0	1	1
13°	15/04/2017	Retweet	Mermyblog (le cita)	0	1	1	2
14°	19/04/2017	Tweet	Info. Horario	0	0	1	1
15°	19/04/2017	Retweet	Vallisoledades	1	17	14	32
16°	20/04/2017	Tweet	Cafetería Mantería	0	1	2	3
17°	26/04/2017	Respuesta	Info Café	1	1	1	3
18°	28/04/2017	Retweet	Vane Kitty (le cita)	0	0	0	0
19°	29/04/2017	Tweet	Info. Horario	0	1	1	2
20°	30/04/2017	Tweet	Tarta Bodas	0	1	1	2
21°	02/05/2017	Tweet	Día de la madre	0	0	0	0
22°	06/05/2017	Tweet	Día de la madre	0	0	0	0
23°	02/06/2017	Retweet	Mesón Maryobeli (lc)	0	7	6	13
24°	05/06/2017	Retweet	Premios (Ayuntam)	4	24	42	70
25°	05/08/2017	Retweet	CaroBHR (le cita)	0	1	0	1
26°	23/10/2017	Retweet	CaroBHR (le cita)	0	1	1	2
27°	04/11/2017	Tweet	Buñuelos	0	0	1	1
28°	07/02/2018	Tweet	San Valentín	0	1	1	2
29°	06/04/2018	Retweet	El Bohio (que le cita)	1	0	4	5
30°	14/04/2018	Tweet	Café y tarta manz	0	0	1	1

Fuente: Cuadro de elaboración propia basada en lo observado en la cuenta de Twitter @Maro_Valles

Gráfico 2.2: Interacciones totales de las publicaciones de Maro Valles en Twitter (con línea de tendencia). Presenta las interacciones totales de cada publicación que muestra la anterior tabla 2.1, ahora en un diagrama de barras. Presenta nuevamente, su correspondiente línea de tendencia.



Fuente: Gráfico de elaboración propia basada en lo observado en la cuenta de Twitter @Maro_Valles

ANEXO 3. El presente ANEXO viene referido al análisis de la cuenta de Instagram de Maro Valles. Contiene de nuevo una tabla (3.1) que sintetiza todas las publicaciones de Maro Valles en esta plataforma, reflejando el impacto y notoriedad que éstas han tenido, así como dos gráficos de barras que reflejan visualmente y abundan más en lo que expone dicha tabla de una manera gráfica y visual (gráfico 3.2 para las 40 primeras publicaciones y gráfico 3.3 para las 32 restantes).

Tabla 3.1: Relación de publicaciones de Maro Valles en Instagram. Presenta las publicaciones de Maro Valles en Instagram, reflejando el número total de interacciones ('Me gusta' y 'comentarios') de los usuarios en cada una de ellas.

**MG:* Me gusta (incluye 'Me gusta', 'Me encanta', 'Me asombra', 'Me divierte', 'Gracias')

**C:* Comentarios

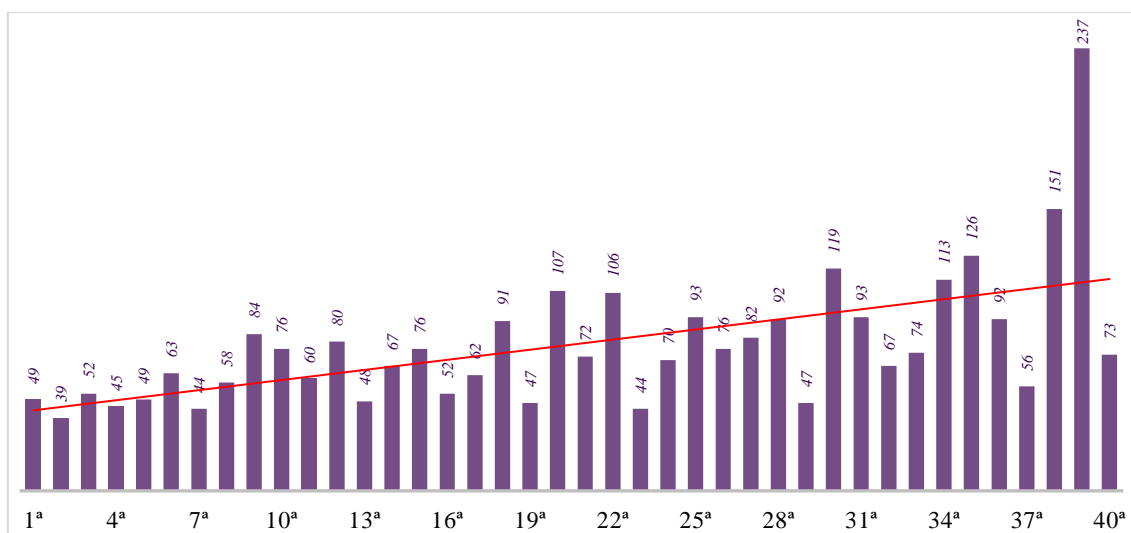
**It:* Interacciones totales (suma de los anteriores)

Pub	Fecha	Tipo	Descripción	*MG	*C	*It
1 ^a	07/03/2018	Foto	Tortitas con nata	48	1	49
2 ^a	09/03/2018	Foto	Tarta de fresa	36	3	39
3 ^a	11/03/2018	Foto	Chocolate	50	2	52
4 ^a	13/03/2018	Foto	Torrijas de autor	45	0	45
5 ^a	17/03/2018	Foto	Día del padre	49	0	49
6 ^a	21/03/2018	Foto	Miquel en obrador	62	1	63
7 ^a	24/03/2018	Foto	Elaboración torrijas	44	0	44
8 ^a	28/03/2018	Foto	Horario S Santa	58	0	58
9 ^a	04/04/2018	Foto	Cremas	80	4	84
10 ^a	14/04/2018	Foto	Café y tarta de m	76	0	76
11 ^a	13/06/2018	Foto	Valladolid CF	59	1	60
12 ^a	31/08/2018	Foto	Postre de ferias	75	5	80
13 ^a	06/09/2018	Foto	Detalle colonial	48	0	48
14 ^a	07/09/2018	Foto	Elab. streusel	67	0	67
15 ^a	24/09/2018	Foto	Panettone	72	4	76
16 ^a	28/09/2018	Foto	Detalles	52	0	52
17 ^a	03/10/2018	Foto	Cuatro Chocolates	62	0	62
18 ^a	06/10/2018	Foto	Tarta de bodas	89	2	91
19 ^a	17/10/2018	Foto	Tarta corp. H&M	46	1	47
20 ^a	27/10/2018	Foto	Buñuelos	102	5	107
21 ^a	12/12/2018	Foto	Nevaditos	72	0	72
22 ^a	15/12/2018	Foto	Tronco de Navidad	94	12	106
23 ^a	16/12/2018	Foto	Cesta de Navidad	44	0	44
24 ^a	19/12/2018	Foto	Prod.navideños	70	0	70
25 ^a	06/02/2019	Foto	Patas de té	91	2	93
26 ^a	07/02/2019	Foto	San Valentín	75	1	76
27 ^a	09/02/2019	Foto	San Valentín	75	7	82
28 ^a	22/02/2019	Foto	Carrot Cake	85	7	92
29 ^a	12/03/2019	Foto	Tarta ceylan	43	4	47
30 ^a	04/04/2019	Foto	Cremas MValles	107	12	119

31 ^a	25/06/2019	Foto	Dependientes	88	5	93
32 ^a	29/06/2019	Foto	Bombones (caja)	66	1	67
33 ^a	29/08/2019	Foto	Namelaka vainilla	70	4	74
34 ^a	03/09/2019	Foto	Postre de ferias	109	4	113
35 ^a	30/10/2019	Foto	Buñuelos	116	10	126
36 ^a	15/11/2019	Foto	Brioches salmón	83	9	92
37 ^a	10/12/2019	Foto	Cesta de Navidad	56	0	56
38 ^a	13/12/2019	Foto	Panettone	130	21	151
39 ^a	19/12/2019	Foto	Prod. navideños	224	13	237
40 ^a	29/12/2019	Foto	Vasitos de postre	71	2	73
41 ^a	02/01/2020	Foto	Roscón de Reyes	103	13	116
42 ^a	10/01/2020	Vídeo (1725 vis)	Tarta chocolate	-	20	20
43 ^a	08/02/2020	Foto	SV Vasitos de p	393	14	407
44 ^a	08/02/2020	Foto	San Valentín tarta	272	1	273
45 ^a	11/02/2020	Foto	SV tiramisú	235	2	237
46 ^a	14/02/2020	Foto	San Valentín	68	0	68
47 ^a	13/03/2020	Foto - info	Cierre Pandemia	61	0	61
48 ^a	20/03/2020	Foto	Elaborar (tortitas)	136	10	146
49 ^a	24/03/2020	Foto	Elaborar (pudding)	100	18	118
50 ^a	27/04/2020	Foto	Elab (Carrot cake)	196	30	226
51 ^a	03/05/2020	Foto	Día de la Madre	161	20	181
52 ^a	10/05/2020	Foto - info	Servicio a dom	207	32	239
53 ^a	13/05/2020	Foto	echar de menos	220	31	251
54 ^a	16/05/2020	Vídeo (1545 vis)	Elaboración (resp.)	-	22	22
55 ^a	19/05/2020	Foto - info	Reapertura tiendas	280	29	309
56 ^a	22/05/2020	Foto	Pastel ruso	156	15	171
57 ^a	26/05/2020	Foto	tiempo de reenc.	127	13	140
58 ^a	28/05/2020	Vídeo	Elaboración helado	206	27	233
59 ^a	05/06/2020	Foto	Colonial	142	20	162
60 ^a	10/06/2020	Foto	Croissant artesano	143	12	155
61 ^a	13/06/2020	Foto	Empanada de hoj	94	3	97
62 ^a	20/06/2020	Foto	Helado	123	15	138
63 ^a	04/07/2020	Foto	Vasitos de postre	352	8	360
64 ^a	09/07/2020	Vídeo (1173 vis)	coffe room	-	8	8
65 ^a	22/10/2020	Foto	Buñuelos	642	42	684
66 ^a	31/10/2020	Foto	Huesitos de santo	102	6	108
67 ^a	06/11/2020	Foto	Panettone	115	13	128
68 ^a	18/11/2020	Foto	Café para llevar	124	5	129
69 ^a	03/12/2020	Foto	encargar prod. Nav	266	6	272
70 ^a	04/01/2021	Foto	Roscón de Reyes	209	23	232
71 ^a	10/02/2021	Foto	San Valentín tarta	339	23	362
72 ^a	03/03/2021	Foto	Torrijas de autor	350	22	372

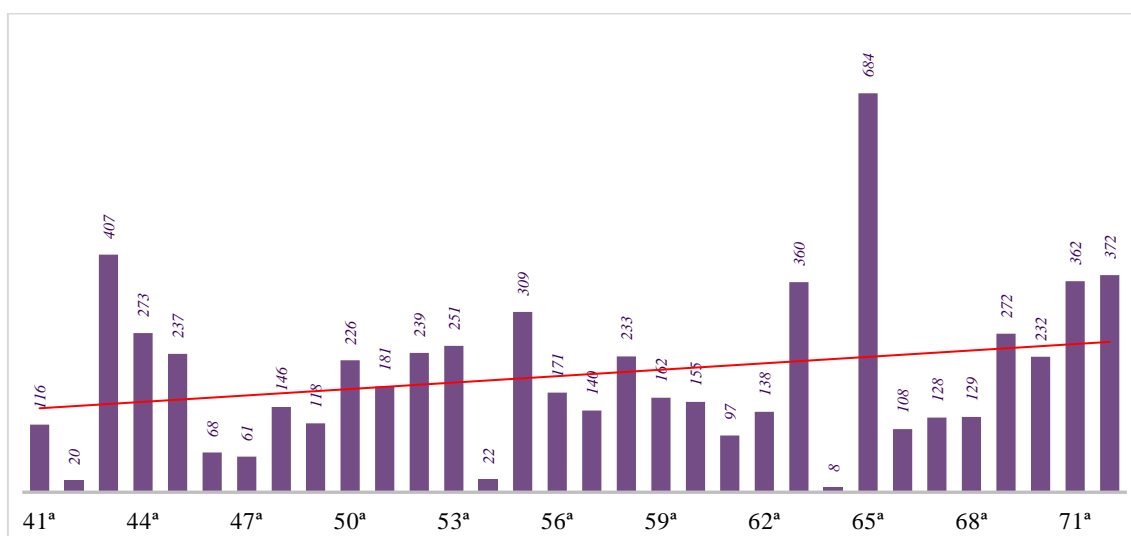
Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en la cuenta de Instagram *maro.valles*

Gráfico 3.2: Interacciones totales de cada una de las 40 primeras publicaciones de Maro Valles en Instagram (con línea de tendencia). Presenta las interacciones totales de las 40 primeras publicaciones que muestran la anterior tabla 3.1, ahora en un diagrama de barras. Presenta a su vez, su correspondiente línea de tendencia (obsérvese que es notablemente creciente).



Fuente: Gráfico de elaboración propia basada en lo observado en la cuenta de Instagram *maro.valles*

Gráfico 3.3: Interacciones totales de cada una de las 32 últimas publicaciones de Maro Valles en Facebook (con línea de tendencia). Presenta las interacciones totales de las 32 últimas publicaciones que muestran la anterior tabla 3.1, ahora en un diagrama de barras. Presenta a su vez, su correspondiente línea de tendencia (obsérvese que es menos creciente que la reflejada en el gráfico 3.2 sobre las primeras publicaciones en Instagram de Maro Valles).



Fuente: Gráfico de elaboración propia basada en lo observado en la cuenta de Instagram *maro.valles*

ANEXO 4. El presente ANEXO viene referido al análisis de los establecimientos de Maro Valles. De ellos se estudia la tipología de establecimiento, la ubicación, la localización, la accesibilidad tanto para los clientes como para las furgonetas de reparto, así como el horario de apertura y el estilo y diseño que presenta cada uno.

ZARATÁN (C/ Ganadería 1, Polígono Los Talleres de Zaratán)

Obrador adquirido en 2010. Conllevó una “*ampliación de espacio y recursos que supuso un impulso del negocio, que exploró nuevas ramas como la heladería y la pastelería salada*”, según nos expresa la propia página web. Además, incorpora una pequeña tienda y las oficinas administrativas.

Ubicación. Polígono Los Talleres del municipio de Zaratán, a 7 kilómetros de la capital.

Acceso y localización. El acceso es fácil y directo, ya que goza de óptima visibilidad antes de tomar la correspondiente incorporación y que cuenta con una vía directa (A-60, Av. de Gijón) a 15 minutos en coche desde el centro de la capital vallisoletana.

Horario. De martes a domingo, de 9.00 a 14.00. Lunes no festivos cerrado.

Estilo. El estilo de la nave es equilibrado y minimalista en su diseño de cristalera moderna. Por su parte, la decoración interior de la tienda es clara, luminosa, ordenada y equilibrada. Predominan los blancos en paredes y muebles y los tonos de madera clara en suelo, encimeras, estanterías, en un minimalismo muy simple y directo.

MANTERÍA (C/ Mantería 11, 47004 Valladolid)

Pastelería, boutique de pan y coffe room.

Ubicación. Centro de la calle Mantería, una calle comercial y peatonal muy concurrida y situada en pleno centro de la capital.

Acceso y localización. Su acceso para las furgonetas desde el obrado es algo complejo, ya que al estar en una calle peatonal se debe dar un rodeo hacia la otra calle con la que hace esquina. Se localiza nuevamente en una visible esquina, aunque a escasamente 250 metros tiene un establecimiento Granier que, indudablemente, le resta clientela.

Horario. Su horario es de 10.00 a 14.30 y de 17.00 a 20.30 de martes a domingo en el caso de la tienda y de 8.30 a 14.30 y 16.30 a 21.30 en el de la cafetería (sin embargo, el sábado se retrasa la apertura media hora, mientras que el domingo una hora). Nuevamente se encuentra cerrada los lunes no festivos.

Estilo. El diseño del establecimiento guarda nuevamente un delicado equilibrio entre lo moderno y lo tradicional, presentando incluso decoración vintage, tienda clara y luminosa con gran orden en la presentación de los productos y cafetería cálida y apacible, con tonos marrones más oscuros, cremas y madera.

PARQUESOL (C/ Manuel Silvela 2, 47014 Valladolid)

Pastelería, boutique de pan y coffe room.

Ubicación. Pleno centro del poblado barrio de Parquesol.

Acceso y localización. Acceso desde el obrador para sus furgonetas es directo gracias a la E-80, y localización óptima, ya que se encuentra en una esquina perfectamente visible en un entorno de parque muy diáfano y agradable.

Horario. De martes a domingos, de 9.00 a 14.30 por las mañanas y de 17.30 a 21.00 por las tardes, quedando los lunes no festivos cerrado.

Estilo. El diseño es cuidado y equilibra lo clásico y lo moderno, nuevamente en tonos marrones y claros, y con iluminación y orden esmerados.

PLAZA BRÍGIDAS (C/ San Diego 3, esq. Plaza Brígidas, 47003 Valladolid)

Pastelería y boutique de pan.

Ubicación. Centro más histórico de Valladolid en una esquina de la plaza de las Brígidas.

Acceso y localización. Cuenta con un acceso para sus furgonetas muy directo desde el obrador por la anteriormente citada A-60, Av. de Gijón. Su localización nuevamente en una esquina le otorga una buena visibilidad.

Horario. Se reduce a las mañanas de 10.15 a 14.30, cerrando los lunes no festivos.

Estilo. El diseño sigue el factor común de las vistas hasta ahora: predominio de blancos, claridad e iluminación, marrones cálidos y tonos de madera, en equilibrio entre tradición y modernidad, orden, limpieza y cuidado.

PLAZA DE PONIENTE (Pza. Poniente 4, 47003 Valladolid)

Pastelería.

Ubicación. Céntrica y concurrida plaza de Poniente

Acceso y localización. El acceso desde el obrador es directo en furgoneta: nuevamente la A-60 y el Paseo de Isabel la Católica dan directamente con la tienda. Se localiza de nuevo en una esquina, quedando bien visible con una fachada de columnas muy estilizada. Sin embargo y pese a su buena localización, ha tenido numerosos problemas con la discoteca que se encuentra colindando con ella, ya que los clientes de aquella, numerosas veces han acabado por romper los cristales de la tienda Maro Valles debido a su estado de ebriedad. Además, justo enfrente encuentra un establecimiento Santa Gloria que le restará clientes.

Horario. La tienda está abierta de 10.00 a 15.00 y de 17.30 a 20.20 exceptuando los ya dichos lunes no festivos.

Estilo. El estilo y diseño del establecimiento, sin embargo, difiere en algunos aspectos de los anteriores: se siguen líneas más modernas, colores más vivos y llamativos y formas más innovadoras y vanguardistas, pero sin abandonar cierta tradición y siempre respetando la línea general del resto de establecimientos.

ANEXO 5. El presente ANEXO está referido al análisis de las páginas web, tanto de los competidores de Maro Valles como del propio Maro Valles. Incluye cuatro cuadros de elaboración propia del investigador en base a lo observado en las webs: tres (5.1, 5.2 y 5.3) que exponen lo observado en cuanto al contenido, la accesibilidad, y la usabilidad, y una (5.4) que establece un ranking basado en las puntuaciones obtenidas en las anteriores.

Sea en adelante: *MV*: Confeiterías MARO VALLES
Be: Pasteles y Bombones BELARIA
M&C: Pastelería MENTA Y CHOCOLATE
EB: Confeitería y pastelería EL BOMBÓN
*Cu**: Confeiterías pastelerías CUBERO
 * Análisis de la web de valladolid.portaldetuciudad.com sobre Cubero
JA: Pastelería JULIAN ARRANZ

Tabla 5.1: Análisis comparativo del contenido de las páginas webs. Muestra los contenidos que se han observado que presentan las diferentes páginas webs (especialmente en cuanto a productos, tiendas y contactos), así como una valoración en base al total presentado.

0: No presenta ese contenido
1: Sí presenta ese contenido
*1**: Sí lo presenta para todos los productos

CONTENIDO	MV	Be	M&C	EB	Cu*	JA
<i>INICIO, misión, visión...</i>	1	0	0	1	0	1
<i>QUIÉNES SOMOS, historia...</i>	1	0	0	1	1	1
<i>TIENDA ONLINE</i>	1	1*	0	0	0	1*
<i>SOBRE LOS PRODUCTOS</i>	4/4	3/4	2/4	2/4	1/4	3/4
<i>Gamas de productos</i>	1	1	1	1	1	1
<i>Fotografía de los productos</i>	1	1	1*	0	0	1*
<i>Ingredientes de los productos</i>	1	0	0	1*	0	0
<i>Precio de todos los productos</i>	1	1*	0	0	0	1*
<i>SOBRE LAS TIENDAS</i>	4/4	3/4	1/4	3/4	2/4	3/4
<i>Dirección de las tiendas</i>	1	1	1	1	1	1
<i>Ubicación en mapa de las tiendas</i>	1	1	0	0	0	0
<i>Horarios de las tiendas</i>	1	1	0	1	1	1
<i>Fotografías de las tiendas</i>	1	0	0	1	0	1
<i>CONTACTO</i>	2/3	3/3	2/3	2/3	1/3	2/3
<i>Teléfono de contacto</i>	1	1	1	1	1	1
<i>Correo de contacto</i>	0	1	1	1	0	0
<i>Formulario de contacto</i>	1	1	0	0	0	1
<i>CLARIDAD DEL CONTENIDO</i>	1	1	1	1	0	1
<i>Textos persuasivos</i>	1	0	0	1	0	1
<i>ORDEN DEL CONTENIDO</i>	1	1	0	1	0	1
<i>VALORACIÓN CONTENIDO</i>	16/17	12/17	6/17	12/17	5/17	14/17
<i>PUNTUACIÓN sobre 10</i>	9,41	7,06	3,53	7,06	2,94	8,24

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las páginas webs
<http://marovalles.com/>, <http://belaria.es/>, <http://pasteleriamentaychocolate.es/>, <http://elbombon.com/>,
<http://julianarranz.com/> y <https://valladolid.portaldetuciudad.com/>

Tabla 5.2: Análisis comparativo de la accesibilidad de las páginas webs. Muestra las características referidas a la accesibilidad que se han observado que presentan las diferentes páginas webs, así como una nueva valoración en base al total presentado.

0: No presenta ese contenido

1: Sí presenta ese contenido

1*: Sí lo presenta, pero poco visible

ACCESIBILIDAD	MV	<i>Be</i>	<i>M&C</i>	<i>EB</i>	<i>Cu*</i>	<i>JA</i>
<i>Menú siempre accesible</i>	1	1	0	1	0	1*
<i>Banners intermedios</i>	1	1	0	1	0	1
<i>Buscador interno</i>	1	0	0	0	0	0
<i>Botón de acceso sus redes soc.</i>	1	0	0	1*	0	1
VALORACIÓN ACCESIBILIDAD	4/4	2/4	0/4	3/4	0/4	3/4
PUNTUACIÓN sobre 10	10	5	0	7,5	0	7,5

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las páginas webs

<http://marovalles.com/>, <http://belaria.es/>, <http://pasteleriamentaychocolate.es/>, <http://elbombon.com/>,
<http://julianarranz.com/> y <https://valladolid.portaldetuciudad.com/>

Tabla 5.3: Análisis comparativo de la usabilidad de las páginas webs. Muestra las características referidas a la usabilidad que se han observado que presentan las diferentes páginas webs (presentando los *diez principios o reglas heurísticas* de Jacob Nielsen (2000) vistos en el punto 4.2.2.1 del presente trabajo), así como una nueva valoración en base al total presentado.

0: No utiliza ese principio o regla heurística

1: Sí utiliza ese principio o regla heurística

USABILIDAD	MV	<i>Be</i>	<i>M&C</i>	<i>EB</i>	<i>Cu*</i>	<i>JA</i>
1. <i>Visibilidad estado del sistema</i>	1	1	1	1	0	1
2. <i>Adecuación sistema-realidad</i>	1	1	0	1	0	1
3. <i>Libertad y control del usuario</i>	1	1	0	1	1	1
4. <i>Consistencia y estándares</i>	1	1	0	1	1	1
5. <i>Prevención de errores</i>	0	0	0	0	0	0
6. <i>Reconocer mejor que recordar</i>	1	1	0	1	0	1
7. <i>Flexibilidad y eficiencia de uso</i>	1	1	0	1	0	1
8. <i>Estética y diseño minimalista</i>	1	1	1	1	0	1
9. <i>Reconocimiento de problemas</i>	1	1	0	0	0	1
10. <i>Ayuda y documentación</i>	0	0	0	0	0	0
VALORACIÓN ESTRUCTURA	8/10	8/10	2/10	7/10	2/10	8/10
PUNTUACIÓN sobre 10	8	8	2	7	2	8

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las páginas webs

<http://marovalles.com/>, <http://belaria.es/>, <http://pasteleriamentaychocolate.es/>, <http://elbombon.com/>,
<http://julianarranz.com/> y <https://valladolid.portaldetuciudad.com/>

Tabla 5.4: Ranking de las páginas webs de Maro Valles y sus competidores. Presenta una valoración de las páginas webs de las compañías competidoras de Maro Valles y del

propio Maro Valles, en base a las puntuaciones obtenidas en contenido (tabla 5.1), accesibilidad (5.2) y usabilidad (5.3).

*C**: Puntuación en cuanto al contenido (véanse datos en rojo de la tabla 4.1)

*A**: Puntuación en cuanto a la accesibilidad (véanse datos en rojo de la tabla 4.2)

*U**: Puntuación en cuanto a la usabilidad (véanse datos en rojo de la tabla 4.3)

*TOTAL**: Puntuación total. Suma ponderada de las anteriores

Ponderación del contenido: 0,5

Ponderación de la accesibilidad: 0,25

Ponderación de la usabilidad: 0,25

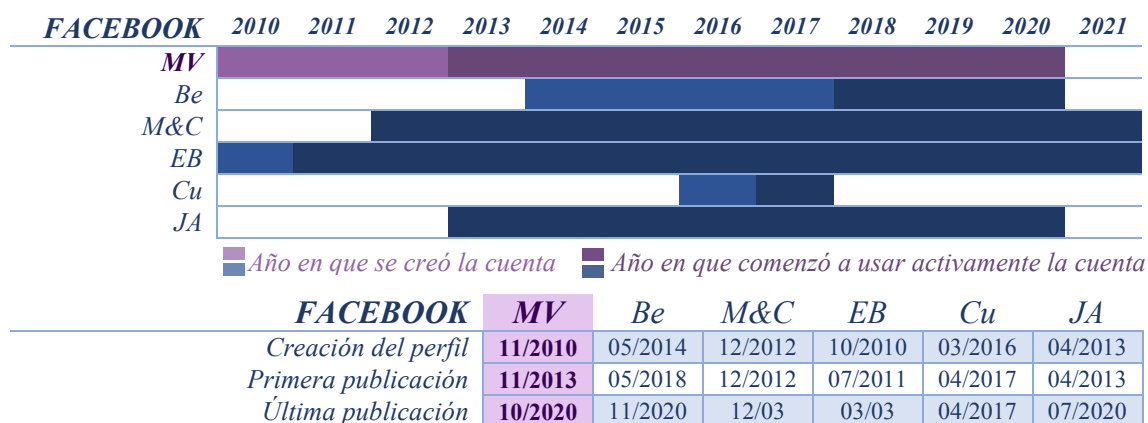
<i>RANKING / POSICIÓN</i>		<i>C*</i>	<i>A*</i>	<i>U*</i>	<i>TOTAL*</i>
1º	<i>Confiterías MARO VALLES</i>	9,41	10	8	9,205
2º	<i>Pastelería JULIÁN ARRANZ</i>	8,24	7,5	8	7,995
3º	<i>Confitería y pastelería EL BOMBÓN</i>	7,06	7,5	7	7,155
4º	<i>Pasteles y Bombones BELARIA</i>	7,06	5	8	6,780
5º	<i>Pastelería MENTA Y CHOCOLATE</i>	3,53	0	2	2,265
6º	<i>Confiterías pastelerías CUBERO</i>	2,94	0	2	1,970

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las páginas webs

<http://marovalles.com/>, <http://belaria.es/>, <http://pasteleriamentaychocolate.es/>, <http://elbombon.com/>, <http://julianarranz.com/> y <https://valladolid.portaldetuciudad.com/>

ANEXO 6. El presente ANEXO está referido al análisis de las cuentas de Facebook, tanto de los competidores de Maro Valles como del propio Maro Valles. Incluye un primer gráfico referido a los años de actividad y experiencia de cada compañía en esta red social (6.1), y una segunda tabla 6.2 basada en las observaciones del investigador, de la cual se extraen tres gráficos que la explican más gráficamente (6.3, 6.4 y 6.5).

Gráfico 6.1: Años de actividad en Facebook de las compañías analizadas. Se muestra un cronograma y una tabla de los años de actividad en esta red de las diferentes compañías, donde se especifican la fecha de creación de las cuentas y las fechas desde donde comenzaron a usarse activamente (reflejado en la primera y última publicación).



Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook @marovallesvalladolid, @Belaria.Pasteleria, Pastelería menta y chocolate, @ElBombónValladolid, Confiterías cubero y @JulianArranzP

Tabla 6.2: Análisis de las cuentas de Facebook de las compañías analizadas. En la presente tabla, se muestra información general observada en las diferentes cuentas de Facebook de las compañías analizadas.

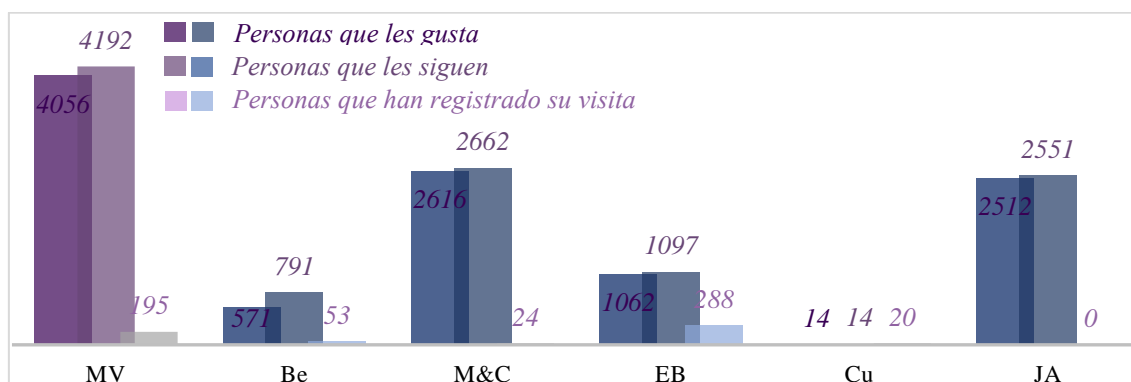
*Interacciones (últimas 10 pub):

Se trata de las interacciones ('Me gusta', 'Me encanta', 'Me asombra', 'Me divierte', 'Veces compartido' y 'Comentarios') en términos de media de las últimas 10 publicaciones.

<i>FACEBOOK</i>	<i>MV</i>	<i>Be</i>	<i>M&C</i>	<i>EB</i>	<i>Cu</i>	<i>JA</i>
<i>Personas les gusta</i>	4056	571	2616	1062	14	2512
<i>Personas siguen</i>	4192	597	2662	1097	14	2551
<i>Visitas registradas</i>	195	53	24	288	20	0
<i>Publicaciones (fotos)</i>	85	52	526	387	22	760
<i>Publicaciones (vídeos)</i>	3	2	17	33	0	14
<i>Interacciones (últimas 10 pub)*</i>	263,1	35	75,9	35,6	7,9	55,2

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook @marovallesvalladolid, @Belaria.Pasteleria, Pastelería menta y chocolate, @ElBombónValladolid, Confiterías cubero y @JulianArranzP

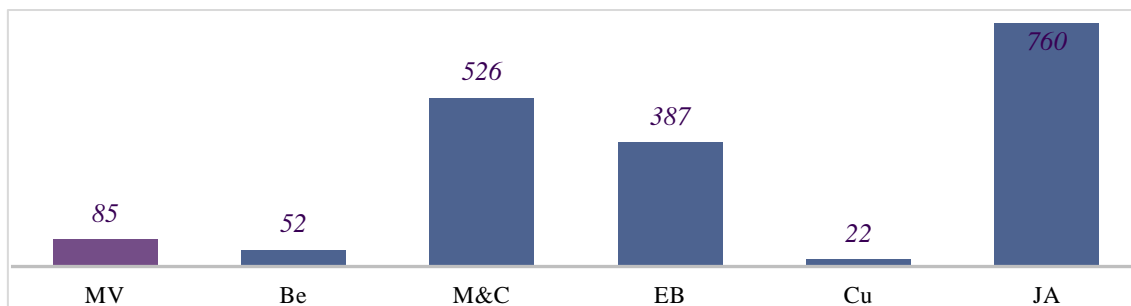
Gráfico 6.3: Número de seguidores de las cuentas de Facebook de las compañías analizadas. Muestra en un gráfico de barras el número total de personas a las que les gusta, les siguen y han registrado su visita en las cuentas de Facebook de las compañías, presentando de manera visual y gráfica lo que muestra la anterior tabla 6.2.



Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook @marovallesvalladolid, @Belaria.Pasteleria, Pastelería menta y chocolate, @ElBombónValladolid, Confiterías cubero y @JulianArranzP

Obsérvese que Maro Valles es la compañía con mayor número de personas que les gusta y le siguen en Facebook. Tras ella, Menta y Chocolate, Julián Arranz, El Bombón, y con menor cantidad, Belaria y Cubero, este último con un escasísimo número.

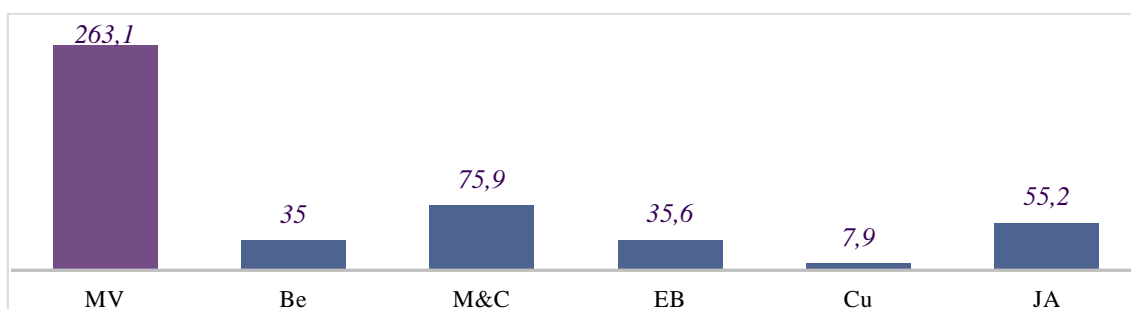
Gráfico 6.4: Número de publicaciones en las cuentas de Facebook de las compañías analizadas. Muestra en un gráfico de barras el número de publicaciones (tanto referidas a textos e imágenes como a vídeos) que las compañías presentan, mostrando de manera visual y gráfica lo que refería la anterior tabla 6.2.



Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook @marovallesvalladolid, @Belaria.Pasteleria, Pastelería menta y chocolate, @ElBombónValladolid, Confiterías cubero y @JulianArranzP

Obsérvese en este gráfico sin embargo que Maro Valles presenta muy pocas publicaciones, mientras que Menta y Chocolate (con casi la mitad de seguidores y menos años en esta red) sextuplica su número de publicaciones. Julián Arranz, más aún, lo nonuplica en publicaciones y El Bombón lo cuadruplica.

Gráfico 6.5: Interacciones media de las últimas 10 publicaciones en las cuentas de Facebook de las compañías analizadas. Muestra en un gráfico de barras el impacto de las publicaciones en base al dato calculado en la tabla 6.2 como media de las interacciones totales de las diez últimas publicaciones de cada compañía en su cuenta de Facebook.

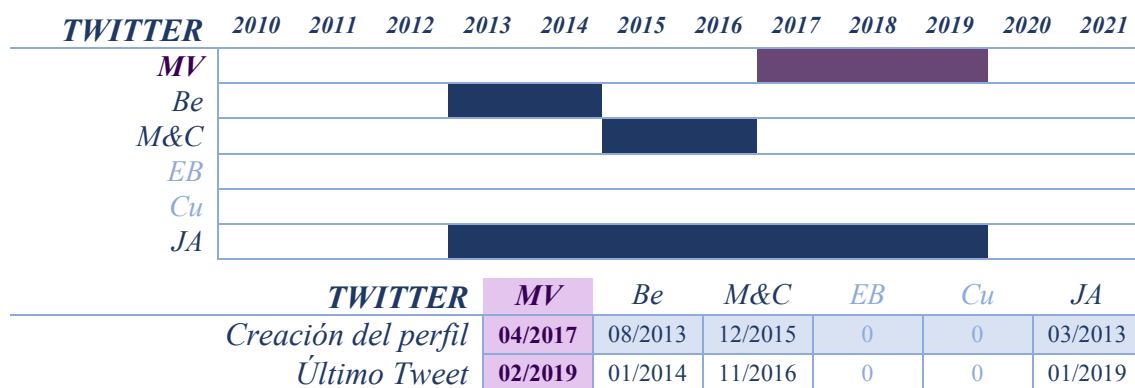


Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook @marovallesvalladolid, @Belaria.Pasteleria, Pastelería menta y chocolate, @ElBombónValladolid, Confiterías cubero y @JulianArranzP

Se observa que las interacciones de los usuarios en las publicaciones son mucho mayores en el caso de Maro Valles que en el resto: mientras que el número medio de 'Me gusta', 'Me encanta'... 'veces compartido' y 'comentarios' de las diez últimas publicaciones de Menta y chocolate son 75,9 y 55,4 en Julián Arranz, Maro Valles cuenta con 263,1.

ANEXO 7. El presente ANEXO está referido al análisis de las cuentas de Twitter, tanto de los competidores de Maro Valles como del propio Maro Valles. Incluye un primer gráfico referido a los años de actividad y experiencia de cada compañía en esta red social (7.1), y una segunda tabla 7.2 basada en las observaciones del investigador.

Gráfico 7.1: Años de actividad en Twitter de las compañías analizadas. Se muestra un cronograma y una tabla de los años de actividad en esta red de las diferentes compañías, donde se especifican la fecha de creación de las cuentas (que corresponde siempre con la publicación del primer tweet) y la fecha del último tweet.



Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Twitter @Maro_Valles, @belariatuitea, @MentayChocolat y @julian_arranz

Tabla 7.2: Análisis de las cuentas de Twitter de las compañías analizadas. En la presente tabla, se muestra información general observada en las diferentes cuentas de Twitter de las compañías analizadas.

<i>TWITTER</i>	<i>MV</i>	<i>Be</i>	<i>M&C</i>	<i>EB</i>	<i>Cu*</i>	<i>JA</i>
<i>Personas siguen</i>	84	22	45	0	0	437
<i>Tweets</i>	30	49	14	0	0	1016

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Twitter @Maro_Valles, @belariatuitea, @MentayChocolat y @julian_arranz

ANEXO 8. El presente ANEXO está referido al análisis de las cuentas de Instagram, tanto de los competidores de Maro Valles como del propio Maro Valles. Incluye un primer gráfico referido a los años de actividad y experiencia de cada compañía en esta red social (8.1), y una segunda tabla 8.2 basada en las observaciones del investigador, de la cual se extraen tres gráficos que la explican más gráficamente, referidos como en el caso del ANEXO 6 sobre Facebook, al número de seguidores (8.3), al número de publicaciones (8.4) y al impacto de dichas publicaciones (8.5) para cada compañía.

Gráfico 8.1: Años de actividad en Instagram de las compañías analizadas. Se muestra un cronograma y una tabla de los años de actividad en esta red de las diferentes compañías, donde se especifican la fecha de creación de las cuentas (que corresponde siempre con la primera publicación) y la fecha de la última de ellas.

<i>INSTAGRAM</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>MV</i>												
<i>Be</i>												
<i>M&C</i>												
<i>EB</i>												
<i>Cu</i>												
<i>JA</i>												

<i>INSTAGRAM</i>	<i>MV</i>	<i>Be</i>	<i>M&C</i>	<i>EB</i>	<i>Cu</i>	<i>JA</i>
Primera publicación	3/2018	11/2018	12/2020	02/2016	0	02/2017
Última publicación	03/03	16/03	27/2	19/03	0	19/03

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Instagram *maro.valles*, *belariapasteleria*, *pasteleriamentaychocolate*, *elbombonvalladolid* y *julianarranz* .

Tabla 8.2: Análisis de las cuentas de Instagram de las compañías analizadas. En la presente tabla, se muestra información general observada en las diferentes cuentas de Facebook de las compañías analizadas.

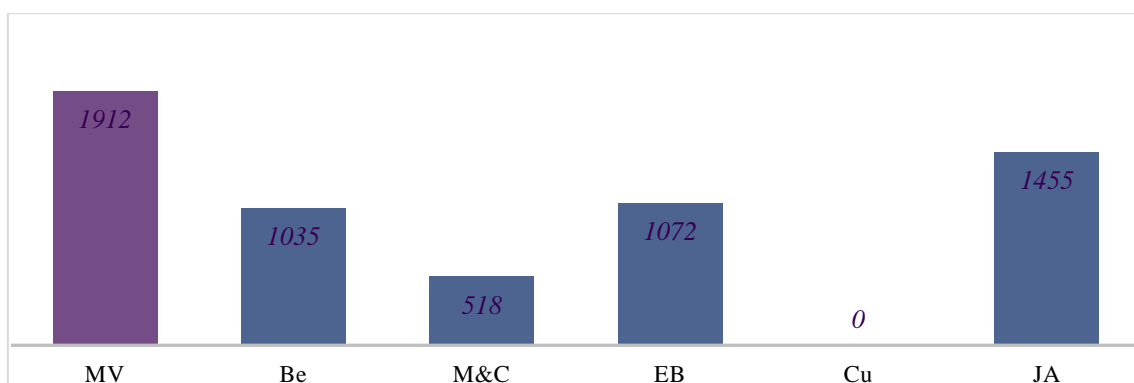
*Interacciones (últimas 10 pub):

Se trata de las interacciones (‘Me gusta’, y ‘Comentarios’) en términos de media de las últimas 10 publicaciones.

<i>INSTAGRAM</i>	<i>MV</i>	<i>Be</i>	<i>M&C</i>	<i>EB</i>	<i>Cu*</i>	<i>JA</i>
Personas siguen	1912	1035	518	1072	0	1455
Publicaciones	72	67	16	264	0	417
Stories	1	2	0	9	0	10
Interacciones (últimas 10 pub)*	287,7	46,6	52	58,9	0	96,6

Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Instagram *maro.valles*, *belariapasteleria*, *pasteleriamentaychocolate*, *elbombonvalladolid* y *julianarranz* .

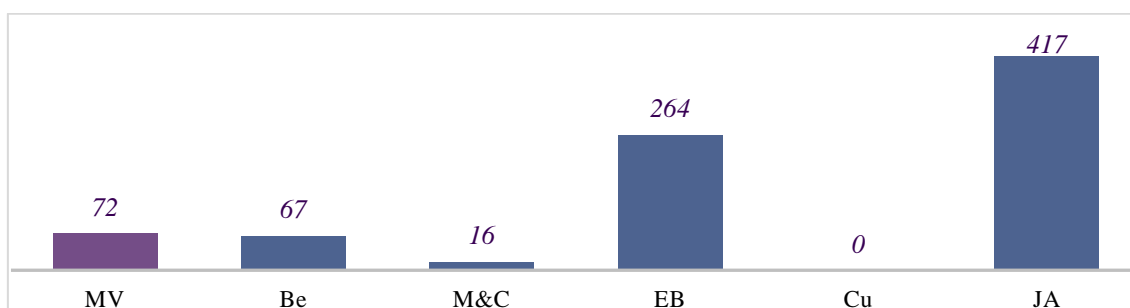
Gráfico 8.3: Número de seguidores de las cuentas de Instagram de las compañías analizadas. Muestra en un gráfico de barras el número total de personas que siguen las cuentas de Instagram de las compañías, presentando de manera visual y gráfica lo que muestra la anterior tabla 8.2 en su dato ‘personas siguen’.



Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook *@marovallesvalladolid*, *@Belaria.Pasteleria*, *Pastelería menta y chocolate*, *@ElBombónValladolid*, *Confiterías cubero* y *@JulianArranzP*

Obsérvese que Maro Valles nuevamente cuenta con un mayor número de seguidores, y tras ella, Julián Arranz, El Bombón y Belaria. Menta y Chocolate tiene menos seguidores y Cubero no presenta cuenta de Instagram.

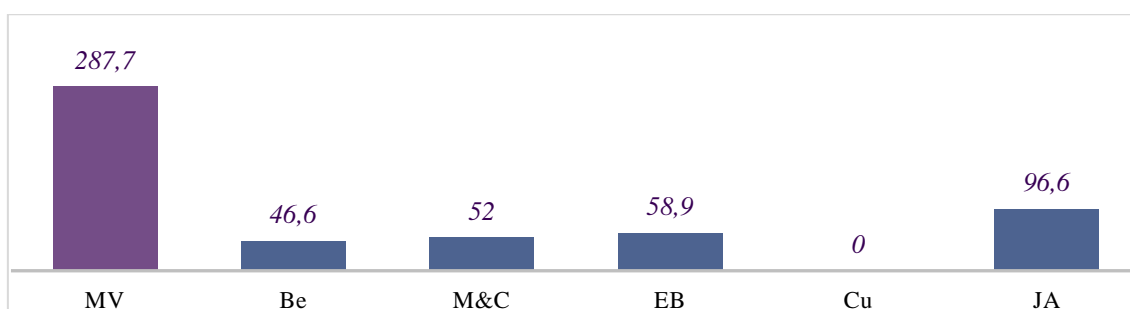
Gráfico 8.4: Número de publicaciones en las cuentas de Instagram de las compañías analizadas. Muestra en un gráfico de barras el número de publicaciones (tanto referidas a imágenes como a *stories*) que las compañías presentan, mostrando de manera visual y gráfica lo que refería la anterior tabla 8.2.



Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook @marovallesvalladolid, @Belaria.Pasteleria, Pastelería menta y chocolate, @ElBombónValladolid, Confiterías cubero y @JulianArranzP

Obsérvese en este gráfico que se reproduce nuevamente la situación que analizamos en Facebook: Maro Valles vuelve a presentar pocas publicaciones en comparación con Julián Arranz y El Bombón

Gráfico 8.5: Interacciones media de las últimas 10 publicaciones en las cuentas de Instagram de las compañías analizadas. Muestra en un gráfico de barras el impacto de las publicaciones en base al dato calculado en la tabla 8.2 como media de las interacciones totales de las diez últimas publicaciones de cada compañía en su cuenta de Facebook.



Fuente: Tabla de elaboración propia basada en lo observado en las cuentas de Facebook @marovallesvalladolid, @Belaria.Pasteleria, Pastelería menta y chocolate, @ElBombónValladolid, Confiterías cubero y @JulianArranzP

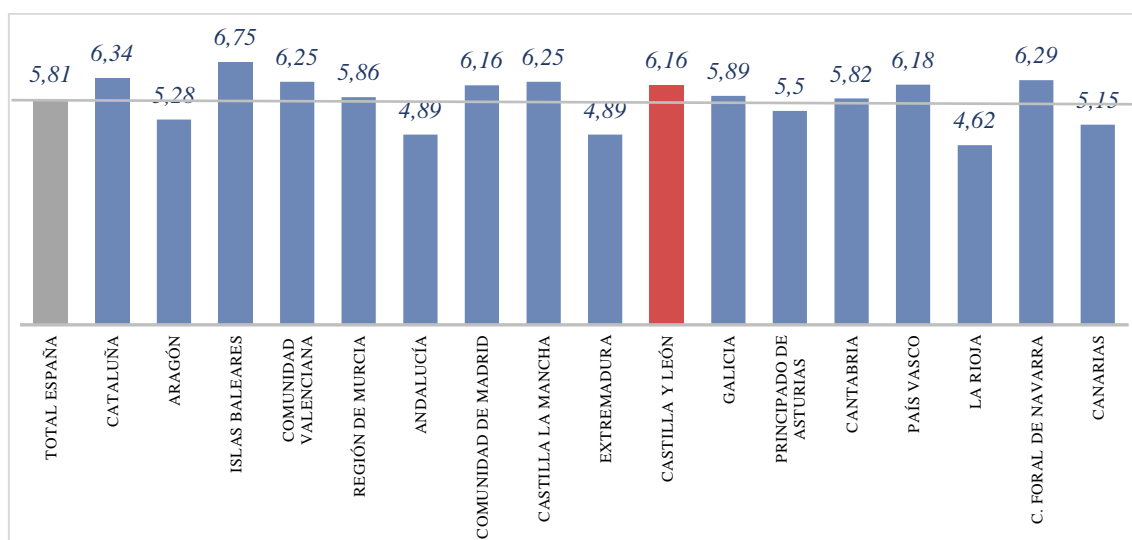
Se observa nuevamente el mismo fenómeno que el apreciado en el caso de Facebook (visto en el ANEXO 6): Maro Valles presenta las mayores interacciones en sus publicaciones con gran diferencia, seguido de Julián Arranz y de El Bombón.

ANEXO 9. El presente ANEXO describe en profundidad el perfil de pastelería y confitería. Incluye tres supuestos de partida del análisis, y tres análisis sobre el ciclo de vida del consumidor, la edad del decisor de la compra y la clase socioeconómica, cada uno de ellos presentando dos gráficos (uno comparativo de los porcentajes de población y de distribución del volumen en Kg de pastelería y confitería y otro de consumo per cápita).

SUPUESTOS DE PARTIDA DEL ANÁLISIS

1. Suponemos que el citado Informe base de nuestro análisis (que presenta niveles nacionales) es representativo para Castilla y León, ya que dicha comunidad se presenta muy similar a la media española en cuanto a consumos per cápita y distribución de kilogramos de productos de bollería y pastelería, como muestra el gráfico 18:

**Gráfico 9.1: Castilla y León con respecto a la media española
(Consumo per cápita de bollería y pastelería en Kg)**



Fuente: Gráfico de elaboración propia basado en los datos ofrecidos por el *Informe del Consumo alimentario en España 2019*

2. Suponemos que, en la actualidad, pese a la disminución en el consumo provocado por la pandemia, las pautas de consumo (en cuanto a proporciones de consumo según la edad, proporciones de distribución según la edad de compra, pautas de consumo según la clase socioeconómica) no ha variado.

3. Suponemos, en palabras de Felipe Ruano (2020), Presidente de la Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (ASEMAC), que *“La incidencia del COVID ha supuesto un frustrado efecto en materia de consumo en el segmento de la pastelería [...], especialmente por dos razones: la total suspensión de fiestas patronales*

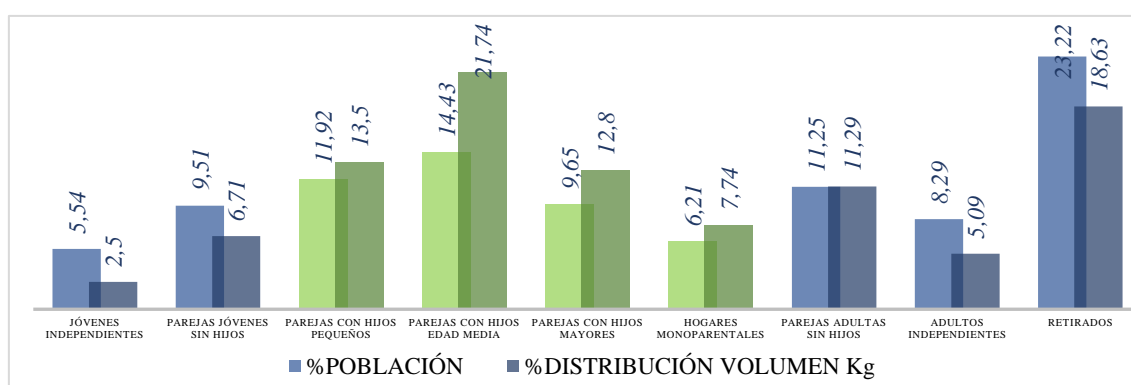
y ferias en nuestro país y las limitaciones de aforo impuestas incluso en las propias reuniones familiares o de lugares de reunión”. Así mismo, suponemos con él “que la evolución del segmento de la pastelería irá ligada a la propia evolución del COVID-19 y a la regulación administrativa de dónde y cómo se puede acudir a consumir alimentos en lugares públicos”. (Ruano, F., 2020)

Una vez fijados estos supuestos, analizamos el perfil del consumidor del sector de la confitería, como dijimos, basándonos en los criterios mostrados en el *Informe de Consumo*: Ciclo de vida del consumidor, edad del decisor de la compra y clase socioeconómica del consumidor.

ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL CONSUMIDOR

Trataremos de establecer qué tipos de hogares realizan un consumo más intensivo de pastelería y bollería (gráfico 19), relacionando el porcentaje de la población total que ocupan estos tipos de hogares y el porcentaje del volumen total confitero que se distribuye cada uno de ellos, así como un mayor consumo per cápita de los mismos (gráfico 20).

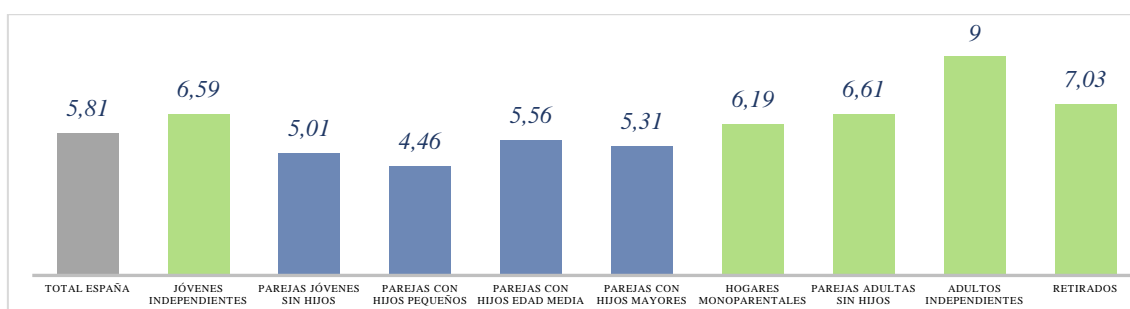
Gráfico 9.2: Comparativa de los porcentajes de población y de distribución del volumen en Kg por ciclo de vida



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Informe del consumo alimentario en España 2019

Los hogares que presentan un consumo intensivo de bollería y pastelería (en cuanto a porcentaje de distribución del volumen de bollería y pastelería con relación al porcentaje de población) son los hogares de parejas con hijos (especialmente con hijos en edad media) y los hogares monoparentales. Estos, representando un 42,21% del total de la población española, se distribuyen un 55,58% del total de volumen en pastelería.

Gráfico 9.3: Consumo per cápita en Kg por ciclo de vida



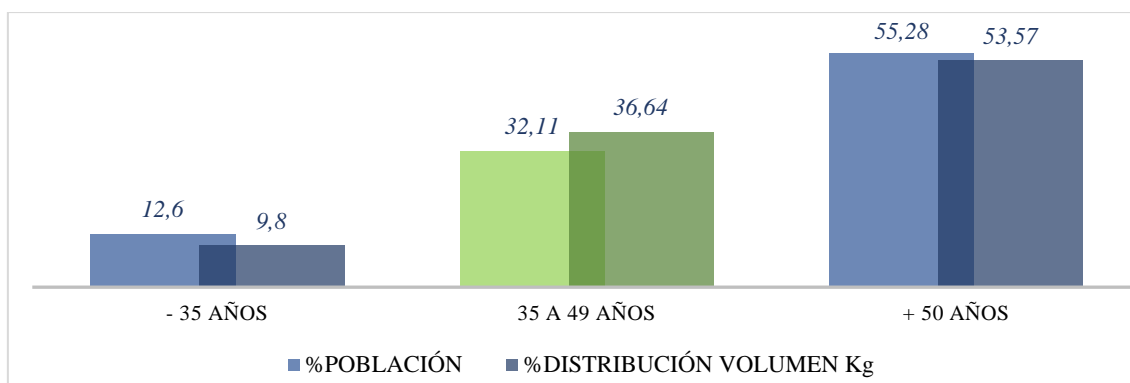
Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Informe del consumo alimentario en España 2019

Sin embargo, los mayores consumidores per cápita son los adultos independientes (que consumen un 54,70% más que la media española). Otros individuos que se presentan por encima de la media española son las parejas adultas sin hijos, los retirados, los jóvenes independientes y los hogares monoparentales.

ANÁLISIS DE LA EDAD DEL DECISOR DE LA COMPRA

En segundo lugar, observemos el mismo estudio comparativo entre las proporciones de población y de distribución del volumen de pastelería, así como el consumo per cápita, ahora según la edad del responsable de la compra del producto de bollería y pastelería.

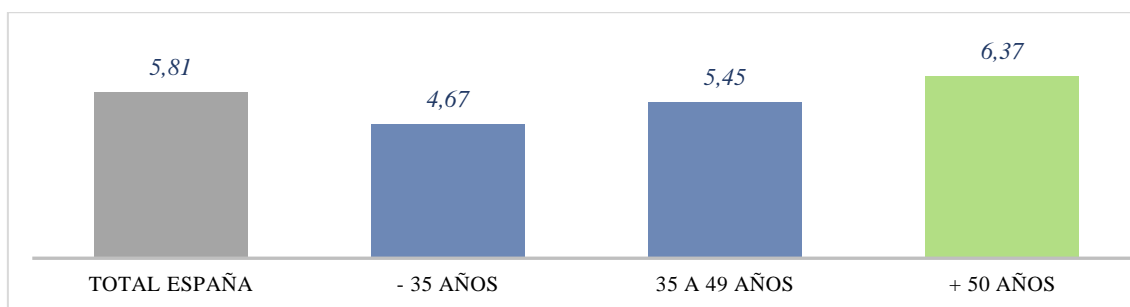
Gráfico 9.4: Comparativa de los porcentajes de población y de distribución del volumen en Kg por edad del responsable de compra



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Informe del consumo alimentario en España 2019

Los hogares en los cuales el responsable de compras tiene entre 35 y 49 años son los intensivos de compra en bollería y pastelería. Aun así, el mayor porcentaje de distribución del volumen se da en los responsables de compras mayores de 50 años (el 53,57% del total de la distribución), ya que estos representan un 55,28% de la población española.

Gráfico 9.5: Consumo per cápita en Kg por edad del responsable de compra



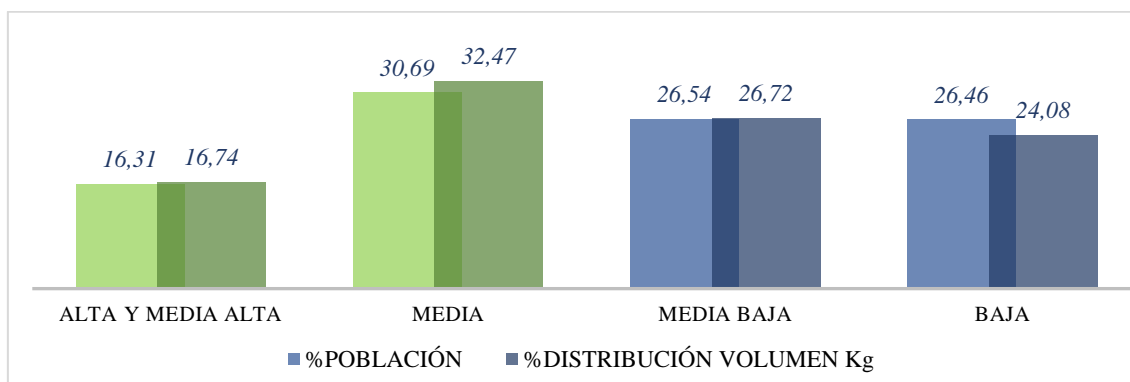
Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Informe del consumo alimentario en España 2019

En cuanto al consumo per cápita, los responsables de compras de más de 50 años son los mayores consumidores de bollería y pastelería. Consumen 6,37 Kg per cápita, lo que supera un 8,79% la media española, mientras que los menores de 50 años consumen por debajo de la media española

ANÁLISIS DE LA CLASE SOCIOECONÓMICA

Finalmente, nos detenemos en cómo responden los individuos de las diferentes clases socioeconómicas a los estudios que venimos realizando.

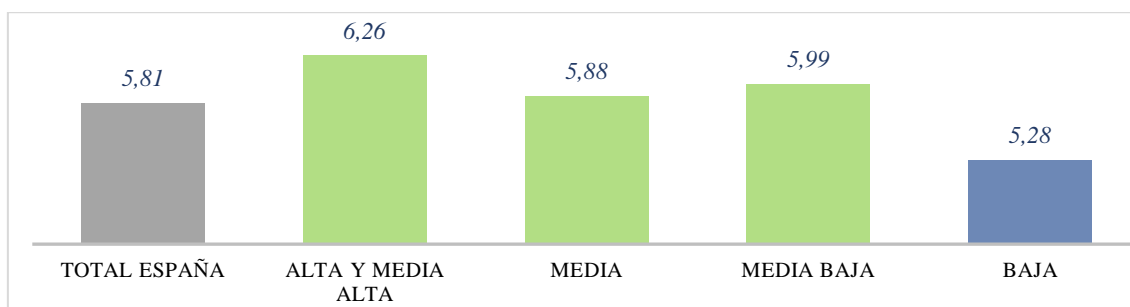
Gráfico 9.6: Comparativa de los porcentajes de población y de distribución del volumen en Kg por clase socioeconómica



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Informe del consumo alimentario en España 2019

Los hogares de clase alta, media alta y media, son los intensivos de compra en bollería y pastelería. Estos, que suponen un 47,00% de la población española, consumen casi el 50,00% del volumen total de pastelería y bollería (exactamente un 49,20%). El restante 50,80% es consumido por las clases media baja y baja, que suponen un 53,00% de la población española.

Gráfico 9.7: Consumo per cápita en Kg por clase socioeconómica



Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Informe del consumo alimentario en España 2019

Los individuos de clase alta y media alta son los mayores consumidores de bollería y pastelería. Presentan un consumo per cápita de 6,26 Kg (un 7,19% por encima de la media española).

ANEXO 10. El presente ANEXO profundiza en el presupuesto del Plan Estratégico de Comunicación (punto 6.5), mostrando las estimaciones realizadas para cada una de las estrategias propuestas en el punto 6.3.2 del presente trabajo.

OBJETIVO Aumentar el tráfico a la página web y las ventas online

ESTRATEGIA Posicionamiento en buscadores

ESTRATEGIA Tienda online



Hemos pensado en la agencia Digival, que ya ha trabajado para Maro Valles en el diseño web de su página y que presenta el precio más económico de entre las agencias consultadas por el investigador para el posicionamiento web.

Establece las acciones de SEO a 49,95€/mes, pero no establece precio para la Campaña de Google adword (también sería mensual. En el resto de agencias consultadas por el investigador, siempre ha presentado un precio más reducido que el contrato de SEO). Los servicios de atención del Chat consultados por el investigador rondan los 50€ al mes, y la plataforma de fidelización conlleva una muy pequeña inversión solo por su implementación. Por lo que estimamos que el presupuesto para el conjunto de tácticas de este objetivo (sin contar con la promoción “Recién hecho”), será:

Acciones de SEO y SEM	75,00€/mes
Serv. atención del Chat	50,00€/mes
Implementar club	10,00€

OBJETIVO Aumentar la participación en redes sociales: base social y notoriedad
ESTRATEGIA notoriedad en RRSS y ESTRATEGIA base social



En cuanto a los premios, se calcula que un desayuno o merienda puede variar desde los 3,50€ (un desayuno simple de Café+Bollería) hasta los 7,00€ (aprox. Por un desayuno muy abundante), por lo que el desayuno o merienda para cuatro puede estar entre los 15€ (redondeando) y los 30€ (nos quedaremos con unos 25€ intermedios). Por otra parte, la caja de 32 bombones tiene un precio de 25,90€. En cuanto a los polos corporativos personalizados, encargados para la ocasión, los precios observados por el investigador rondan los 10€. Se buscaría establecer algún contacto con la empresa que los realice para establecer un buen precio, ya que cada concurso se entregarán un mínimo de 4 polos. Finalmente, las fotografías enmarcadas (Marcos simples de 13x18, tipo HOVSTA del IKEA y fotografías impresas de 10x15) supondrán escasamente 5€. Con todo, se estima:

<i>Desayuno para cuatro</i>	<i>25,00€/conc.</i>
<i>Polo corporativo</i>	<i>10,00€</i>
<i>Fotografía encuadrada</i>	<i>5,00€</i>

OBJETIVO Aumentar el tráfico a la tienda física
ESTRATEGIA Punto de venta



TÁCTICA Carteles o banderolas en la fachada y decoración en escaparates.
Los precios de las lonas han sido estimados en OEDIM.com: una tienda online de lonas publicitarias que nos ha permitido hacer un presupuesto a la medida de nuestra táctica. han sido calculadas como Lonas PVC BlockOut 50x200cm, a una cara, con dos ojales en el borde superior. Quedaría:

<i>x48 lonas exteriores</i>	<i>780,00€</i>
<i>Lona Roll-Up</i>	<i>30,00€</i>
<i>x8 carteles enmarcados</i>	<i>60,00€</i>

TÁCTICA Promociones en la tienda física

Este presupuesto contiene el precio del stand para la promoción ¿Sabes? (basado en observaciones realizadas por el investigador, el coste asociado a la entrega de muestras gratuitas y los descuentos obtenidos por los clientes en cada promoción. (La lona informativa de esta promoción ya ha sido presupuestada anteriormente).:

<i>Stand</i>	<i>500,00€</i>
<i>Promoción ¿Sabes?</i>	<i>60,00€</i>
<i>Promoción Recién Hecho</i>	<i>75,00€</i>