

Treball de Fi de Grau

Títol

Autoria

Professorat tutor

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autoria:

Professorat
tutor:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

Gilabert

Estrategia de comercialización online y plan de comunicación de una microempresa

Júlia Gilabert Dolz

Tutora: Ana Beatriz Valli

***Facultat de Comunicació
Publicitat i Relacions Públiques
2019-2020***

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Presentación del trabajo	1
1.2 Motivaciones personales y justificación	1
1.3 Objetivos del proyecto	1
1.4 Punto de partida	2
1.5 Metodología	3
2. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Internet: Importancia del e-commerce y su efecto en las pequeñas empresas	5
2.1.1 Clasificaciones del e-commerce	7
2.2 Marketing digital	8
2.2.1 Técnicas de marketing digital utilizadas	10
2.2.2 Páginas web como herramienta de marketing digital	11
2.2.3 Eficiencia del marketing digital para pymes	12
3. ANÁLISIS EXTERNO	13
3.1 Introducción	13
3.1.1 Definición de conceptos: panadería/ pan	13
3.1.2 Tipos de panaderías	13
3.1.3 Tendencias del sector	14
3.2 Macroentorno	15
3.2.1 Entorno sociocultural	15
3.2.2 Entorno histórico	19
3.2.3 Entorno jurídico	21
3.2.4 Entorno tecnológico	24
3.2.5 Entorno económico	29
4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	31
4.1 Competencia directa: Producción y distribución artesanal	32
4.2 Competencia indirecta: Producción y distribución industrial	44
4.3 Conclusiones de la competencia	46
4.3.1 Conclusiones generales: puntos fuertes y débiles	46
4.3.2 Mapa de posicionamiento	49
5. ANÁLISIS INTERNO	51
5.1 Microentorno: Introducción	51
5.2 Análisis de la empresa: Forn Gilabert	52
5.2.1 Descripción de la empresa	52
5.2.2 Análisis de la marca	54
5.3 Las 4 p's	56
5.3.1 Producto	56
5.3.2 Precio	60
5.3.3 Punto de venta	62

5.3.4 Promoción	63
5.3.4.1 Análisis Online	64
5.3.4.2 Análisis Offline	68
6. ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS (STAKEHOLDERS)	70
6.1 Entorno Interno: Trabajadores	70
6.2 Entorno de trabajo: Proveedores	71
6.3 Entorno general: Instituciones y Administraciones	72
6.4 Clientes	73
7. INVESTIGACIÓN DEL TARGET	75
7.1 Encuestas	75
7.2 Conclusiones de las encuestas	76
7.2.1 Conclusiones encuesta análisis del sector	76
7.2.2 Conclusiones encuesta análisis de los consumidores	79
8. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN	84
8.1 Análisis DAFO	84
8.2 Análisis CAME	85
8.3 Conclusiones del análisis	86
8.4 Objetivos para el proyecto	87
9. POSICIONAMIENTO OBJETIVO	88
10. SELECCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO: SEGMENTACIÓN Y DESCRIPCIONES	90
10.1 Target primario	90
10.2 Target secundario	91
10.3 Buyer Persona	92
11. PROPUESTA: NUEVA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN ONLINE	94
11.1 Introducción	94
11.2 Desglose de productos	95
11.3 Modelo de negocio	97
12. PROPUESTA: REBRANDING DE MARCA	98
12.1 Brand Meaning	99
12.2 Brand Essence: Misión y Visión	103
12.3 Brand Personality	104
12.4 Brand Identity	105
13. TIENDA ONLINE: DISEÑO	111
13.1 Estructura y navegación de la web	111
13.2 Diseño Tienda Online	114
14. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	123
14.1 Definición de los objetivos	123
14.2 Introducción de la comunicación	124

14.3 Insights	125
14.4 Big Idea	126
14.5 Mensaje	126
14.6 Copy Strategy	126
14.7 Claim	126
14.8 Estrategia	127
14.9 Plan de acciones	127
15. TIMING	159
16. PRESUPUESTO	160
17. KPI's	161
18. CONCLUSIONES GENERALES	162
19. BIBLIOGRAFÍA	163
20. ANEXOS	168
20.1 Entrevistas	168
20.1.1 Composición y estructura	168
20.1.2 Transcripción	170
20.2 Encuestas	183
20.2.1 Composición y estructura	183
20.2.2 Resultados gráficos	196
20.2.3 Resultados por grupos de edad	230
20.3 Análisis SEO: justificación de las palabras clave	234
20.4 Referencias de las figuras	240
20.4.1 Imágenes corporativas y piezas gráficas	240
20.4.2 Fuentes fotográficas	258

A mi padre, por la gran pasión que pone a todo lo que hace y entre ello, a su panadería.

*A mi hermana y a mis amigos, Eneko y Adri, por todo el apoyo y la fuerza que me han
transmitido para seguir adelante.*

Y a mi tutora, Ana Beatriz, por ayudarme y guiarme en este proyecto.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del trabajo

Este Trabajo de Final de Grado tiene como objeto de estudio el sector de la panadería y el análisis de su contexto digital para la posterior estrategia de comercialización online de una microempresa, en concreto una panadería local de Barcelona. Una vez diseñado el plan de negocio online, se desarrolla un plan de comunicación que engloba técnicas de marketing digital para poder dar a conocer la *Tienda Online* de la panadería entre su público objetivo.

La empresa para la cual se desarrolla el proyecto es *Forn Gilabert*, una panadería familiar con más de 100 años de experiencia en el sector.

1.2 Motivaciones personales y justificación

Considerando las principales motivaciones del proyecto, esta empresa está elegida especialmente por el hecho de constituir el negocio de mi familia, con lo cual, la posibilidad de trabajar con datos reales de la empresa y la facilidad para acceder a una mejor información interna (trabajadores, proveedores y clientes actuales), ofrecen la posibilidad de poder implantar el plan de negocio a la realidad de la empresa.

Considero que hoy en día es muy importante estar al corriente de las nuevas tecnologías y las herramientas que ofrece Internet para las empresas, por este motivo, poder investigar sobre ello y valorar las mejores alternativas también motivan mi proyecto.

1.3 Objetivos del proyecto

El propósito de este proyecto se basa en hacer crecer el negocio de una microempresa mediante el proceso de digitalización comercial de una de sus áreas de trabajo, en este caso, de su servicio de catering y catálogo de productos. Hasta ahora, el alcance de ventas de *Forn Gilabert* se ha mantenido a través de un único canal, su tienda física, donde los consumidores que se contemplan son personas principalmente cercanas al punto de venta, pero con este nuevo plan, se contempla poder alcanzar mayores audiencias.

La nueva estrategia de comercialización tiene como objetivo la búsqueda de resultados a través de canales online. Para ello, el proyecto se focaliza en la creación y el diseño de una

Tienda Online propia, mediante el desarrollo de una página web y la utilización de marketing digital y las redes sociales para fomentar las ventas y la visibilidad.

El objetivo de este proyecto se basa en posicionar a la marca dentro del entorno digital de las panaderías artesanales, para que la empresa pueda aprovechar al máximo sus capacidades, ampliando su canal y sus ventas.

Para poder crear esta *Tienda Online*, no solo se considera el desarrollo web, sino que también resulta necesaria la creación de una imagen y estrategia de marca que responda a su identidad corporativa y estrategia de comunicación, ya que resultan insuficientes teniendo en cuenta que actualmente la empresa solo dispone de un logotipo.

Una vez diseñada esta estrategia comercial, el proyecto incluye un plan de comunicación para dar a conocer la *Tienda Online*, así como los productos y/o servicios que va a comercializar entre su público objetivo. Este plan de comunicación incluye un conjunto de acciones de marketing digital previstas para ser realizadas en doce meses. Las acciones realizadas tienen como objetivo aumentar el tráfico y las ventas de su página web, la cual irá generando una base de datos de los clientes de la empresa para poder diseñar posteriormente campañas personalizadas a sus preferencias. Estas acciones de marketing digital también atienden a la creación de una comunidad social más amplia con el objetivo de poder aumentar la confianza de sus clientes mediante la creación de nuevas cuentas en distintas redes sociales.

1.4 Punto de partida

Hoy en día cualquier empresa necesita adaptarse al entorno digital y tecnológico para poder sobrevivir en el mercado. Los consumidores actuales van adquiriendo nuevos hábitos de consumo y esto hace que las empresas tengan que actuar en consecuencia.

Debido a la alta competitividad en el sector de las panaderías, resultan necesarias las estrategias de diferenciación para poder rentabilizar el negocio (Durán, 2016). Considerando el contexto actual, son muchas las panaderías que han empezado a realizar estrategias de comercialización online, y en este sentido, *Forn Gilabert* no tendría que quedarse atrás.

Además, para una pyme como *Forn Gilabert*, adquirir este tipo de digitalización supone una vía de oportunidad para el crecimiento de su negocio.

1.5 Metodología

Para poder llevar a cabo este proyecto, se establece un marco teórico que permite desarrollar el conocimiento necesario para poder llevar a la práctica los conceptos tratados. Este marco teórico introduce una pequeña contextualización de Internet y el efecto que tiene el *e-commerce* en las pequeñas empresas. Se amplía la definición del *e-commerce* a sus distintos niveles de clasificación según su modelo de negocio, y, por último, se desarrolla un apartado de marketing digital, el cual contempla las técnicas más utilizadas, la introducción de la importancia de las páginas web y, por último, la eficiencia de su utilización en las pymes.

Para el desarrollo de la investigación, el proyecto cuenta con un análisis profundo externo e interno de la empresa. Para la investigación externa, se han utilizado fuentes secundarias como ahora la revisión literaria existente de otras tesis, la revisión de libros o informes oficiales, y, por último, las consultas en línea. Para la investigación interna se han utilizado fuentes primarias, en este caso, gracias al trato directo con la empresa y la información a tiempo real de sus clientes actuales, trabajadores y proveedores. La investigación se ha llevado a cabo tanto con la realización de técnicas cualitativas y cuantitativas.

En referencia a las técnicas cualitativas, estas se han realizado con el objetivo de poder obtener información interna de la empresa. Para ello se han realizado dos entrevistas en profundidad a dos de los perfiles más importantes de la empresa, en este caso a los propietarios del negocio de la panadería, Jaume Gilabert Parcerisas (propietario) y Francesc Gilabert Parcerisas (copropietario). Cada una de las entrevistas atiende a una extracción diferente de información, ya que el análisis de la entrevista de Jaume Gilabert está más enfocado a las consideraciones del negocio y la visión de la empresa, y el análisis de la entrevista de Francesc Gilabert está más centrado en los productos de la empresa y las consideraciones más importantes del sector.

En referencia a las técnicas cuantitativas, se han diseñado dos encuestas diferentes en función de su objetivo. Por un lado, se ha realizado una encuesta dedicada al análisis del sector en general, donde el objetivo se focaliza en obtener información acerca de los consumidores potenciales de la empresa. Por otro lado, se ha desarrollado también otra encuesta dedicada exclusivamente a los consumidores actuales de *Forn Gilabert*, para conocer más a fondo su perfil, características y nivel de satisfacción.

El objetivo final de estas encuestas busca poder definir con precisión y coherencia el público objetivo para el proyecto, y, por lo tanto, conocer sus motivaciones, intereses, estilos de vida, percepciones, preferencias de consumo, etc.

Para el desarrollo de las encuestas se ha utilizado la plataforma digital Google Forms (<https://docs.google.com>), posteriormente, para poder tratar los datos de forma más precisa, se ha utilizado Microsoft Excel para filtrar mejor los resultados y poder segmentar según diferentes grupos de edad: de 10 a 17 años, de 18 a 29, de 30 a 39, de 40 a 49, de 50 a 59 y de 60 a 69. Una vez comparados los resultados (en anexos), se determina cuál es el segmento más apropiado para la representación de nuestro público objetivo.

A rasgos generales se podría decir que este proyecto tiene como procedimiento una investigación del conocimiento absoluto de la empresa, tanto a nivel interno (empresa, productos, clientes, modelo de negocio, etc.) como externo (entornos y competencia), para poder diagnosticar la mejor alternativa de comercialización online y hacer un plan de comunicación posterior que ayude a visibilizar el negocio.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Internet: Importancia del *e-commerce* y su efecto en las pequeñas empresas

Para demostrar la importancia de este hecho, cabe destacar en primera instancia como la penetración en Internet en la sociedad está evolucionando a lo largo de los años. Desde una perspectiva global, en 2020 el número de usuarios en Internet alcanza los 4.540 millones de internautas, representando el 59% de la población mundial y alcanzando un 7% más en comparación al año anterior (Hootsite, 2020).

Analizando esta presencia desde una perspectiva nacional, en 2019 el 91,4% de los hogares españoles tiene acceso a Internet, si hacemos una comparativa con respecto a 2010, esta cifra representa un 57,8%, hecho que demuestra una clara evolución hacia el mundo de las TIC (INE, 2019).

Si a este dato de penetración, le añadimos consideraciones de uso, se observa una cierta inclinación a utilizar esta tecnología, no solo como herramienta social o de búsqueda de información, sino también como un medio en crecimiento para la realización de compras, (INE, 2019). En la siguiente gráfica podemos ver la representación de esta evolución.

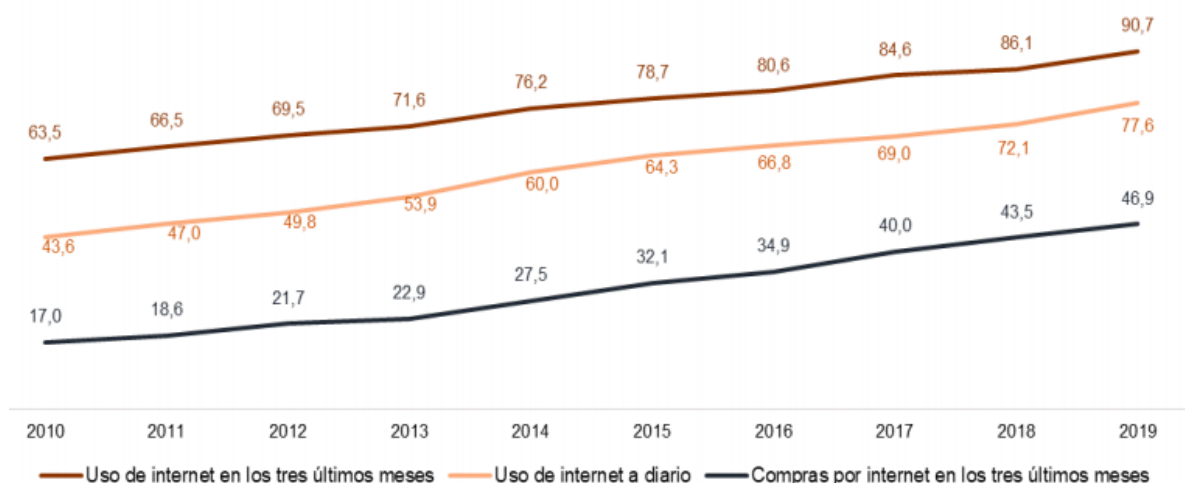


Figura 1: Uso de TIC por las personas de 16 a 75 años. Fuente: INE.

Desde una óptica general, Internet no solo ha provocado un acercamiento entre la población e interactividad entre las personas, sino que también ha supuesto un cambio de paradigma para las empresas, provocando que las barreras geográficas se suspendan y las empresas

consigan estar más conectadas a sus consumidores. En este sentido, con Internet la empresa no solo se considera a los clientes fidelizados, sino que también incluye aquellos clientes potenciales, aquellos que entran dentro de la tecnología cibernética. Las compras que hasta el momento se han hecho de forma física, se pueden hacer en ordenadores, *tablets* o teléfonos móviles. Con Internet, la empresa puede desarrollar una nueva estrategia de marketing comercial, permitiendo entender Internet como una herramienta para comercializar electrónicamente y, por lo tanto, proceder al desarrollo del e-commerce (Barrientos, 2017).

Cisneros (2016) en su libro “E-Commerce”, define el comercio electrónico como: “Aquella actividad económica basada en el ofrecimiento de productos o servicios, ya sea para su compra o su venta, a través de medios digitales como Internet”.

En referencia a los posibles efectos que tiene el negocio electrónico en los resultados empresariales de pequeñas y medianas empresas, un estudio realizado por la Dra. Simona Petronela Popa (2015) concluye que la innovación tiene como resultado una mejora del desempeño en las empresas. Esta innovación puede ser fruto de los procesos electrónicos asumidos por la empresa, ya sea en el ámbito de realización de negocio electrónico o en el intercambio electrónico de conocimiento.

Gracias al comercio electrónico, la tecnología se utiliza para obtener ventajas sobre la competencia, principalmente en dos factores: la toma de decisiones y la prestación de servicios a los consumidores. A través de este método, se crean nuevos productos y canales de distribución y se permite también una reducción de coste de las actividades empresariales. Como consecuencia, el comercio electrónico resulta una vía para que las pequeñas empresas puedan ser más competitivas y avancen hacia la globalización (Bojórquez & Valdez, 2017).

2.1.1 Clasificaciones del e-commerce

El e-commerce presenta una gran complejidad y puede clasificarse en varias tipologías en función del destinatario final del producto o servicio ofrecido, según el Observatorio e-Commerce y Transformación Digital (2015) podemos distinguir entre:

- **B2C (*Bussines to Consumer*)**: relación entendida de negocio a consumidor. Este modelo de negocio se da cuando el usuario o cliente compra un producto o contrata un servicio a través de un negocio online. Se caracteriza muchas veces por la presencia de otras empresas que funcionan como proveedores, pero realmente su finalidad se basa en ofrecer productos o servicios a clientes finales y no a empresas.
- **B2B (*Business to Business*)**: relación entendida de negocio a negocio. Se produce cuando dos empresas online realizan la operación comercial sin la intervención de clientes finales. En muchos casos, el objetivo principal de esta relación se centra en la venta del producto o servicio al consumidor final, por este motivo, dentro de esta categoría se añade la subcategoría B2B2C (*Business-to-Business-to Consumer*), en la cual las empresas que participan en este modelo de negocio, disponen a su vez de clientes propios.
- **C2C (*Consumer to Consumer*)**: relación entendida de consumidor a consumidor. Este modelo de negocio ocurre cuando la oferta de producto o servicio se da entre una persona y otra directamente. Son ejemplos a este modelo de negocio las webs de consumo colaborativo, artículos de segunda mano, trueques, etc. Este método permite grandes ventajas como la reutilización de productos que no se utilizan y una mejor comunicación entre vendedor y cliente.
- **G2C: (*Government to Consumer*)**: relación entendida de gobierno a consumidor. Este modelo se da cuando los ciudadanos pueden realizar sus trámites online por medio de un portal creado por el gobierno municipal, estatal o federal.
- **C2B (*Consumer to Business*)**: relación entendida de consumidor a negocio. Este modelo de negocio resulta menos convencional y permite que las empresas u organizaciones contraten los productos o servicios online a los usuarios.

Además de esta posible clasificación, Somalo (2017) en su libro “El Comercio electrónico: Una Guía completa para gestionar la venta online” también diferencia otra clasificación en función del modelo de negocio utilizado para la venta de productos o servicios, distinguiendo entre:

- *Etailers o pure players*: referido a las tiendas virtuales. Consiste en la práctica de venta de productos o servicios sin la presencia de tienda física o siendo está muy poco significativa, utilizando únicamente la tienda virtual.
- *Bricks & clicks*: consiste en la ampliación de la oferta de un negocio minorista tradicional mediante la incorporación de una tienda online. Este tipo de negocio permite combinar ambos canales de venta.
- *Marketplaces*: consiste en espacios virtuales creados con unas infraestructuras y garantías para el comprador, para que la venta puede estar impulsada por cualquier agente, ya sea un particular, fabricante, mayorista o minorista. Los ingresos de este tipo de servicios provienen habitualmente de los vendedores, los cuales pagan por la presencia, la promoción, catálogo o normalmente la comisión de venta.

2.2 Marketing digital

Cuando hablamos de marketing mix tradicional, la importancia de las 4P (Producto, Precio, Punto de Venta y Promoción) definidas por Jerome McCarthy en 1960, resulta uno de los factores clave, pero cuando se habla de marketing digital, el factor clave añadido se basa en considerar la importancia de las personas vistas de forma individual, y no solo como segmentos de público objetivo colectivos, ya que el nuevo mundo de las tecnologías interactivas exige otras perspectivas. No significa que el modelo tradicional no sirva, sino que tiene que ampliarse a las 4Ps del marketing digital (Somalo, 2017).

En el año 2001, Idris Mootee ideó su propio modelo conocido como “Las 4Ps del marketing interactivo o digital” (Colvée, 2013). A continuación, cada una de estas cuatro P:

- *Personalization (Personalización)*: consiste en la capacidad de las empresas a diseñar una oferta que se adapte a las necesidades de sus consumidores. Para ello, la estrategia no está centrada en el producto (producto-céntrica) sino en el cliente

(cliente-céntrica). La clave es la escucha activa de los consumidores y estas relaciones personalizadas son posibles gracias a la utilización de técnicas como el almacenamiento de datos de los usuarios, el análisis de su comportamiento, rastreo de sus búsquedas y compras anteriores, etc. (Colvée, 2013).

- *Participation (Participación)*: el contexto digital permite pasar de un consumidor pasivo a un consumidor activo que crea valor mediante sus opiniones y experiencias compartidas con otros consumidores actuales y/o potenciales. En este sentido, el consumidor puede recomendar o influir en la compra de los productos o servicios (Colvée, 2013).
- *Peer to peer (Redes de “igual a igual”)*: en un contexto digital, los usuarios suelen confiar más en otros usuarios que en lo que las empresas dicen. A través de social media o las redes sociales las empresas pueden socializar su estrategia de comunicación y generar confianza entre sus clientes y seguidores (Colvée, 2013).

Las empresas tienen que tener claras cuáles van a ser las redes sociales que van a potenciar en función de sus objetivos de marketing y las audiencias a las que quiere llegar (Delgado, 2016).

Las redes sociales de hoy en día juegan un papel muy importante para las empresas, ya que estas constituyen un medio destacado para la búsqueda de información antes de realizar la compra de productos (IAB, 2019).

- *Predictive Modeling (Predicciones modeladas)*: la posibilidad digital permite conocer a fondo y predecir el comportamiento de los usuarios. Los datos almacenados por la empresa pueden resultar muy útiles a la hora de crear nuevos modelos de comercialización online. Las herramientas de CRM (*Customer Relationship Managment*) permiten gestionar los datos de los clientes de una empresa (Colvée, 2013).

2.2.1 Técnicas de marketing digital utilizadas

Actualmente son muchas las técnicas utilizadas para el marketing digital, entre ellas podríamos encontrar el envío de mensajes de marketing específicos de ubicación y/o tiempo (promociones de precio, sorteos, concursos...), gestión de *emailing*, uso del *Big Data* para la personalización de la oferta (el registro o los formularios de los usuarios por ejemplo, aportan muchos datos a las empresas), las técnicas de optimización de búsqueda tales como el desarrollo SEM (*Search Engine Marketing*) y SEO (*Search Engine Optimization*), para poder promover un sitio web, aumentar el tráfico y fidelidad y optimizar el contenido (Vega et al., 2018).

También se utilizan técnicas de códigos QR (*Quick Response Barcode*), utilizados en envoltorios de productos, tarjetas de visita, tickets, libros, redes sociales, etc., para almacenar el enlace directo a las páginas web, técnicas de realidad aumentada que permiten combinar el mundo físico con el mundo virtual a tiempo real. Otra técnica utilizada en el marketing digital es el *Advertainment*, recurso que permite mezclar la publicidad con el entretenimiento, donde el contenido pasa a tener doble finalidad, por un lado, fija y comunica valores de marca (publicidad implícita) y por otro lado, generar diversión y entretenimiento (Vega et al., 2018).

A parte de las técnicas mencionadas, Cardona (2019) identifica algunas de las tendencias de marketing digital destacadas para 2020, entre las cuales se encuentran:

- a) **Shoppable post**: en este caso las redes sociales se utilizan como vínculo de conversión para la compra. Un claro ejemplo a esta práctica es *Instagram Shopping*, método que permite a los usuarios comprar de forma directa desde la propia red, donde la marca etiqueta sus productos en las fotos y vídeos que publica.
- b) **Del buscador al marketplace**: los buscadores han sido hasta ahora los mejores canales para la realización de consultas de productos o servicios, pero la nueva era digital avanza hacia los *marketplaces* como medios para la realización de compras online.
- c) **Branded content con influencers**: la elección de un *influencer* resulta una buena práctica, pero contempla dos aspectos a tener en cuenta, por un lado, debe

garantizarse una correcta segmentación y, por otro lado, deben realizarse colaboraciones orgánicas para evitar las concentraciones de contenido.

2.2.2 Páginas web como herramienta de marketing digital

Dentro de un proceso de digitalización para una empresa, es importante tener en cuenta que, para diseñar presencia online, un elemento fundamental es la creación de una web corporativa, esta plataforma digital tiene que reflejar los mensajes claves a comunicar y conseguir ser atractiva para el usuario (Delgado, 2016).

Por lo tanto, en una estrategia de marketing digital para cualquier empresa, el eje central son las páginas web, ya que estas constituyen la herramienta fundamental para que la empresa tenga el primer punto de contacto con su cliente en Internet. Estas páginas tienen que proporcionar contenido relevante y garantizar experiencia al usuario, ya que es allí donde los usuarios pasan a formar parte de la base de datos de la empresa. Para poder aportar visibilidad a estos sitios, se tienen que realizar esfuerzos de optimización en los motores de búsqueda y combinarlo con la utilización de redes sociales (Diago & Martínez, 2017).

- **Tiendas online**

Las tiendas online resultan una clara práctica web dirigida a la venta en Internet. Estas páginas suelen disponer de ciertos pasos que configuran el proceso de compra (Diago & Martínez, 2017).

Entre las funcionalidades que disponen este tipo de páginas web, se encuentran la página principal, el catálogo de productos, el cual puede estar organizado en: filtros de búsqueda, categorías y subcategorías, posicionamientos de venta, promociones, características personalizables del producto, fichas completas de producto acompañadas de imágenes y vídeos, venta relacional, etc. Estas páginas también disponen de registro y área de usuario, en el cual se incluyen los datos personales o de envío del usuario, además el registro permite al usuario conocer la situación de sus pedidos e imprimir cualquier información (DeC, 2012).

Otro elemento fundamental es el carrito de compra, este proceso obliga al usuario a registrarse, permite además un resumen visible de los productos solicitados y suele incluir comunicaciones informativas posteriores (vía *email* o SMS) acerca del estado del pedido. Son

importantes también los sistemas de promoción y ofertas, el motor de búsqueda interno y los medios de pago, los más utilizados en España son la tarjeta de crédito, PayPal, transferencia y contra reembolso. Elementos como el flujo de compra, las políticas de entregas y devoluciones, la logística, los gastos de envío y la fiscalidad también resultan importantes (DeC, 2012).

Por último, se encuentran también en estas páginas los sellos de confianza online y el servicio de atención al cliente, para este servicio es importante que la empresa proporcione siempre un teléfono y un email, y permanezca a disposición del usuario en cualquier momento (DeC, 2012).

2.2.3 Eficiencia del marketing digital para pymes

Numerosos estudios científicos revelan que la inclusión del marketing digital en las pymes tiene ciertos beneficios en las finanzas de las pymes, pero muchas veces el proceso de adopción de estas tecnologías resulta tener retraso de adopción debido al desconocimiento de su existencia o las posibles dificultades de empleo (Vega et al., 2018).

La utilización de herramientas de comunicación como ahora las redes sociales, los sitios web, los *blogs*, los *ebooks*, wikis y los medios sociales móviles, hacen posible que las pymes puedan alcanzar audiencias mucho más grandes y específicas mediante niveles de inversión mínimos y a la vez, eficientes, proporcionando visibilidad en línea, la cual resulta el mejor recurso de marketing digital para incrementar las ventas. Por lo tanto, para que las pymes logren una mayor competitividad tienen que disponer de presencia digital, oportunidad que les permitirá a las microempresas poder hacer crecer sus negocios y sobrevivir en el mercado (Vega et al., 2018).

3. ANÁLISIS EXTERNO

3.1 Introducción

Antes de empezar con la descripción de los entornos de la empresa *Forn Gilabert*, a continuación, se hace una pequeña introducción al sector:

3.1.1 Definición de conceptos: panadería/ pan

Según la RAE (2020) se conoce como *panadería(f)* al “sitio, casa o lugar donde se hace o vende el pan”. Esta definición resulta un tanto genérica, para ello sería interesante considerar la ampliación del concepto. Celia (2009) define la panadería como aquel “negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa”. En este sentido, una panadería aparte de ofrecer pan, puede vender también otros productos como por ejemplo galletas, magdalenas, tartas, masa de pizzas, piezas saladas, etc.

Según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019) el pan “es el producto resultante de la cocción de una masa obtenida por la mezcla de harina y agua, con o sin adición de sal, fermentada con la ayuda de levadura de panificación o masa madre”

Contextualizando este tipo de alimento, el pan consiste en un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional o cultural gastronómica de Europa, Medio Oriente, India, América y Oceanía (Buendía & Berrocal, 2016).

3.1.2 Tipos de panaderías

Según Durán (2016), el sector de la panadería se puede dividir en dos grandes segmentos:

- **Producción y distribución artesanal:** “caracterizado por un menor nivel de producción, distribución al por menor, mayor calidad en el proceso y normalmente coincidencia del lugar de elaboración con el punto de venta” (p. 15).
- **Producción y distribución industrial:** “se distingue por el uso de masas congeladas, producción en cadena y elevadas cantidades para un número grande de clientes” (p. 15).

Es importante tener en cuenta que el sector de la panadería y pastelería es un sector en constante evolución y adaptación a los cambios sociales y culturales, además, la aparición de las masas congeladas supone una amenaza para las panaderías tradicionales, las cuales se ven obligadas a realizar estrategias de diferenciación (Durán, 2016).

3.1.3 Tendencias del sector

En estos últimos años, el sector panadero ha sufrido cierto rechazo debido a la óptica de alimento poco saludable. Pero a pesar de este hecho, Murcia (2017) asegura que:

La aparición de nuevos panes, la vuelta a variedades artesanales y al pan elaborado con masa madre, le han devuelto el esplendor de antaño y vuelve a situarse entre los alimentos glamurosos, tanto en España como en el resto de países occidentales. (p. 48)

La apuesta en este sector avanza hacia aromas étnicos, especies y condimentos naturales. Se emplean nuevos ingredientes que se posicionan a favor de los consumidores vegetarianos, veganos y aquellos que quieren seguir una dieta más equilibrada. Las intolerancias alimentarias han provocado también la necesidad de fabricar y vender otro tipo de panes, en este caso, fabricados con harinas alternativas de arroz o de maíz (Murcia, 2017).

El nuevo consumidor demanda panes con ingredientes de mayores beneficios para la salud, como por ejemplo panes ricos en semillas elaborados con omega-3, nueces, frutos secos, ingredientes orgánicos de gluten reducido, trigo sarraceno, espelta, quinoa, etc. Además, se emplean técnicas de fermentación más lentas para que los panes adquieran nuevas texturas y sabores (Bell, 2019).

Por otro lado, diferentes aspectos de la actualidad, tales como las dietas, las intolerancias al gluten o la aparición de panes congelados y con aditivos han evolucionado el sector. Además, la nueva oferta responde a las expectativas de panes saludables, biológicos, bajos en sal o sin gluten demandadas por el nuevo consumidor (Conty, s.f.).

Por último, desde una perspectiva de negocio y no tanto de producto, el creciente modelo de sistemas de franquicias en pastelerías y panaderías resulta otra de las tendencias actuales del sector. Además, los establecimientos de este sector se han adaptado también a la nueva

demanda del consumidor, impulsando recintos más modernos en los que reunirse, con una mayor oferta y aplicación a la degustación y cafetería (Bartolomé, 2019).

3.2 Macroentorno

Para poder entender en su totalidad a la empresa de *Forn Gilabert*, es interesante analizar todos aquellos factores o aspectos externos que condicionan su forma de negocio y comportamiento, para ello, se ha desarrollado un análisis externo específico que comprende los macroentornos más importantes para la empresa. Clasificamos estos entornos en: entorno socio-cultural, entorno jurídico, entorno histórico, entorno tecnológico y entorno económico.

3.2.1 Entorno sociocultural

Este entorno tiene como base identificar el papel del consumo de pan y/o bollerías en la sociedad.

La realidad a este hecho refleja que la sociedad española de hoy en día muestra un descenso de consumo, ya que según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019) el consumo medio de pan en 2018 se ha reducido un 2,0% en comparación al año anterior. Por otro lado, las compras de este alimento en los hogares españoles suponen el 5,09% de su gasto de alimentación y bebidas.

La Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (2019) también refleja esta consideración, ya que su informe señala un descenso importante en el consumo de pan, en concreto de 2.6045,09 miles de Kg entre 2017 y 2018.

PAN	MILES DE KG	MILES DE €
Acumulado enero - octubre 2017	1.236.500,86	2.971.474,18
Acumulado enero - octubre 2018	1.210.455,77	2.894.368,09

Figura 2: Tabla comparativa del consumo de pan entre los períodos 2017 y 2018. Fuente: ASEMEC.

Con respecto a las preferencias de las diferentes tipologías de pan por parte de los españoles, existe una clara preferencia para el consumo de pan fresco normal, el cual dispone de una cuota del 74,9% sobre el total de volumen. El pan industrial fresco se presenta como la segunda categoría de mayor consumo, la cual presenta un crecimiento del 1,5% con respecto al año anterior. En tercera posición, se encuentra la categoría de pan fresco integral, le sigue la categoría de pan industrial seco, y, por último, el pan fresco sin sal (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019)

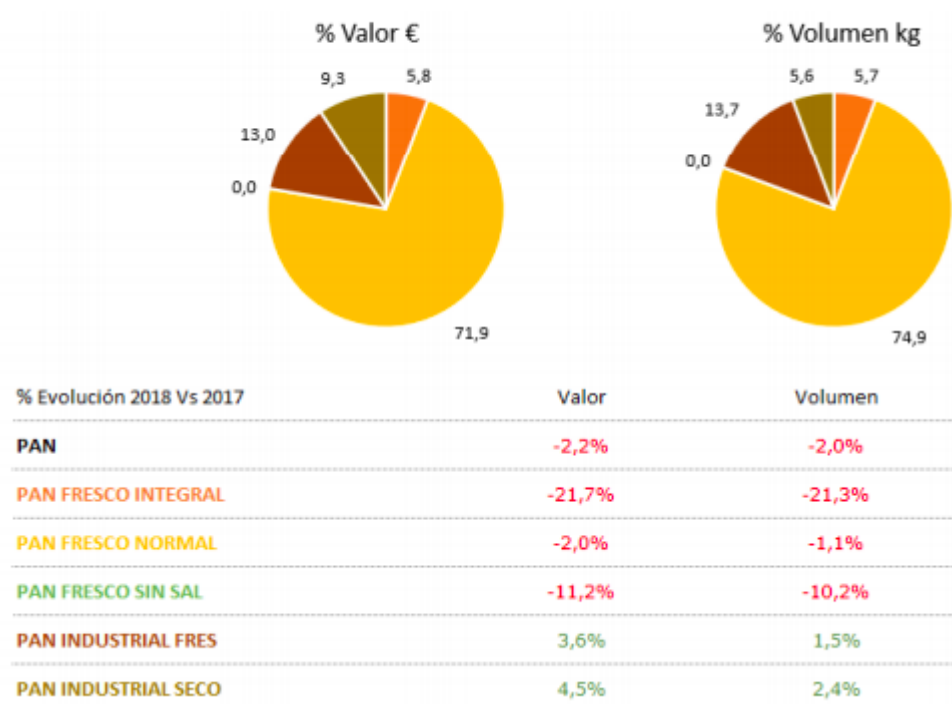


Figura 3: Importancia de los tipos de pan. 2018 vs 2017. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Desde el punto de vista de las panaderías tradicionales, estos datos referidos al pan industrial como una de las categorías en crecimiento supone una clara desventaja para los artesanos del sector.

Respecto los canales de distribución, en España el supermercado se sitúa como el canal de compra principal para esta categoría, y supone el 38,9% sobre el total. La tienda tradicional (en este caso la panadería) adquiere la segunda posición, con un 36% sobre el total, pero con un descenso del 5,8% entre 2017 y 2018. La tienda de descuento asume la tercera posición,

con un 12,8% del volumen y por último, se encuentran los canales de hipermercado y *e-commerce*, con un 6,6% y 0,5% del volumen respectivamente (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Analizando algunas de las consideraciones sociales asociadas a este tipo de producto, encontramos diferentes opiniones como ahora la creencia social de considerarlo un producto que engorde, la consideración del gluten como un ingrediente perjudicial para la salud, la creencia de un aporte calórico menor por parte de panes integrales en comparación a los panes blancos, etc., pero la realidad es que hay estudios que demuestran lo contrario (Bonilla, 2017).

Hasta ahora hemos hablado del consumo de pan, pero si nos referimos al consumo de productos de bollería y pastelería, los resultados son positivos, ya que la compra en los hogares españoles ha aumentado un 0,6% en 2018 con respecto a 2017, la cual supone un 2% del gasto de alimentación y bebidas para el hogar (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Con respecto a las preferencias del modo de consumo de estos productos, la bollería/pastelería envasada presenta una mayor cuota que la de granel, ya que representa el 75,9%, a pesar de este aspecto, la categoría a granel presenta en 2018 un crecimiento del 5,5% con respecto al año anterior (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

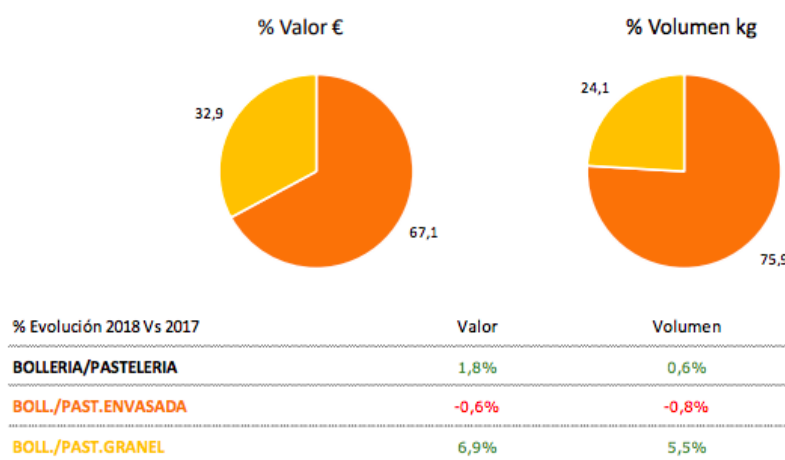


Figura 4: Importancia de los tipos de bollería. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Des del punt de vista de les panaderies tradicionals, el fet que la categoria a granel estigui guanyant posicions, suposa una oportunitat per als artesans del sector.

Respecte als canals de distribució, a Espanya el supermercat és el canal principal d'adquisició, ja que, el 2018, un de cada dos quilos s'ha adquirit en supermercats (51,7%). A pesar d'aquesta realitat, aquest canal a diferència dels demés, és el únic que perd volum amb respecte al any anterior. El segon canal està representat per la tenda de descompte, la qual adquireix un 22% del volum, li segueix el hipermercat amb un 12,6%, la tenda tradicional amb un 9,8% i, per últim, el *e-commerce* amb un 0,8% (Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació, 2019).

Atenint a les preocupacions alimentàries per part dels consumidors, avui dia els consumidors estan deixant de banda els productes altament processats i de sabors artificials i s'estan veient afavorits els aliments naturals, exents de conservants i additius, i en aquest sentit, les panaderies es veuen obligades a adoptar també aquests canvis (Bell, 2019).

- **Contexto actual covid-19**

Actualment, la societat es troba davant una pandèmia mundial. El virus, conegut com a covid-19, desencadenà per primera vegada a la Xina el desembre de 2019, i posteriorment s'ha anat expandint per el rest dels continents.

Des d'una perspectiva social, aquest nou context també suposa un canvi de paradigma per als consumidors, on l'estat de confinament ha suposat per a les persones una major disposició de temps per cuinar i com a conseqüència, sorgeix una nova tendència cap al consum de productes casers i naturals. En aquest sentit, la situació actual ha provocat que les persones dediquin més temps a l'elaboració pròpia de receptes, entre elles, fer-se el pa a casa s'ha convertit en el nou entreteniment i ha provocat també, un augment en les visites de receptes online (Abud, 2020).

Paulina Cocina, una de les *YouTubers* més consultades en temps de quarantena, declara haver notat aquest canvi i assegura tenir més tràfic a la seva web i també, més visites als seus vídeos i receptes que abans del confinament (Abud, 2020).

A parte de la elaboración de pan, también se ha visto favorecida la repostería en familia, y la prueba está en que muchos supermercados de Barcelona confirman que, durante el confinamiento, las ventas de ingredientes básicos de recetas de postre como ahora la harina, los huevos, la levadura, el cacao y el chocolate, han aumentado significativamente. Otra prueba está en que, en España, la búsqueda de la palabra “levadura” se han cuadruplicado desde el comienzo del confinamiento (Tramullas, 2020)

3.2.2 Entorno histórico

Este entorno tiene como base identificar los antecedentes y la evolución del oficio a lo largo de la historia, así como hacer mención a las tradiciones gastronómicas del sector a nivel regional.

Desde una perspectiva global, los orígenes del pan podrían situarse en la prehistoria hacia el año 75.000 a.C, aunque en esa época la concepción del pan era muy básica, ya que se basaba en la simple mezcla de semillas y agua, la cual formaba una masa que se cocía en forma de torta (Conty, s.f.).

Pero cuando se habla del verdadero desarrollo y creación, los egipcios fueron los primeros en añadir agua y sal a la masa de harina fermentada, convirtiéndose así en los pioneros de la elaboración de pan fermentado en hornos de cocción. Los griegos, en su proceso, perfeccionaron la técnica de panificación. Para la Edad Media, las panaderías solo se encontraban en castillos y conventos. Más adelante en el siglo XVII, Francia destacó al convertirse en el centro de fabricación de panes de lujo mediante la introducción de procesos de panificación modernos, produciendo así más de veinte variedades de panes. Los grandes beneficios de la utilización de la levadura para la fermentación no se descubrieron hasta el siglo XIX, época en la que se logró un gran desarrollo y diversificación del sector (Buendia & Berrocal, 2016).

En el siglo XX, se introdujo la elaboración con “masa madre”, obtenida a partir de la mezcla de trigo biológico y agua pura sumada a una larga fermentación y levadura natural, la cual permitía aportar el sabor, la miga, la conservación y la corteza crujiente propia del pan. Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, el pan constituyó un alimento de lujo a causa

de su escasez, y no es hasta los años 20 que vuelve a su esplendor, contexto en el que Francia convirtió en símbolo la *baguette* (Conty, s.f.).

En España, el pan se introduce por los celtíberos en el siglo III a.C., en esa época el pan estaba considerado como alimento básico para la dieta cotidiana. En sus inicios, el pan constituía una elaboración casera donde cada ciudadano amasaba su propio pan, lo marcaba para distinguirse entre los otros panes, y posteriormente lo llevaba a cocer en los hornos públicos donde los panaderos les cobraban una tasa. En España, sobre todo en la zona del mediterráneo, se tienen constancia de gremios de panaderos desde hace ya más de 750 años y el origen del Gremio de Panaderos de Barcelona consta en el año 1200 (Conty, s.f.).

Hoy en día, cada país tiene sus panes característicos y se les añade valor utilizando en su proceso de elaboración micronutrientes para mejorar su calidad. Actualmente el pan constituye uno de los alimentos base de la pirámide nutricional, y muchas veces, el avance y desarrollo del sector está marcado por las grandes ferias internacionales y los torneos mundiales realizados (Buendia & Berrocal, 2016)

- **Gastronomía y tradiciones catalanas**

Las panaderías son establecimientos que destacan también por la comercialización de productos tradicionales para Diadas y las festividades típicas de cada región.

En Cataluña, algunos de los productos tradicionales de repostería más destacados disponibles en panaderías son: los *panellets* (caracterizados por constituir dulces típicos para el Día de Todos los Santos), *carquinyolis*, cocas dulces, roscón de Reyes, *braç de gitano*, *pa de pessic* y *neules* entre otros productos (Narváez, 2017).

Por otro lado, respecto a los panes tradicionales de Cataluña, el *pa de pagès*, constituye el pan más representativo de la región, se encuentra también el pan de *llonguet*, aunque actualmente menos conocido, el *pa de crostons*, el *pa de ronyó* y el *pa de Sant Jordi* entre otros panes (Panis Nostrum, 2009).

3.2.3 Entorno jurídico

Este entorno tiene como base identificar las leyes que influyen en el negocio, tanto a nivel empresarial y del sector, como a nivel digital y del comercio electrónico.

Dentro del marco legal, la ley que actualmente podría tener influencia directa en el sector de las panaderías constituye:

- **Real Decreto 308/2019, de 26 de abril, por el que se aprueba la norma de calidad para el pan**

Esta nueva norma entra en vigor el 1 de julio de 2019 y tiene como principal objetivo garantizar a los consumidores la compra de productos de calidad mediante su correcta caracterización. La norma de calidad del pan atiende a las nuevas necesidades de los consumidores y permite mejorar la lealtad entre las panaderías del sector español. Entre sus fundamentos, considera requisitos más exigentes para denominar un pan integral (exige que el 100% de la harina utilizada para su elaboración sea integral, en caso de no serlo, deberá ser informado a través de su etiquetado), se identifica la definición de “masa madre” (exige la ausencia del uso de levaduras industriales y se establecen requisitos para poder denominar un pan propio de esa característica), se define la elaboración artesana del pan (en la que el actor humano precede al mecánico), se amplía la definición del pan común (incluyendo harinas integrales y de otros cereales, a parte de la del trigo), permite aplicar un IVA reducido del 4% en vez del 10% a los productos que antes no entraban en la definición del pan común, y por último, se limita la cantidad de sal utilizada en la elaboración del pan común (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Por otro lado, considerando el marco legal que influye en la revisión de aspectos legales del comercio electrónico, las leyes que se tienen que considerar son:

- **Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD)**

Esta ley tiene como punto de focalización la correcta gestión de las bases de datos propias de la empresa, tanto de sus clientes actuales y suscriptores, como de los clientes potenciales. En esta normativa, la inscripción a la comunidad mediante formularios de registro con datos personales, obliga incluir un aviso legal en referencia a la protección de sus datos, o aplicar en la web un enlace directo a las políticas de privacidad, que frecuentemente se encuentran en el pie de página de la tienda online. Por otro lado, si la empresa realiza campañas de email marketing, debe cumplirse como requisito que el receptor haya dado su consentimiento previo (DeC, 2012).

- **Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico (LSSICE)**

Esta ley atiende al necesario aviso del usuario al rastreo de *cookies*, las cuales permiten almacenar información sobre su navegación para posibles posteriores campañas personalizadas. Esta ley obliga a la plataforma identificar el tipo de dispositivo utilizado para el seguimiento de su actividad, así como su finalidad, ya sea para uso propio o de terceros (DeC, 2012).

- Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la **Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias** (DeC, 2012).
- Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el Texto Refundido de la **Ley de Propiedad Intelectual** (DeC, 2012).

Por otro lado, considerando la información necesaria a tener en cuenta para la implementación de una página web, la ley que se tiene que considerar es:

- **Ley 34/2002, de 11 de julio, de servicios de la sociedad de la información y de comercio electrónico (LSSICE)**

Esta norma atiende a distintos aspectos (DeC, 2012, p.17):

1. Información requerida:

- Titular: (nombre y apellidos o denominación social)
- N.I.F.: (número)
- Dirección: (indicar dirección postal)
- Contacto: (indicar e-mail)
- Tel.: (número)
- Fax.: (número)
- Datos registrales: (indicar, en su caso)

2. Constatar los datos de la autorización administrativa o registro correspondientes que permiten la realización de la actividad de una página web de empresa o profesional.

3. El aviso legal tiene que identificar el sello de confianza online en caso de que la empresa lo disponga.

4. Presencia de enlaces directos a los siguientes términos:

- “Aviso de privacidad o política de protección de datos”: donde se incluyan los datos referentes a la LOPD.
- “Condiciones de compra donde”: donde se incluyan las informaciones de políticas de entrega, devolución y medios de pago.
- “Condiciones de uso”: de la tienda online, referida a las condiciones generales que se dan en cualquier acción entre el usuario y la plataforma. Estos términos están personalizados a las características de cada empresa.

3.2.4 Entorno tecnológico

Este entorno tiene como base identificar el papel que puede tener la incorporación del *e-commerce* y uso de las redes sociales en una empresa en su proceso de digitalización.

En apartados anteriores ya hemos visto que herramientas digitales tales como las redes sociales, los sitios web u otro tipo de plataformas online como los blogs, tienen un papel fundamental para que las pequeñas empresas puedan conseguir audiencias mucho mayores y más específicas, con niveles de inversión menores y más eficientes. Además, la visibilidad online resulta un requisito fundamental para que una empresa pueda hacer crecer su negocio pero, sobre todo, en un contexto actual como el de hoy en día, para poder sobrevivir en el mercado (Vega et al., 2018).

Por otro lado, las técnicas de *e-commerce* son necesarias en una empresa si esta quiere obtener ventajas sobre su competencia y, además, resulta el canal óptimo para que la empresa pueda avanzar hacia la globalización (Bojórquez & Valdez, 2017).

Para ver la importancia que tienen las redes sociales en la sociedad y consecuentemente, la posible influencia en las empresas, es importante valorar la cifra actual de usuarios en redes sociales a nivel mundial, la cual alcanza los 3.800 millones en 2020, representando un 49% de la población mundial y experimentando un crecimiento del 9% respecto el año anterior (Hootsuite, 2019).

Para otro lado, para ver la importancia que tiene la aplicación de un negocio online en las empresas, sería importante medir el impacto del comercio electrónico en la sociedad: según los datos de IAB sobre el Estudio Anual *eCommerce* (2019) “7 de cada 10 internautas compran online” (p.8), trasladando este dato al nivel de penetración supone un total de 20,3 millones de españoles. Es importante destacar la evolución de la compra online en la sociedad, ya que ha pasado de representar el 44% en 2014, frente al 71% en 2019:

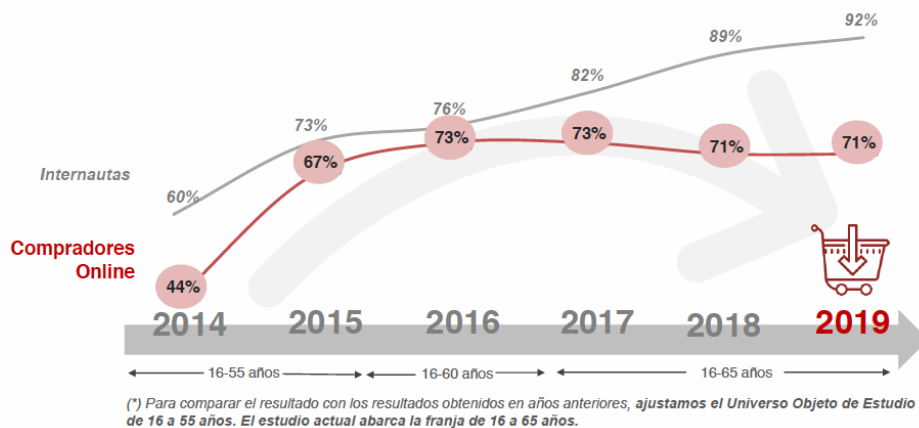


Figura 5: Evolución de compras online en España en el período de 2014- 2019. Fuente: IAB.

Si nos centramos en las características de estas compras online observamos que, el ordenador es el dispositivo con preferencia para realizar la compra (85%), le siguen los *smartphones* (53%) y, por último, las *tablets* y las consolas (18% y 5% respectivamente) (IAB, 2019).

Con respecto a la tipología de tiendas utilizadas para la compra, se mantienen con preferencia las tiendas que solo venden por Internet (88%), pero la tipología de tiendas que venden por Internet y también por tiendas físicas (70%) incrementan las compras en un 3% respecto el año anterior. Entre los motivos de compra online, se destaca la comodidad, el poder ahorrar tiempo y la disponibilidad del producto y, en definitiva, la conveniencia juega el papel más importante para los consumidores (IAB, 2019).

Con referencia a los influyentes de compra, la página web (52%), los amigos/ familiares (43%) y los blogs/foros (38%) son las fuentes que presentan la mayor influencia para el consumidor. En menor grado de influencia se encuentra el *mailing* (27%), la publicidad online (26%) y las redes sociales (24%) (IAB, 2019).

Si hablamos de redes sociales para el uso comercial, Facebook se encuentra en primera posición, representando el 87%, aunque con un 4% menos de representación que el año pasado. Le sigue Instagram, con un 72% de representación y presentando niveles de crecimiento favorables del 14% respecto el año anterior. Por último, en menor grado de representación se encuentran YouTube (67%) y Twitter (62%), pero estas redes también

presentan crecimiento respecto el año anterior, en concreto del 8% y 2% respectivamente (IAB, 2019).

• Entorno tecnológico en el sector de la alimentación y las panaderías

Si nos centramos en la penetración de compra por tipología de productos, según el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (2019) la compra en reservas de alojamiento y paquetes turísticos es la que presenta los mejores resultados en 2018, a pesar de esta preferencia, la compra de comida a domicilio de restaurantes ocupa la quinta posición, representando un 54,4% de las compras online.



La descarga o servicio online de películas, música y videojuegos, es el producto que más se ha extendido entre los internautas compradores online (+35 p.p.)

Figura 6: Productos más adquiridos en 2018. Fuente: ONTSI.

Por otro lado, analizando las compras en el sector de la alimentación en general, según el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019) a pesar de que el supermercado se mantenga como canal líder para la compra tradicional, en 2018 el canal online experimenta unos de los crecimientos más favorables de todos los canales, en concreto un incremento del 21,3% respecto el año anterior.

Trasladando el impacto de la compra online en el sector de las panaderías, anteriormente ya hemos visto que los supermercados son el principal canal de distribución y que *el e-commerce* no presenta la excesiva representación, pero a pesar de esto, el *e-commerce* es el canal que presenta los mejores resultados de crecimiento y evolución respecto el año anterior, tanto para la adquisición de pan, como para la compra de productos de bollería y pastelería, siendo un incremento del 23,3% para la compra del pan y, de 8,2% para la compra de productos de bollería y pastelería (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

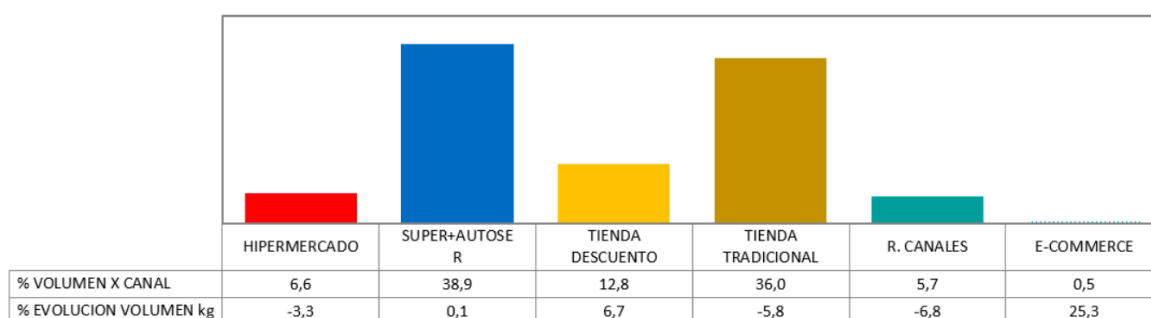


Figura 7: % Distribución y % evolución en volumen por canales en la compra de pan, comparación 2018 vs 2017. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

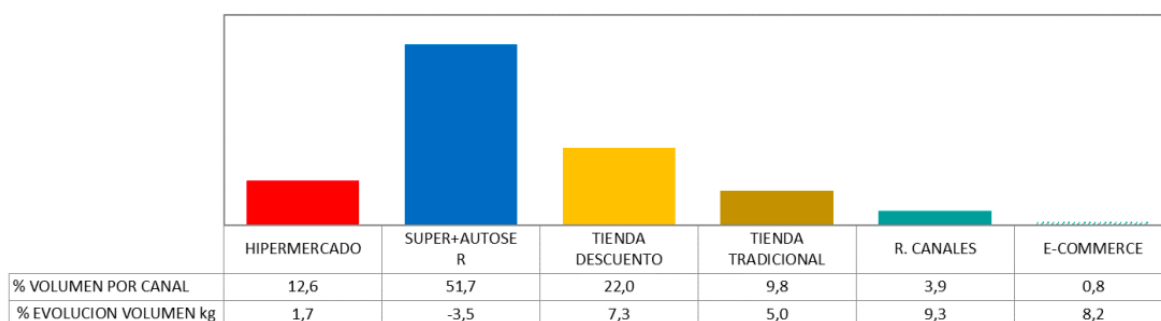


Figura 8: % Distribución y % evolución en volumen por canales en la compra de bollería, comparación 2018 vs 2017. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

• Entorno tecnológico con relación a la comida a domicilio online

En España, en 2018 la compra de comida a domicilio online ha incrementado un 26% respecto el año anterior y se encuentra impulsado por las principales plataformas *Glovo*, *Just Eat*, *Uber Eats* y *Deliveroo* (Delgado, 2019).

A pesar de la existencia de estas plataformas, en febrero de 2019 surge al mercado una nueva plataforma digital conocida como *Bakering*. Esta plataforma está a disposición tanto de

empresas como de particulares (B2C y B2B) y está especializada en la comercialización de catering de productos de panadería, bollería y pastelería artesana de Barcelona.

Permite a las panaderías y pastelería de Barcelona poder extender su negocio a la venta online mediante su plataforma distribuidora de *e-commerce*. Actualmente la plataforma trabaja con más de 20 panaderías y pastelerías artesanas de Barcelona y presenta grandes crecimientos de negocio (Farràs, 2019)

En referencia a los particulares (B2C), esta plataforma permite al usuario escoger un establecimiento de entre los que dispone su red y elegir entre un envío a domicilio o la recogida en la tienda física de la panadería. Los locales están clasificados según su tipología de oferta, la cual está diferenciada en panadería, pastelería, bollería, catering o pack de desayuno.

Con respecto a las empresas (B2B) que contraten Baking, estas pueden gestionar su servicio online mediante la página web o bien, a través de su aplicación *Baking Pro*. La plataforma les permite: comunicar noticias o promociones para sus clientes, gestionar los distintos puntos de venta y pedidos online, recibir las informaciones detalladas de cada pedido y editar la información de su local.

- **Contexto actual covid-19**

Este nuevo contexto también ha supuesto un cambio de paradigma para las empresas, las cuales se han visto obligadas a adoptar drásticamente nuevos modelos de digitalización en su negocio para sobrevivir. Desde una perspectiva empresarial, las empresas se han adaptado a una nueva forma de trabajar, el teletrabajo, además, ante la previsión de posibles pérdidas de negocio a través de las vías tradicionales, los negocios han empezado a desarrollar nuevas formas de operar, así como la implantación de nuevas plataformas de *e-commerce* o *call centers* y todos los cambios de soporte necesarios de adaptación (Reflojos, 2020).

Según datos aportados por la Organización Empresarial de logística y Transporte, este contexto ha supuesto un incremento del 12,5% de las ventas online en comparación a las mismas fechas respecto el año anterior. Por otra parte, los sectores de alimentación,

parafarmacia, mobiliario y deporte han sido los más solicitados, aumentando en un 55% sus ventas online (Dynamical Order, 2020).

3.2.5 Entorno económico

Este entorno tiene como base identificar los valores económico y su evolución en el sector de las panaderías.

Con respecto a los datos de facturación, según la Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (2019) las cifras de facturación referidas al pan experimentan un incremento del 1'1% con respecto a los datos del 2017, asumiendo un total de 855.761 miles de euros, mientras que las cifras de bollería y pastelería adquieren un incremento del 4,8%, con un total de 501.642 miles de euros de facturación.

Si nos centramos en la evolución de facturación del sector observamos que, la variación producida en los 6 últimos años resulta ascendiente. (Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería, 2019). El siguiente gráfico muestra este proceso:

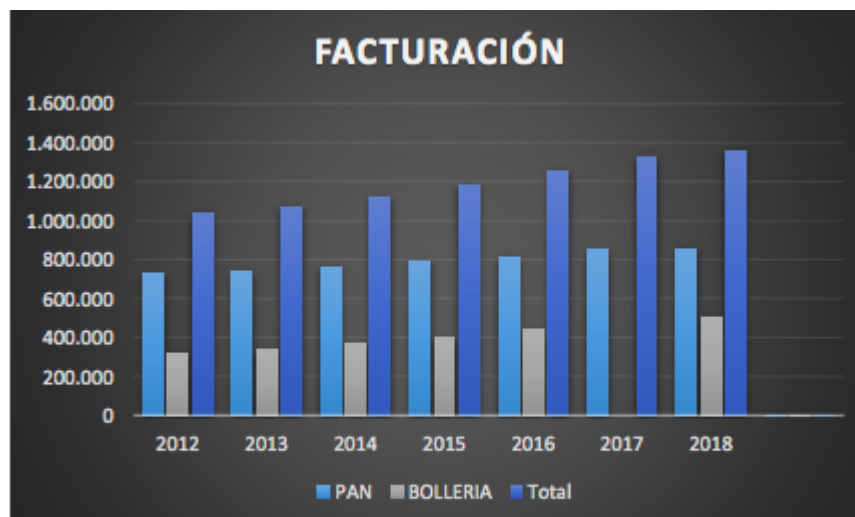


Figura 9: Evolución de la facturación entre los períodos 2012-2018. Fuente: ASEMEC.

Haciendo una reflexión al hecho que el consumo de pan sea decreciente pero su facturación sea positiva presenta una clara justificación, ya que en 2018 canales de distribución como ahora hipermercados, canales *e-commerce* o supermercados incrementaron su precio medio en un 3,9%, 2,3% y 1,3% respectivamente. En 2018, el precio medio de pan se sitúa en 2,40

€/kg, siendo las tiendas de descuento el canal que presenta el precio medio más bajo, situado en 2,12 €/kg y las panaderías el canal con uno de los precios medio más altos de los canales de distribución, en concreto de 2,50 €/kg (Ministerios de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019).

Por otro lado, en 2018 el precio medio de bollería/ pastelería se fijó en 5,08 €/kg, adquiriendo una subida del 1,1%, este último factor sumado al incremento del consumo de estos productos da como resultado una clara alta facturación. Del mismo modo que el pan, la tienda de descuento sitúa el precio más bajo, aunque presenta una subida del 2,7% respecto el año anterior. Las panaderías constituyen el canal más caro para la adquisición de este tipo de productos, ya que su precio medio se sitúa en 8,79 €/kg (Ministerios de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019)

Los motivos que aluden a la subida de estos precios se deben principalmente a la subida del precio de uno de los ingredientes básicos del sector, el trigo, materia prima que experimentó un gran encarecimiento en 2018 debido a su déficit de producción. Por otro lado, este incremento de precios también se debe a la subida de precios de los suministros básicos de producción, viéndose encarecido el costo del agua, el gas y la electricidad (Picó, 2018).

4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Antes de desarrollar el análisis de la competencia de *Forn Gilabert*, sería interesante observar desde una perspectiva general las cifras que representan este sector. Según el informe realizado por la Asociación Española de Franquiciadores (2019) el mercado actual cuenta con 36 marcas operando en este sector, este dato traducido al número total de establecimientos en funcionamiento suma los 1.225 locales, de los cuales 887 se encuentran en régimen de franquicia y 388 en propiedad.

- **Introducción**

Considerando la tipología de proyecto que se quiere desarrollar para *Forn Gilabert*, el análisis de la competencia plantea tres objetivos de estudio: la **oferta** (productos/servicios), la **presencia digital** (medios digitales o cualquier plataforma online utilizada y comunicación en redes sociales), y por último, la **comunicación en general** de los competidores directos e indirectos de la empresa.

Para el análisis de la oferta, se consideran aspectos como el tipo de elaboración (artesanal/ industrial), la variedad de productos y servicios prestados, sus características y los canales de venta. En cuanto al análisis de la presencia digital, se consideran aspectos como el tipo de negocio digital (*e-commerce* y tipo de plataforma digital utilizada), el contenido de la página web corporativa (estructuración, navegación y características) y la estrategia de comunicación digital (redes sociales). Por último, se realiza también un análisis de comunicación que incluye aspectos como los valores, mensajes, eslóganes y los *claims* utilizados por cada una de las panaderías.

Para justificar las empresas que forman parte de la competencia, se utiliza la clasificación mencionada por Durán (2016) distinguiendo entre las panaderías de producción y distribución artesanal y las de producción y distribución industrial.

4.1 Competencia directa: Producción y distribución artesanal

Consideraremos como competencia directa todas aquellas panaderías que forman parte del grupo de producción y distribución artesanal, ya que teniendo en cuenta las características propias de *Forn Gilabert*, su definición como panadería de elaboraciones propias coincidentes en el mismo establecimiento de venta y mayor calidad entra dentro de su forma de trabajo (Durán, 2016)

- **Justificación de la selección**

Partiendo de estos atributos, las panaderías mencionadas a continuación están elegidas porque a pesar de que su expansión y magnitud no sean las mismas que las de *Forn Gilabert* (todas ellas disponen de más de un punto de venta), constituyen panaderías locales y comparten la trayectoria familiar y la experiencia en el sector atribuida de generación en generación, y de allí que ofrezcan la misma calidad de productos y procesos artesanales que *Forn Gilabert*. Además, sus métodos de elaboración también comparten el modelo tradicional, el cual combina punto de venta con zona y mesas de elaboración propia.

Otro de los motivos por los cuales están seleccionadas estas panaderías y no otras es principalmente por el nivel de digitalización que presentan cada una, ya que todas ellas disponen de página web para visibilizar y/o comercializar su negocio, y, además, disponen de otras plataformas digitales (blogs y redes sociales) para difundir sus mensajes.

Dicho esto, las panaderías que forman parte de esta categoría artesanal, y, por lo tanto, de la competencia directa de *Forn Gilabert* son:

- Turrís
- Baluard
- La Forneria

- **Fichas comparativas**

- a) **Análisis de la oferta**

Marca	Oferta			
	Productos	Servicios	Características servicio	Canales de venta
 Fundada en 2008 19 tiendas	<ul style="list-style-type: none"> - Pan - Bollería: dulce/salado - Pastelería - Catering: dulce/salado - Productos de Diada - Ingredientes (harinas, semillas, cacao...) - Libros de Xavier Barriga 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta Online - Servicio de Catering: para particulares o empresas - Talleres de formación solidarios: dinero destinado a las asociaciones con las que colabora 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta Online: a domicilio o recogida en tienda física - Catering: a domicilio o recogida en tienda física. Contratación física u online. Bandejas de: 13 €, 22 € o 35 € aprox. - Talleres de formación: contratación online, impartidos en tienda física. Precio 10 € 	<ul style="list-style-type: none"> -Página web -Teléfono - E-mail - Redes sociales
 Fundada en 2007 4 tiendas	<ul style="list-style-type: none"> - Pan - Bollería: dulce/salado - Pastelería - Productos de Diada - Ingredientes (harinas) - Libro: Pan Baluard de Anna Bellsolà 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta Online - Distribución en restauración: Restaurante Santa Clara y <i>Hotel Praktik</i>, entre otros centros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta Online: a domicilio o recogida en tienda física. Dispone de dos ubicaciones de tienda online 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web -Teléfono - E-mail - Redes sociales
 Fundada en 1900 6 tiendas	<ul style="list-style-type: none"> - Pan - Bollería: dulce/salado - Pastelería - Catering: bandejas preparadas, especialidades saladas, platos fríos, especialidades dulces, tartas, pasteles especiales aniversario - Productos de Diada 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta Online - Servicio de Catering: para particulares o empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta Online: a domicilio o recogida en tienda física - Servicio de Catering: a domicilio o recogida en tienda física. Envío gratuito si supera los 100€. 	<ul style="list-style-type: none"> - Página web -Teléfono - E-mail - Redes sociales

Figura 10. Análisis de la oferta. Fuente: elaboración propia.



b) Análisis de la presencia digital (e-commerce)

Marca	e-commerce	Organización oferta (catálogo)	Filtros	Tipo e-commerce	Modelo de negocio	Plataforma comercial	Método de pago
turris	Sí	Categorías: - Panes Pan blanco Pan de fibra y/o ecológico Pan de Viena Pan de Sabores - Dulce Bollería Pastelería - Salado Cocas Panadones Croissants Quiche Crestas	- Filtrar por Categoría, peso, gluten, sésamo, frutos con cáscara, de leche y lactosa, soja, mostaza, huevo y derivados, pescado y derivados, corte - Ordenación según Relevancia, nombre A-Z, nombre Z-A o precio (de más bajo a más alto o de más alto a más bajo) - Modo de visualización Mosaico u horizontal	B2C B2B	Brick & clicks	- Plataforma Turris Online https://turris.es/shop/es/ - Transporte Stuart https://stuart.com/es/ - Contratación Página web propia - Gastos de envío Gratuito si la recogida es en tienda física y 4€ si la entrega es a domicilio	- Sistema de seguridad Stripe https://stripe.com/es - Método Tarjeta de crédito o de débito. Dispone de códigos de descuento - Mínimo No hay restricciones a un mínimo de pago para la entrega a domicilio
	Sí	*Establecida por la plataforma digital distribuidora Categorías: - Pan No presenta ninguna clasificación específica de sus productos, se encuentran todos los productos de pan, bollería, pastelería,	- Categoría Pan - Disponibilidad Mañana o más tarde - Apto para Sin lactosa, vegetarianos o veganos - Tipo de comida Desayuno, brunch, comida, merienda o cena - Número de personas	B2C	Mark etplace	- Plataforma Baking https://baking.es/ - Transporte Stuart https://stuart.com/es/ - Contratación Página web distribuidora - Gastos de envío Gratuito si la recogida es en tienda física y	- Sistema de seguridad Stripe https://stripe.com/es - Método Tarjeta de crédito o de débito. Dispone de códigos de descuento - Mínimo No hay restricciones a un mínimo de pago para la

		libro e ingredientes mezclados				4,90 € si la entrega es a domicilio (varía en función de la ubicación)	entrega a domicilio
LA FORNERIA	Sí	<p><i>*Establecida por la plataforma digital distribuidora</i></p> <p>Categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Salado <p>Bandejas preparadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dulce <p>Especialidades dulces</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bebidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Categoría Salado, dulce o bebidas - Disponibilidad Mañana o más tarde - Apto para Sin lactosa, vegetarianos o veganos - Tipo de comida Desayuno, <i>brunch</i>, comida, merienda o cena - Número de personas 	B2C B2B	Marketplace	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma Baking https://bakering.es/ - Transporte Stuart https://stuart.com/es/ - Contratación Página web distribuidora - Gastos de envío Gratuito si la recogida es en tienda física y 4,90 € si la entrega es a domicilio (varía en función de la ubicación) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistema de seguridad Stripe https://stripe.com/es - Método Tarjeta de crédito o de débito. Dispone de códigos de descuento - Mínimo No hay restricciones a un mínimo de pago para la entrega a domicilio

Figura 11. Análisis de la presencia *digital* (*e-commerce*). Fuente: elaboración propia.

c) Análisis de la presencia digital (página web corporativa)



Marca	Estructuración	Navegación	Características
 https://turris.es/es/	<p>Menú de navegación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Filosofía - Obradores - Productos - Catering - Blog - Talleres - Contacto - Tienda Online - Idioma (Cat-Esp) <p>Página de Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Slider principal (información de la empresa) - Novedades (productos destacados) - Blog - Talleres <p>Pie de página</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas (ubicación y teléfono) - Síguenos (Facebook, LinkedIn, Instagram) - Oficinas (ubicación, teléfono, e-mails) - Política de privacidad - Política de cookies - Derechos reservados Turris 	<p>Productos</p> <p>Divide la oferta en 11 categorías: Panes, Bollería, Pastelería, Catering Dulce, Catering Salado, Ingredientes, Salado, Diadas y Libros</p> <p>Las únicas categorías con botón a otras páginas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Panes: clasifica entre Panes Blancos, Panes Con Fibra, Panes de Sabores y Panes Ecológicos. No se menciona el precio ni permite la compra directa, solo se describen los productos con imágenes - Catering dulce/ Catering Salado: abre un catálogo en formato <i>pdf</i>. Se distingue la oferta entre dulce o salado y se identifica el precio por kg, unidad o por porción y se indican los precios aproximados en función del tipo de bandeja <p>Catering</p> <p>Interacción mediante formulario. Posible solicitud de presupuesto personalizado indicando momento de consumo, sabores y personas</p> <p>Blog</p> <p>Artículos según fecha de publicación. Botones de acceso a texto completo. Posibilidad de dejar un comentario mediante formulario</p> <p>Talleres y Contacto</p> <p>Interacción mediante formulario</p> <p>Tienda Online</p> <p>Redirige al usuario a su página de venta online https://turris.es/shop/es/</p>	<p>Turris dispone de dos tipos de páginas: una corporativa y otra de aterrizaje especial adaptada a <i>e-commerce</i>.</p> <p>Dispone de distintos e-mails según la finalidad del usuario (catering, taller o currículum) y distintos teléfonos</p> <p>Para los formularios, el usuario debe aceptar las políticas de privacidad obligatoriamente y escoger si recibir comunicaciones informativas y/o comerciales personalizadas sobre productos Turris. El usuario debe proporcionar el nombre, teléfono y e-mail</p> <p>Par el blog, el usuario puede guardar los datos de navegación para la realización de comentarios futuros</p>
 https://www.baluardb.com/	<p>Menú de navegación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Anna Bellsolà - Baluard (Nuestros panes, El proceso, Nuestro horno, Desde 1892, Momentos Baluard, Libro Pan 	<p>Nuestros panes</p> <p>No divide la oferta en categorías, se muestran los productos aleatoriamente. No se menciona el precio ni permite la compra directa, solo se describen los productos con ilustraciones y se indican los gramos</p>	<p>Baluard dispone de dos tipos de páginas: una corporativa y otra de <i>marketplace</i> donde realiza el <i>e-commerce</i></p>

arceloneta.com/es	<p>Baluard)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas - Noticias - Tienda Online (Desde Pau Claris, Desde Poblenou) - Idioma (Cat-Eng) - Facebook - Instagram <p>Página de Inicio</p> <p>Nuestra tienda online</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde Pau Claris - Desde Poblenou <p>Porque no hay dos panes iguales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuestro horno - Desde 1892 <p>Pie de página</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aviso legal - Políticas de cookies - Tiendas - Contacto - Derechos reservados Baluard 	<p>Noticias</p> <p>Noticias según fecha de publicación. Botones de acceso a texto completo. No posibilita la interacción con comentarios</p> <p>Tienda Online</p> <p>Redirige al usuario a sus páginas de venta online</p> <p>https://baking.es/local/baluard-pauclaris?selectedTab=pan</p> <p>https://baking.es/local/baluard-poblenou?selectedTab=pan</p> <p>Contacto</p> <p>Interacción mediante formulario</p>	<p>(Baking)</p> <p>Dispone de un único e-mail de contacto y distintos teléfonos</p> <p>Para el formulario, el usuario debe aceptar el aviso legal y proporcionar nombre y e-mail</p>
<p>LA FORNERIA</p> <p>http://laforneria.cat/</p>	<p>Menú de navegación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inicio - Quienes Somos - Tiendas - Catering - Contacto - Idioma (Es-ca) - Buscador <p>Página de Inicio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Slider principal (información de la empresa) - Quienes Somos (Tiendas, Catering) - Instagram - Catering (ver o descarga) <p>Pie de página</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas (ubicación, teléfono y e-mail) - Instagram - Facebook 	<p>Catering</p> <p>Opción de catálogo: en vista previa o descarga en formato <i>pdf</i>. No se menciona el precio ni permite la compra directa, solo se describe por unidades y tipo de bandeja (mini, pequeña, grande), se proporcionan también imágenes de presentación de producto. Clasifica entre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bandejas preparadas - Especialidades saladas - Nuestros platos fríos - Especialidades dulces - Nuestras tartas - Pasteles especiales de aniversario <p>Al final del <i>pdf</i>, se detalla los datos de contratación del servicio (por correo o por teléfono) y se informa acerca del envío (gratuito en compras superiores a 100 €)</p>	<p>La Forneria dispone de dos tipos de páginas: una corporativa y otra de <i>marketplace</i> donde realiza el <i>e-commerce</i>, aunque en su página corporativa no proporciona en enlace a su tienda online (Baking)</p> <p>Dispone de un único e-mail de contacto y distintos teléfonos</p> <p>Para el formulario, no se identifican políticas de privacidad. El usuario debe proporcionar nombre y e-mail.</p>

	- Derechos reservados La Forneria	Contacto Interacción mediante formulario	
--	--------------------------------------	--	--

Figura 12: Análisis de la presencia digital (página web corporativa). Fuente: elaboración propia.

d) Análisis de la presencia digital (redes sociales)

Red social	Análisis			LA FORNERIA
Instagram	Cuenta Seguidores	@turrispanem Abertura en 2012 <23.8k	@baluard_barceloneta Abertura en 2017 <6.6k	@laforneriabcn Abertura en 2013 <600
	Bio	Mención a @XaviBarriga Enlace a su página web https://turris.es/es/	Enlace a diferentes sites: - Venta online Pau Claris https://baking.es/local/baluard-pauclaris?selectedTab=pan - Venta online Poblenou https://baking.es/local/baluard-poblenou?selectedTab=pan - Noticias https://www.baluardbarceloneta.com/cat/noticias Página web https://baluardbarceloneta.com/cat	Enlace a su página web http://laforneria.cat/
	Stories destacados	Cinco: - “Enquestes”: imágenes con preguntas a elegir entre dos productos Turrís - “Obradors”: visualización de tiendas, ubicación y vídeos testimoniales de clientes/trabajadores	Doce: - “ara.cat” - “@puntavui” - “NOUS GELATS” - “Congrés CETT” - “#8M” - “intersicop2020” - NOU LLIBRE” - “Bon any 2019” - “Disabtes” - #Cibm, - Foto Pa - @gipsycheff	Dos: - “COVID-19”: imágenes de reparto de catering solidario a hospitales de Barcelona en contexto de Covid-19 - “Highlights”: presentación de productos variados de La Forneria

		<ul style="list-style-type: none"> - “Blog”: aviso de nuevas entradas con enlace directo - “Pa de Full”: envío de producto en colaboración con <i>influencers</i> - “Brioix Amistat”: envío de producto en colaboración con <i>influencers</i> 	*no presentan una clasificación muy estricta y el contenido trata sobre temáticas muy variadas: entrevistas, conferencias, novedades de productos, etc.	
	Publicaciones orgánicas	<p><900</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación productos actuales y novedades - Promoción venta online - Aviso productos de temporada - Aviso y promoción Diadas - Aviso noticias empresa <p>Descripción pie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - catalán/ castellano - Utilización de Hashtags <p>Actualización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Post</i> semanal (1/2) - <i>Stories</i> diariamente 	<p><350</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación productos actuales y novedades - Promoción venta online - Aviso y promoción Diadas - Aviso noticias empresa <p>Descripción pie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - catalán/ castellano - Utilización de Hashtags <p>Actualización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Post</i> semanal (1/2) - <i>Stories</i> semanal (1/2) 	<p><255</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presentación productos actuales, novedades y productos de catering - Aviso y promoción Diadas - Aviso noticias empresa <p>Descripción pie:</p> <ul style="list-style-type: none"> - catalán - Utilización de Hashtags <p>Actualización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Post</i> mensual (2/3) - <i>Stories</i> mensual (2/3)
	Contenido IGTV	<p><6</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recetas caseras en presencia de algún producto Turris - Vídeo corporativo de empresa - Vídeo explicativo de cómo hacer comandas online 	<p><1</p> <p>Contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recetas para la elaboración de panes especiales (mismo vídeo que en YouTube) 	No
	Instagram Shopping	Sí, enlace a su página de venta online https://turris.es/shop/	No	No

		es/		
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Influencer marketing</i>: historias destacadas de perfiles propios de entrenadores, nutricionistas, cocineros, prescriptores de restauración, madres y madres, etc. - Acciones de RSC: colaboración con Acción Planetaria (reparto solidario a sanitarios en contexto de Covid-19). Venta solidaria de productos para diferentes asociaciones (Aprenem, Fundació ONCOLLIGA, Amics de la Gent Gran, Nexe Fundació y Acción Planetaria) - Sorteos de productos de temporada Turris y entradas para conciertos o teatro 	<ul style="list-style-type: none"> - Prescripción de perfiles relacionados con el mundo de la gastronomía - Vídeos <i>Directos</i> de recetas en colaboración con <i>influencers</i> de cocina - Mención a Sónar +D: venta de productos Baluard en el festival 	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones de RSC: adherencia a la propuesta "Too Good To Go" contra el desperdicio de alimentos
Facebook	Cuenta Seguidores/ Me gusta	@turris.pagina.official Abertura en 2010 <23.100 me gusta <23.600 seguidores	@baluardbarceloneta Abertura en 2016 <3.500 me gusta <3.600 seguidores	@laforneriabcn Abertura en 2010 <580 me gusta <590 seguidores
	Publicaciones	<1.000 - Contenido mayoritario coincidente con las publicaciones de Instagram - Publicaciones con enlace directo al blog de la página web o a la tienda online	<400 - Contenido mayoritario coincidente con las publicaciones de Instagram - Publicaciones con enlace a su tienda online	<300 - Contenido mayoritario coincidente con las publicaciones de Instagram - No proporciona enlaces a su tienda online
	Vídeos	Lista de categorías: - "Recetas con Turris"	No aparece una lista clasificada	No aparece una lista clasificada

		<ul style="list-style-type: none"> - “Cómo se hace” - “Talleres Xavier Barriga” Vídeos variados: <ul style="list-style-type: none"> - Obradores: muestra de tiendas, clientes y trabajadores - Vídeos corporativos - Vídeos de presentación de panes de temporada - Recortes televisivos de entrevistas - Vídeos de promoción y funcionamiento de la tienda online 	Vídeos variados: <ul style="list-style-type: none"> - Recetas de caseras - Elaboración con productos Baluard - Vídeos corporativos de la empresa 	Vídeos variados: <ul style="list-style-type: none"> - Vídeos de Diadas y pasteles de aniversario
	Promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Sorteos de productos de temporada Turris, conciertos o entradas de teatro - Acciones de RSC: adherencia al movimiento #Delivery4Heroes en contribución al reparto solidario para el personal sanitario. Venta solidaria de productos para diferentes asociaciones (Aprenem, Fundació ONCOLLIGA, Amics de la Gent Gran, Nexe Fundació y Acció Planetaria) 	- Menció a Sónar +D: venta de productos Baluard en el festival	- Acciones de RSC: adherencia a la propuesta “Too Good To Go” contra el desperdicio de alimentos, colaboración en fiestas infantiles para la distribución de catering dulce
YouTube	Cuenta Suscriptores	No	Baluard Barceloneta Abertura en 2019 <120	No
	Contenido	No	<ul style="list-style-type: none"> - Vídeos de “cómo formar” panes: enseñando las técnicas de manipulación de masa y acabado - Vídeos corporativos - Recetas de panes 	No

LinkedIn	Cuenta Seguidores	Turris Abertura en 2018 <1.000	No	No
	Acerca de	Enlace a su página web https://turris.es/es/	No	No
	Publicaciones	<p>- No están enfocadas al producto, sino a noticias de actualidad de la empresa, ya sea con relación al entorno interno de trabajadores o al sector y la empresa en general (nuevas aperturas, reuniones, Diadas, etc.)</p> <p>- Publicaciones con enlace directo al blog de la página web o la tienda online</p> <p>Descripciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - catalán/ castellano - Utilización de Hashtags 	No	No
	Promoción	- Acciones de RSC: adherencia al movimiento #Delivery4Heroes en contribución al reparto solidario para el personal sanitario. Venta solidaria de productos para diferentes asociaciones (Aprenem, Fundació ONCOLLIGA, Amics de la Gent Gran, Nexe Fundació y Acción Planetaria)	No	No
Blog	Ubicación	Página web	No	No
	Contenido	Temáticas relacionadas con los ingredientes, los	No	No

		procesos de fermentación y elaboración, recetas, alimentos saludables, beneficios de los alimentos de temporada, gastronomía catalana, noticias de actualidad de la empresa y el sector en general, etc.		
	Actualización	2 o 3 artículos al mes	No	No

Figura 13: Análisis de la presencia digital (redes sociales). Fuente: elaboración propia.

e) Análisis de la comunicación

Marca	Valores	Mensajes	Eslogan	Claim
 https://turrís.es/	Explícitos - Personas - Oficio - Paciencia - Tacto - Pasión - Creatividad	Corporativo “En Turrís siempre nos gusta hablar de personas, de oficio, de paciencia, de tacto, de pasión y de creatividad cuando nos preguntan cómo nos definimos o quiénes somos. Aquí intentaremos resumir cómo entendemos nuestro trabajo y el apasionante mundo del pan”. De campaña online: “Nuestros productos al alcance de todos, donde quieras, donde digas. Ahora te ofrecemos la posibilidad de degustar nuestros productos artesanos y de calidad de una manera más rápida y sencilla a través de Turrís Online”.	“Aromas potentes, costras crujientes, migas cremosas y sabores nostálgicos, recuerda la felicidad de antes y de siempre”.	Claim venta online “Turrís ON, ON vulguís, ON diguís, ONline”.
	Implícitos - Pasión - Familia - Humanidad - Sabiduría	Corporativo “A día de hoy Baluard cuenta con un gran equipo de personas que tienen en común un entusiasmo por su oficio”.	“Porque no hay dos panes iguales”	-

https://www.baluardbarcelona.com/es	- Trabajo	“La intención de Baluard ha sido siempre hacer pan, pan que seduzca y haga felices a nuestros clientes”.		
LA FORNERIA http://laforneria.cat/	Implícitos - Familia - Historia - Paciencia - Esfuerzo - Sacrificio	Corporativo “100 años de tradición amasando harina, agua, sal y levaduras naturales para ofrecer a los nuestros clientes el primer y más natural de los alimentos de nuestra dieta: EL PAN”	“Simplemente buenísimo”	-

Figura 14: Análisis de la comunicación. Fuente: elaboración propia.

4.2 Competencia indirecta: Producción y distribución industrial

Consideraremos como competencia indirecta todas aquellas panaderías que forman parte del grupo de producción y distribución industrial, ya que este tipo de panaderías no ofrecen las mismas elaboraciones y calidad de productos que *Forn Gilabert* y su definición como panaderías entra dentro del uso de masas congeladas, producción en cadena y abastecimiento para un volumen de clientes alto (Durán, 2016).

• Justificación de la selección

Partiendo de estos atributos, las panaderías mencionadas a continuación están elegidas porque representan las cadenas con más impacto en el sector industrial, además, el criterio de selección radica en la consideración de panaderías que disponen de páginas web y redes sociales para visibilizar y/o comercializar sus productos.

Dicho esto, las panaderías que forman parte de esta categoría industrial, y, por lo tanto, de la competencia indirecta de *Forn Gilabert* son:

- Granier
- Obrador 365
- MaxciPa

El estudio de estas panaderías contempla un análisis menos profundo que el de las panaderías artesanales, ya que *Forn Gilabert* se clasifica en el segmento anterior, para ello se analiza principalmente la clasificación de su oferta de productos, sus servicios, el tipo de redes sociales en uso y la finalidad de sus páginas web.

• Fichas comparativas

a) Análisis de la oferta y la presencia digital

Marca	Página web	E-commerce	Clasificación de la oferta de productos	Servicios	Canales de venta	Redes sociales
	Sí, aunque no comercializa sus productos en ella. https://pansgranier.com/	No	Categorías: - Pan: divide su oferta en panes regionales, panes del mundo, masa madre, panes bienestar, barras, sabor y semillas - Bollería: dulce, salada - Pastelería - Bebidas: frías, calientes, zumos 100% naturales - Carta: tostadas <i>premium</i>	- Catering: dulce, salado, bocadillos. Contratación en la tienda física - Opción a franquiciar el negocio	- Página web - Teléfono - E-mail - Redes sociales	- Facebook - Twitter - YouTube - Instagram - LinkedIn - Blog
	Sí, aunque no comercializa sus productos en ella. https://365obrador.com/home-2/#inicio	No	Categorías: - Panes - Bollería - Café- Degustación - Bocadillos - Platos <i>*su página web no dispone de una clasificación de subcategorías</i>	- Catering: canapés, platos, bebidas y pastelería. Contratación en la tienda física - Opción a franquiciar el negocio	- Página web - Teléfono - E-mail - Redes sociales	- Instagram
	Sí, aunque no comercializa sus productos en ella	No	Categorías: - Los panes <i>*su página web no dispone de una clasificación más amplia de categorías ni</i>	- Opción a franquiciar el negocio	- Página web - Teléfono - E-mail	No

	http://www.macxipan.com/empresa.php		<i>subcategorías</i>			
--	---	--	----------------------	--	--	--

Figura 15: Análisis de la oferta y la presencia digital. Fuente: elaboración propia.

• Supermercados

Teniendo en cuenta el contexto actual, donde los supermercados se posicionan como canales líderes en el sector (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2019), la clasificación de producción y distribución industrial tendría que incluir también a los supermercados como otros de los centros de competencia indirecta.

Los últimos informes realizados por Kantar (2019) señalan que, en España, Mercadona y Carrefour se posicionan como los supermercados líderes en la cuota de mercado de Gran Consumo. Además, tanto Mercadona como Carrefour disponen de una página web propia que posibilita la venta online y el servicio a domicilio. Ambas ofrecen la sección de panadería, bollería o pastelería como posible categoría de compra.

4.3 Conclusiones de la competencia

4.3.1 Conclusiones generales: puntos fuertes y débiles

A rasgos generales, podríamos decir que las panaderías artesanales de hoy en día presentan una gran digitalización, ya que todas disponen de herramientas digitales que permiten dar respuesta a su negocio, tales como páginas web corporativas (que dan visibilidad a sus productos y/o servicios y permiten ser un punto de contacto en Internet), Tiendas Online (que ofrecen un nuevo canal de venta aparte del tradicional, para poder comercializar sus productos y/o servicios y hacer que estos estén disponibles en cualquier sitio y momento) y difusión en distintas redes sociales (que permiten socializar su estrategia de comunicación y aumentar la confianza entre sus clientes y seguidores).

Gracias a este análisis hemos comprobado que Turris, constituye la mejor práctica como empresa competidora, ya que se presenta líder en el sector, tanto en oferta (sobre todo en servicios) como a nivel de negocio online (sistema *Brick & click*), ya que, a diferencia de las otras panaderías, tiene su propia plataforma de *e-commerce* y su Tienda Online. Como puntos fuertes, su plataforma de venta online dispone de un diseño y navegación web fáciles e

intuitivos para el usuario, con un catálogo de productos que permite una clasificación de la oferta muy elaborada y organizada (segmentación por categorías, filtros de resultados, fichas de producto detalladas y personalizables, motor de búsqueda libre y disposición de compras relacionadas o de interés para el usuario), un carrito de compra de fácil acceso, ventajas promocionales y plena atención al cliente durante todo el proceso de navegación. Además, ofrece al usuario sistemas de pago seguros y entregas a domicilio flexibles que permiten elegir el día y la hora del pedido.

Por el contrario, Baluard y La Forneria ofrecen las mismas cualidades de negocio digital, ya que ambas realizan *e-commerce* mediante el Marketplace de Bakering. Como puntos fuertes, esta plataforma digital también ofrece un diseño y navegación web fáciles e intuitivos para el usuario, un carrito de compra de fácil acceso, ventajas promocionales y sistemas de pago seguros con entregas a domicilio flexibles que permiten elegir también el día y la hora del pedido. Otro de los puntos fuertes de Bakering es que esta plataforma permite a las panaderías que forman parte de su red, posicionarse directamente en el sector a domicilio de panaderías y pastelerías artesanales de Barcelona. Además, permite al usuario seleccionar su establecimiento ideal según 5 categorías previas (Panadería, Pastelería, Bollería, Catering, Pack desayuno o Cocas de San Juan). Otro punto a favor es que esta plataforma se adapta a los colores corporativos de cada panadería, con lo cual, permite que cada panadería tenga su propia Tienda Online personalizada.

A pesar de estas ventajas, como punto débil, Bakering presenta una estructuración y organización de la oferta mucho más simple que Turris, ya que su catálogo de productos no dispone de fichas de productos muy detalladas (solo ofrece la fotografía, la descripción y no permite una personalización muy amplia), no dispone de un motor de búsqueda interno ni aconseja de ningún tipo de compra relacional o de interés para el usuario, además tampoco proporciona atención al cliente en caso de duda o sugerencia durante la navegación, solo dispone de un correo electrónico de contacto.

Con todo este análisis de negocio online observamos que, a pesar de las diferentes vías de comercialización online que utilizan las panaderías de la competencia directa, Turris, el competidor más fuerte, no presenta mejores ventajas de logística, transporte y gestión de

pagos que Baking, ya que ambas plataformas utilizan *Stripe* para los pagos y Stuart para el transporte. Por lo tanto, observamos que todas las panaderías artesanales disponen de una misma gestión interna de pedidos, que a pesar de constituir este hecho una prueba del buen funcionamiento de estos sistemas, presentan como punto débil común el ofrecer solo 2 métodos de pago (tarjeta de crédito o de débito) y no permiten la transacción con otros medios como el reembolso, *Paypal*, *Bitcoins*, etc. A pesar de esta realidad, Turris muestra como ventaja un coste de envío inferior (4€) que el de Baking (4,90€).

Pasando a las diferencias de oferta de servicios, comprobamos que Baluard se queda un poco atrás en comparación a Turris y la Forneria, ya que no dispone de un servicio de catering, y, por lo tanto, de B2B. Tanto Turris como La Forneria utilizan la página web corporativa para visibilizar su catálogo de catering (mediante un archivo *pdf*), pero La Forneria posiciona mejor el servicio gracias a su mayor variedad y comercialización online en Baking. Por otro lado, Turris permite diferenciarse ofreciendo un servicio que no disponen ni Baluard ni La Forneria, en este caso los talleres de formación.

Con respecto a la utilización de las redes sociales, comprobamos que estas son importantes en el sector, ya que la mayoría de las panaderías las utilizan como herramientas para enlazar sus páginas web y Tiendas Online, difundir su comunicación, visibilizar sus productos, presentar las novedades y notificar de cualquier aviso importante de la empresa y de los productos de temporada. Además, también utilizan las redes sociales para difundir vídeos corporativos y recetas online, permitiéndoles estar más conectados a sus usuarios. En cuanto a su promoción, realizan acciones digitales como colaboraciones con *Influencers*, envío de *Newsletters*, sorteos, etc. También realizan acciones de responsabilidad social corporativa para mejorar su imagen y contribuir con la sociedad. Por último, Turris, a diferencia de Baluard y La Forneria, dispone de un blog de contenido periódico que permite la interacción con sus clientes y les proporciona información de interés relacionada al sector y la empresa (productos e ingredientes).

Atendiendo al análisis de comunicación, es importante destacar que tanto Turris, como Baluard y la Forneria disponen de un eslogan corporativo para identificarse como panadería, también comunican su filosofía de trabajo y forma de elaboración a través de mensajes clave.

Con respecto a la competencia indirecta (MacxiPa, 365, Granier), hemos podido comprobar que las panaderías que forman parte del sector industrial pertenecen siempre a cadenas franquiciadas y además estas no realizan esfuerzos digitales para comercializar de forma online. A pesar de este factor, sí disponen de páginas web corporativas y redes sociales para visibilizar sus productos y clasificar su oferta.

4.3.2 Mapa de posicionamiento

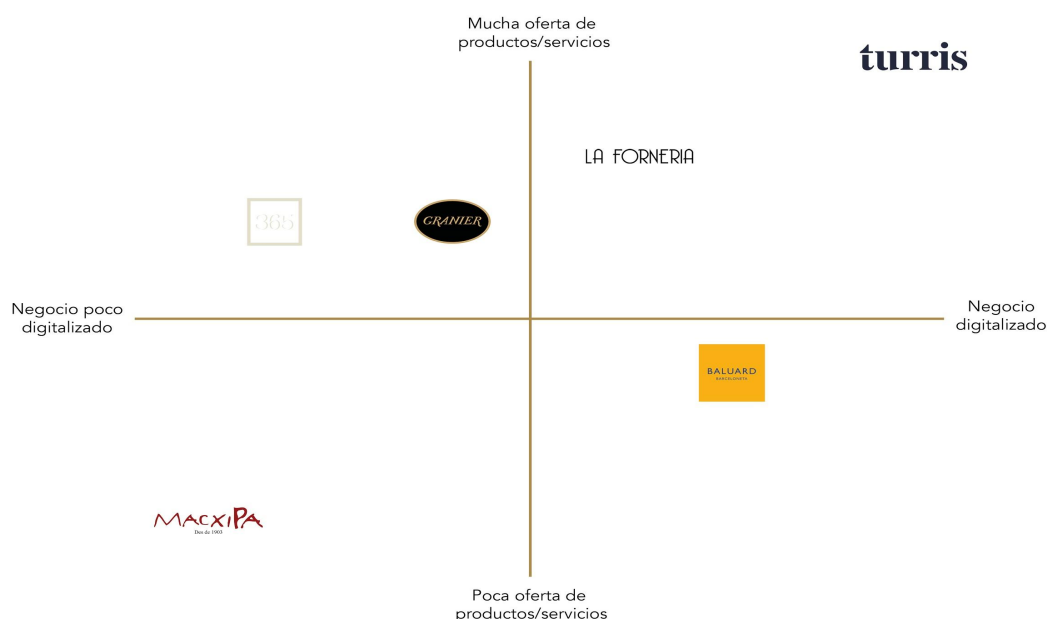


Figura 16: Mapa de posicionamiento competencia directa e indirecta. Fuente: elaboración propia.

Se han seleccionado como ejes de posicionamiento el nivel de digitalización (eje horizontal) y la oferta de productos y servicios (eje vertical).

En este caso, cuando hablamos del nivel de digitalización del negocio, nos referimos tanto a la práctica de *e-commerce* como a la presencia y utilización de las redes sociales. En este caso Turris ocupa la posición horizontal más alta, ya que dispone de plataforma propia de *e-commerce* y está presente en las principales redes sociales (Instagram, Facebook y LinkedIn). Por el contrario, La Forneria y Baluard se encuentran en una posición horizontal más baja, ya que utilizan una plataforma de *e-commerce* distribuidora (Bakering) y no propia, pero a pesar de este factor, mantienen presencia en redes sociales, ocupando Baluard una posición más

alta que la Forneria, ya que Baluard dispone de Instagram, Facebook y Youtube, y la Forneria solo de Instagram y Facebook.

Cuando hablamos del nivel de oferta, nos referimos a la variedad de productos y servicios que ofrece la panadería, en este caso Turrís ocupa también la posición vertical más alta, ya que, a parte de su amplia clasificación de productos y servicio de catering, dispone de un servicio que no tienen las otras panaderías, en este caso los talleres de formación. La Forneria ocupa una posición vertical mayor que Baluard, ya que, a diferencia de esta, dispone de servicio de catering.

En cuanto a la competencia indirecta, todas ellas se encuentran en la parte izquierda del mapa, ya que, a pesar de disponer de páginas web corporativas, no realizan comercio electrónico. A pesar de esto, Granier ocupa una posición de digitalización mayor que las otras panaderías debido a su gran presencia en redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, YouTube y LinkedIn). Obrador 365 solo está presente en Instagram y MacxiPa no dispone de redes sociales. Por último, en cuanto a su oferta, Granier y Obrador 365 se encuentran en una misma posición, ya que, a parte de su clasificación de productos, ambas presentan servicio de catering y opción a franquiciar el negocio, MacxiPa en cambio, dispone de una clasificación de productos poco extendida.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1 Microentorno: Introducción

La empresa de la cual queremos obtener información no dispone de ningún medio o portal abierto acerca de su negocio o trayectoria, por este motivo, para poder desarrollar una mejor investigación y análisis de la empresa, se han llevado a cabo dos entrevistas en profundidad.

Cada una, con un objetivo de extracción de información diferente:

- **Entrevista a Jaume Gilabert Parcerisas, propietario:** se investiga acerca del terreno completo de la empresa, considerando aspectos de negocio, historia, clientes, rendimiento y visión, misión y valores de la empresa. Por otro lado, también se analiza el terreno de la comunicación, considerando aspectos de medios, estrategias e inversiones.
- **Entrevista a Francesc Gilabert Parcerisas, copropietario:** en este caso, se profundiza acerca del terreno de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, considerando aspectos de calidad, ingredientes, procesos, técnicas de elaboración y cualquier otro apunte importante del sector.

Toda la información que se detalla a continuación en microentorno, forma parte de una fuente de elaboración propia, en la cual se extraen y describen las consideraciones más importantes de las entrevistas de los hermanos Gilabert (2020) y se añade toda información empírica proveniente de la observación propia en la tienda física.

5.2 Análisis de la empresa: *Forn Gilabert*

5.2.1 Descripción de la empresa

Forn Gilabert constituye una panadería familiar artesanal con más de 100 años de experiencia en el sector. Su punto de venta se ubica en Barcelona, en el Barrio del *l'Esquerra de l'Eixample*. Actualmente, la empresa está dirigida por Jaume Gilabert Parcerisas, propietario del negocio, y su hermano Francesc Gilabert, copropietario.

- **Historia**

Los orígenes de la panadería datan en 1900 en *Térmens*, un pueblecito de la provincia de Lérida, donde el fundador Francesc Vidal Voves y su mujer, Magdalena Vidal Viosca, empezaron el negocio familiar de la panadería, conocida en sus inicios como *Can Folguera*.

Posteriormente en los años 20, el negocio se traspasó a Barcelona y la propiedad pasó a manos de su hijo Jaume Gilabert Vidal, que, junto con su mujer, Cecilia Gilabert Samarra, y su hermano, Joan Gilabert Samarra, continuaron el negocio en tierras catalanas, pero esta vez con la actual denominación *Forn Gilabert*.

Años más tarde, la descendencia de sus dos hijos, Gloria Gilabert Gilabert y Francesc Gilabert Gilabert, junto con su mujer Roser Gilabert Parcerisas, adquirieron el negocio. Después de esta generación, el negocio pasó a manos los actuales propietarios de la panadería, sus dos hijos Jaume Gilabert Parcerisas y Francesc Gilabert Parcerisas.

Forn Gilabert se encuentra en su cuarta generación de artesanos y su apuesta de futuro, mantiene en valor seguir los procesos de elaboración de sus antepasados. No hay que olvidar tampoco que esta panadería se sitúa como la tienda más antigua de la zona de *l'Eixample*, y este factor a su vez, hace que se convierta en un valor diferencial y añadido para el consumidor (Gilabert, 2020).

- **Capacidades y Aptitudes**

Cada uno de los productos ofrecidos está elaborado diariamente y manteniendo la artesanía de los procesos de elaboración más antiguos utilizados de generación en generación. Para ello, se trabaja con fermentaciones y cocciones largas, elaboraciones manuales, masas madre, hornos de suela de piedra y elaboraciones propias en el mismo punto de venta.

Teniendo en cuenta que la panadería consiste en una pequeña empresa, el negocio y sus trabajadores pueden adaptarse a los diferentes cambios del sector, implementando o incorporando nuevos productos y cambiando los que no funcionan por otros que presenten más preferencia de consumo. Actualmente la empresa se está adaptando a las nuevas tendencias alimentarias en busca de panes especiales con harinas y semillas ecológicas. A pesar de todas estas innovaciones en sabor, la panadería no elabora todavía productos sin gluten, pero dispone de panes más probióticos y ricos en fibra.

- **Modelo de negocio**

Forn Gilabert sigue una trayectoria familiar. Actualmente se encuentra en la cuarta generación de panaderos. La empresa presenta un recorrido donde la propiedad se ha heredado de tatarabuelos a abuelos, de abuelos a padres y finalmente, de padres a hijos.

- **Filosofía**

La filosofía de negocio se basa en la transmisión de la profesión artesanal de generación en generación. Otro apunte importante en su línea de trabajo y servicio de calidad es la profesionalidad con la que se atiende a todos sus clientes, con la principal premisa de ofrecer transparencia y no intentar vender algo que no sea.

- **Indicadores financieros**

Debido a la asimilación del encarecimiento de los combustibles de producción como el gas y la electricidad, *Forn Gilabert* asume unos costes laborales elevados, donde los volúmenes de venta tienen que ser elevados para poder rentabilizar su negocio.

Los beneficios de la panadería varían en función de la época del año. La facturación de los meses comprendidos de octubre hasta abril es positiva, en cambio los meses comprendidos entre mayo y agosto, la facturación desciende considerablemente. Habría que añadir que los beneficios dependen también de los posibles imprevistos de maquinaria y averías que pueda tener la empresa, ya que son muy frecuentes las reparaciones o los cambios en sus estructuras de producción internas.

5.2.2 Análisis de la marca

- **Misión**

Según Francesc Gilabert (2020), la panadería dedica sus esfuerzos en ofrecer productos artesanos y de calidad en sus cuatro áreas de especialización: panadería, bollería, pastelería y catering. La empresa trabaja a conciencia para mantener los procesos de elaboración tradicionales en toda su fase de fermentación, cocción y acabados.

- **Visión**

Según Jaume Gilabert (2020), “hacerse un referente fuerte dentro del Barrio de l’*Eixample*” constituye uno de los propósitos de la empresa. Ser una empresa en la que no solo se contemple la venta de pan, sino que pueda considerarse como primera opción para dar servicio a cualquier día señalado, es una de las metas de la panadería.

- **Valores de la empresa**

Aunque la empresa no tenga establecida ninguna línea de valores explícitamente comunicados, según los propietarios Gilabert (2020) la empresa se asocia a la familia, la tradición, la calidad, la artesanía, el compromiso, el trabajo, la constancia y la profesionalidad.

- **Significados de marca**

La marca pertenece a una panadería artesanal propia de un negocio **familiar** pasado de generación en generación. Su **profesionalidad** se traduce en los más de 100 años de **experiencia** en el sector y su actual cuarta generación panadera que hace posible que sus productos adquieran la **excelencia** y la mejor **calidad**. El valor fundamental de su trabajo se basa en ofrecer a sus clientes productos de **elaboración diaria** que mantengan la **artesanía** de los procesos de elaboración más antiguos y **tradicionales**, en concreto, aquellos que utilizaban sus antepasados y que siguen funcionando en la actualidad.

A parte de su carácter artesanal, *Forn Gilabert* es sinónimo de **confianza** y **reconocimiento** social dentro del Barrio de l’*Eixample*. Su característica como tienda más **antigua** de la zona permite otorgarle el valor añadido y diferencial para sus consumidores.

Como panadería, *Forn Gilabert* atiende a las necesidades actuales de sus consumidores y en este sentido, su oferta de productos no solo incluye productos clásicos de panadería, sino que se muestra **actualizada** dando respuesta a la nueva demanda de productos **naturales**, exentos de conservantes y aditivos y elaborados con harinas **ecológicas**. Por lo tanto, partimos de una empresa que presta atención a las **tendencias** alimentarias del sector y dispone de una oferta de productos variada con todo tipo de harinas (de cereales, semillas, maíz, nueces, centeno, chía, carbón vegetal, etc.).

La **transparencia** también forma parte de una de las prioridades de la empresa, ya que su establecimiento está diseñado para que los clientes pueden ver desde fuera, todo lo que se hace en el obrador.

- **Imagen corporativa**

La representación gráfica de la marca se materializa mediante un logotipo sencillo, el cual no contiene ninguna imagen ni símbolo y está compuesto únicamente por tipografías:



Figura 17: Logotipo actual de Forn Gilabert. Fuente: empresa.

El logotipo sigue dos estilos tipográficos: por un lado, la parte importante, en este caso el nombre de la panadería, “*Forn Gilabert*”, sigue una línea tipográfica Serif, ya que las letras presentan ornamentos en sus acabados. Por otro lado, la parte secundaria del logotipo, “*Artesans des de 1900*”, se caracteriza por letras simples, de palo seco tipo Sans Serif. La empresa presenta dos colores corporativos de marca, en este caso el negro y el blanco. Como podemos observar, las letras blancas del logotipo resaltan en contraste al negro de fondo.

Podría decirse que la imagen de *Forn Gilabert* se alimenta de una buena reputación, ya que muchos de sus clientes han conocido la marca por prescripción de otros clientes. A este factor, se le tendría que añadir que el apellido Gilabert es muy poco común en Cataluña y que, por lo tanto, una vez conocida la panadería, los clientes asocian siempre el apellido a ella (Gilabert, 2020).

Por otro lado, *Forn Gilabert* no dispone de ningún eslogan o *claim* que lo identifique, y en referencia a sus posibles asociaciones, los dos atributos que más destacan los hermanos Gilabert (2020), propietarios de la tienda, son la calidad y la artesanía.

5.3 Las 4 p's

5.3.1 Producto

Forn Gilabert dispone de una gran variedad de productos, pero su oferta se divide principalmente en cuatro áreas de especialización: panadería, bollería, pastelería y servicio de catering.

- **Panadería**

En la sección de panadería, los productos ofrecidos van desde el pan común conocido tradicionalmente, el cual utiliza solo los ingredientes básicos de la panadería (harina, sal, agua y levadura), hasta multitud de panes especiales según las harinas utilizadas, entre las cuales se ofrecen harinas integrales, de espelta, multicereales, maíz, nueces, soja, sarraceno, centeno, chía, rimacinata y carbón vegetal. A diferencia del pan congelado, el producto que ofrece *Forn Gilabert* se manipula manualmente y utiliza la masa madre, una masa que no contiene aditivos ni conservantes y que, por lo tanto, presenta una fermentación larga y completamente natural.

En referencia a los formatos, los panes de *Forn Gilabert* están disponibles en una gran variedad de acabados, ya sean en barra, molde, panecillo, chusco o payés. Además, todos los panes se caracterizan por ser productos artesanales y de calidad, elaborados en el mismo establecimiento de venta.

Es importante añadir que esta sección de panadería no solo está disponible para clientes finales, sino que actualmente la panadería constituye una empresa distribuidora para algunas de las cadenas de restauración más cercanas a su zona.

- **Bollería y pastelería**

En la sección de bollería se incluyen tanto las piezas dulces como las saladas. Estas piezas, al igual que el pan, se elaboran diariamente de forma artesanal y utilizan ingredientes naturales. En cuanto a variedad, la empresa ofrece desde productos tradicionales como las ensaimadas o los croissants, hasta piezas más elaboradas con coberturas y rellenos de chocolate, crema o cabello de ángel. En su oferta dulce, destaca también un producto conocido como *secalls*, que constituye pasta seca de recortes de pastas que no se han podido vender, pero que vuelven a adquirir sabor mediante el baño con anís y azúcar. Este tipo de dulce, aparte de poder evitar tirar producto restante, es un producto muy solicitado por los clientes.

En cuanto a productos salados, *Forn Gilabert* dispone de distintos formatos y sabores de croissants y bocadillos, incluyendo además opciones vegetarianas. También destacan sus empanadillas y piezas rellenas, tanto de verduras como de atún o carne.

Aunque la sección de pastelería no es tan amplia como la de bollería, *Forn Gilabert* dispone de distintas tartas y bizcochos con rellenos variados. Ofrece productos tradicionales como brazos de gitano, *sachers*, tartas de queso, bandas de fruta rellenas de crema, etc.

A parte de esta diversidad de productos, *Forn Gilabert* también está muy al día de todas las festividades que mantengan relación con productos de panadería. Así pues, en su oferta se incluyen también aquellos productos especiales de las Diadas, como los *panellets*, el Tortel de Reyes, las Cocas de San Juan, los Buñuelos de Cuaresma, las Tartas de San Valentín, etc.

- **Catering**

Los productos ofrecidos en este tipo de servicio pertenecen a la sección de bollería y pastelería y muchas de sus piezas se caracterizan por presentar un formato “mini” especial de catering. El encargo de catering dispone tanto de bandejas dulces como de bandejas saladas. También dispone de pizzas y cocas.

Su oferta está disponible en tres formatos distintos (bandeja pequeña, mediana o grande) y su selección de productos normalmente suele estar predeterminada por la empresa, pero *Forn*

Gilabert acepta cualquier petición o sugerencia personalizada. Una vez preparada la bandeja, el presupuesto va en función de su peso. En el caso de las pizzas, el formato es únicamente tamaño grande, y en el caso de las cocas, dispone de medianas o grandes.

Este servicio está a disposición de cualquier tipo de celebración para sus dos tipologías de clientes, por un lado, para los clientes finales, para sus celebraciones personales, y por otro lado, para las empresas, que pueden solicitar la demanda para complementar cualquier encuentro, evento o reunión de empresa.

El contrato de este servicio puede hacerse de dos formas distintas: por teléfono o bien, en la tienda física. Este servicio no dispone de un envío a domicilio, con lo cual, los clientes que soliciten el pedido tienen que acudir a la tienda a recogerlo.

- **Desglose de productos**

A continuación, están clasificados según su área de especialización, todos los productos que ofrece *Forn Gilabert*:

PANADERÍA

- **Pan Blanco:** Barra clásica de $\frac{1}{4}$, Barra clásica corta de $\frac{1}{4}$, Barra rústica de $\frac{1}{4}$, Barra clásica de $\frac{1}{2}$, Flauta clásica, Mini panecillo blanco.
- **Pan Integral:** Barra integral de $\frac{1}{4}$, Barra integral de $\frac{1}{2}$, Flauta integral, Molde integral de $\frac{1}{2}$, Payés integral de $\frac{1}{4}$, Payés integral de $\frac{1}{2}$.
- **Pan de Payés:** Payés blanco de $\frac{1}{2}$, Payés blanco de $\frac{1}{4}$, Payés blanco de Kg, Payés integral de $\frac{1}{4}$, Payés integral de $\frac{1}{2}$.
- **Pan de Campaña (Fermentación Natural),** Barra de campaña de $\frac{1}{2}$, Barra de campaña de $\frac{1}{4}$, Chusco de campaña de Kg.
- **Panes de variedades ecológicas:** Barra multicereales de $\frac{1}{4}$, Barra de soja de $\frac{1}{4}$, Barra de centeno de $\frac{1}{4}$, Barra de nueces de $\frac{1}{4}$, Barra de maíz de $\frac{1}{4}$, Barra de carbón vegetal de $\frac{1}{4}$, Barra de rimacinata de $\frac{1}{4}$, Molde de chía de $\frac{1}{4}$, Molde espelta de $\frac{1}{2}$.
- **Pan de molde:** Molde blanco de $\frac{1}{2}$, Molde integral de $\frac{1}{2}$, Molde de espelta de $\frac{1}{2}$, Molde de cereales de $\frac{1}{2}$, Molde de chía de $\frac{1}{4}$, Molde de hamburguesa 100 g.
- **Panes tradicionales:** Pan de Vidrio, Pan de Coca, Pan de Viena, Pan de *Sant Jordi*.
- **Bastoncillos:** Bastoncillos blancos, Bastoncillos de pipas, Bastoncillos integrales.

BOLLERÍA

- **Croissants:** clásico, mantequilla, multicereal, chocolate negro, jamón dulce y queso, *frankfurt*, sobrasada, queso con cebolla caramelizada y *bacon*, minis dulces (normal, normal bañado de chocolate negro, relleno de chocolate negro, blanco o crema), minis salados (tortilla de patata, atún, sobrasada, jamón dulce y queso, *frankfurt*).
- **Ensaimadas:** clásica, clásica mini, ensaimada rellena de cabello de ángel, ensaimada bañada de chocolate negro.
- **Napolitanas:** napolitana de chocolate, napolitana de crema.
- **Pastas de hoja:** herraduras (crema, chocolate, cabello de ángel), cestas (queso de cabra, espinacas con pimiento, pollo y puerros), *panadó* de espinacas con pasas y piñones, milhojas de jamón dulce con tomate y queso.
- **Magdalenas:** clásica, 4 chocolates, canela y plátano, frambuesa y yogur, minis de Nutella.
- **Cookies:** virutas de chocolate y Lacasitos, virutas de chocolate y Lacasitos, bañada de chocolate negro.
- **Cocas:** coca de *forner*, coca de *recapte*, coca de *vidre*, coca de San Juan
- **Berlinas:** clásica, chocolate negro.
- **Retalls:** recortes de pastas dulces.

PASTELERÍA

- **Tartas:** mousse de limón, 4 chocolates, tiramisú, frutas del bosque, *massini*, *sacher*.
- **Brazos de Gitano:** chocolate, nata, trufa.
- **Bandas de hojaldre:** fruta variada rellena de crema, manzana.
- **Torteles:** chocolate, nata, trufa
- **Brownie**

VARIOS

- **Bocadillos:** queso, jamón dulce, tortilla de patata, jamón serrano, longaniza, chorizo, atún, pollo y rúcula, brie.
- **Sandwich:** vegetal, jamón y queso.
- **Cafés BOU:** café solo, café con leche, americano, capuchino.
- **Bebidas:** zumos Don Simon (naranja, melocotón y piña), refrescos (Coca-Cola, Nestea, Aquarius, Monster Energy) agua y Cacaolat.

CATERING

- **Bandeja dulce:** croissants minis (chocolate, crema o normal), ensaimada mini, tarta de manzana y cookies.
- **Bandeja salada:** bocadillos cortados o de tamaño mini, croissants minis (tortilla de patata, jamón y queso, atún, sobrasada y *frankfurt*).
- **Pasteles:** bizcochos tradicionales o bien tartas personalizadas con el nombre o felicitación solicitada.
- **Pizzas:** jamón y queso, queso fresco, rúcula y jamón serrano, queso de cabra, bacón, atún y queso.
- **Cocas especiales:** coca de *recapte* y cocas de San Juan.

PRODUCTOS DE TEMPORADA (DIADAS TRADICIONALES)

- *Pa de Sant Jordi*
- Pasteles de San Valentín (de frutas y crema o de chocolate)
- Buñuelos de Cuaresma
- Tortel de Reyes
- Coca de San Juan (de frutas, crema, chicharrones o cabello de ángel)
- *Panellets* (chocolate, café, coco, fresa y piñones)

5.3.2 Precio

Forn Gilabert, a diferencia de los supermercados o cadenas alimentarias, no compite en precio, ya que prima antes la calidad que la comodidad o funcionalidad y, en este sentido, prefiere que su precio sea más elevado a cambio de que sus productos estén a la altura. Para hacer frente a este factor, la empresa opta por ofrecer profesionalidad y artesanía, factores que marcan su diferencia frente otros establecimientos.

En este sentido, el perfil de consumidor de *Forn Gilabert*, a diferencia de cualquier otro individuo que consume productos similares, no se caracteriza por constituir un público en busca de precio, ya que en este caso el precio se comporta como signo de valor y calidad para el consumidor.

En referencia al coste de los productos, el precio medio de pan común se situaría alrededor de los 2 euros. Si nos centramos en panes más especiales y de harinas alternativas, el precio medio rondaría los 3-4 euros.

En referencia a los productos de catering, en este caso el precio va a peso y varía en función del tipo de bandeja: para los productos dulces, el precio de bandeja es de 15 €/kg y para los productos salados, de 19 €/kg.

Teniendo en cuenta estas cifras y las proporciones de cada bandeja, el precio aproximado para cada una rondaría:

- **Bandejas dulces**
 - Pequeña: 12 €
 - Medina: 15 €
 - Grande 18 €
- **Bandejas saladas**
 - Pequeña 14 €
 - Medina 18 €
 - Grande 25 €

En referencia al precio de los otros productos de catering:

- Pizzas grandes: 15 €.
- Cocas de San Juan: Medina: 16 € / Kilo: 28 €
- Coca de *Recapte*: 12 €
- Tartas: 18 €

5.3.3 Punto de venta

- **Tienda física**

Forn Gilabert constituye una empresa familiar de distribución minorista. En cuanto a características físicas del punto de venta, la empresa se preocupa para que su imagen y trabajo sean lo más transparente posible. Para ello, la panadería ha asumido recientemente una transformación visual de la tienda, incorporando una pared de cristal que deja ver el obrador para que los clientes puedan comprobar cómo se elabora y produce de manera manual y artesanal todos sus productos.

Por otro lado, debido a las nuevas transformaciones del sector, la tienda ha incorporado recientemente un pequeño espacio de cafetería y degustación para así poder complementar su servicio. Anteriormente solo disponía de la opción de pedir para llevar, pero ahora este pequeño espacio compuesto por dos mesas y ocho taburetes, permite que el consumidor disfrute de los productos en la tienda tranquilamente.

Entrando en detalles de almacenamiento y transporte, la empresa dispone de un almacén interior donde se encuentra también toda su maquinaria. El transporte de harinas y subproductos necesarios para su producción está a cargo de sus proveedores, los cuales acuden semanalmente al punto de venta para actualizar el stock.

- **Canales de venta**

Los productos por encargo, ya sean de catering, encargos de restauración o cualquier otro pedido realizado, se pueden hacer mediante los cuatro canales de venta que dispone la empresa:

- Vía telefónica, 934535706
- Tienda física, c/Urgell 75
- Instagram, @forngilabert75
- Correo electrónico, forngilabert@gmail.com

5.3.4 Promoción

Las acciones más relevantes se realizan en el punto de venta, el cual utiliza técnicas de *merchandising* para estimular la entrada e impulsar las ventas entre sus clientes. Aun así, la empresa no promociona directamente su negocio mediante la publicidad. Muchos de los clientes que conocen la empresa son fruto de la recomendación de otros clientes, ya que la prescripción de clientes es el mayor medio ganado que dispone actualmente la empresa para darse a conocer.

Respecto a su comunicación digital, no mantiene una difusión muy amplia en Internet y las redes sociales, ya que solo dispone de una cuenta en Instagram (@forngilabert75) para darse a conocer. A continuación, se entra un poco más en detalle de la comunicación realizada hasta la fecha y los medios de difusión utilizados, tanto a nivel Online como Offline.

Análisis de su comunicación

En cuanto a su estrategia de comunicación e inversión, actualmente la panadería no dispone de una estrategia de comunicación definida ni tampoco de un amplio presupuesto destinado a la publicidad.

Su método de comunicación para la difusión de cualquier mensaje utiliza mayoritariamente medios tradicionales, en concreto su punto de venta, y opta por una pequeña parte de redes sociales (Instagram).

De cara a un futuro, la empresa está dispuesta y abierta a destinar una inversión más grande a la publicidad y de ese modo, poder ampliar su comunicación (Gilabert, 2020).

5.3.4.1 Análisis Online

- **Owned Media: Instagram**

Actualmente el único medio de comunicación que dispone la empresa para difundir sus mensajes de forma digital es su cuenta de Instagram @forngilabert75.

Forn Gilabert cuenta con un perfil de empresa con más de 300 seguidores y 50 publicaciones. Su biografía contiene una pequeña descripción de empresa y a continuación, las principales vías de contacto de la empresa: su dirección, número de teléfono y correo electrónico.

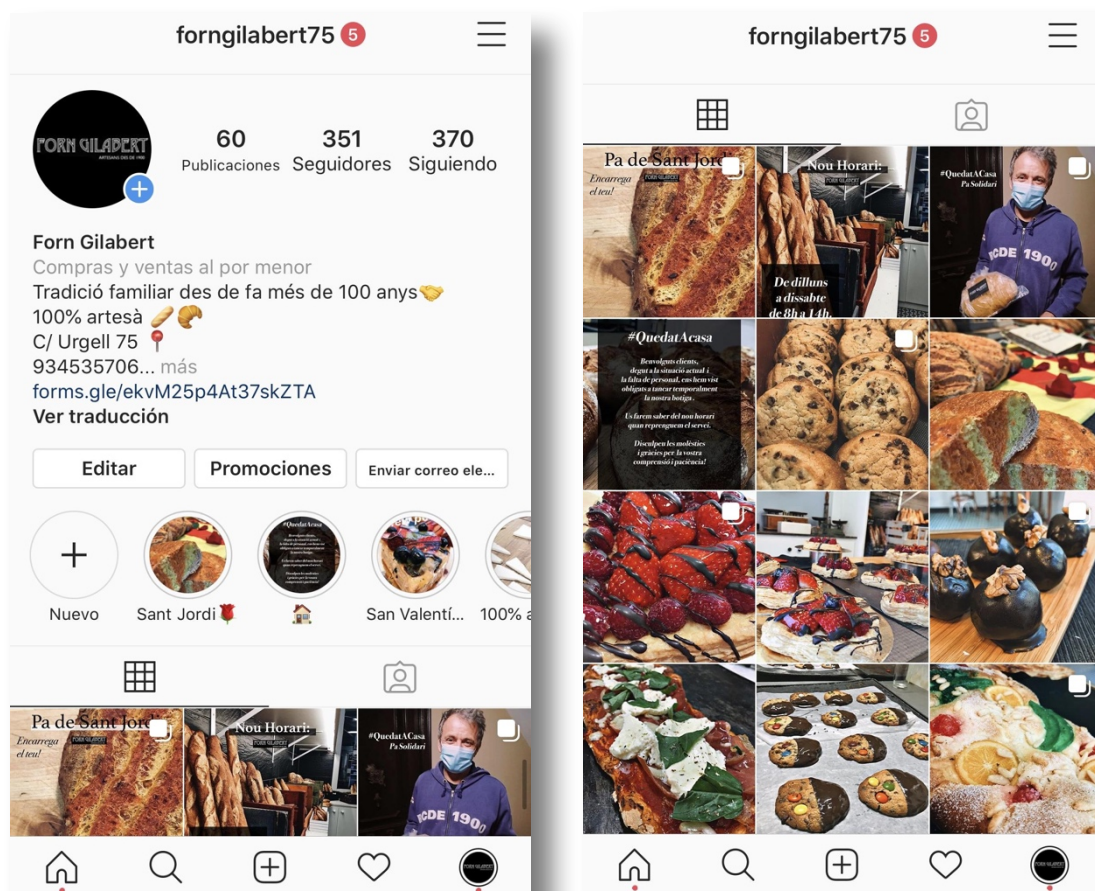


Figura 18: Feed de Instagram. Fuente: Forn Gilabert [@forngilabert75].

Su perfil cuenta con 5 historias destacadas: “San Jordi”, “#QuedateEnCasa”, “San Valentín, 100% artesà” y “Dia de Reis”. Podemos comprobar que estas publicaciones hacen referencia mayoritariamente a los productos especiales promocionados en las Diadas.

En referencia a sus publicaciones, *Forn Gilabert* no dispone de vídeos en IGTV, solo dispone de publicaciones orgánicas, el contenido de las cuales gira en torno a tres temáticas:

- Imágenes sobre productos disponibles.
- Vídeos explicativos de procesos de elaboración.
- Avisos de las Diadas y los productos especiales de temporada.

Con respecto a los textos de descripción de fotografía, *Forn Gilabert* acostumbra a utilizar hashtags relacionados para conseguir un mayor alcance. Además, para garantizar una mayor comprensión, estos textos se escriben en dos idiomas, catalán y castellano.

● Estadísticas Instagram

Según Estadísticas de *Forn Gilabert* si nos fijamos en las características demográfica de sus seguidores, más de la mitad (71%) son mujeres y el resto (29%) hombres. La franja de edad con mayor representación comprende los 18-24 años (35%), seguida del rango de los 25-34 años (33%). La gran mayoría de sus seguidores provienen de Barcelona (51%), otro porcentaje muy poco representativo de Madrid (3%), y le siguen otras localizaciones de Terrasa, Igualada y Balaguer (2%, 2%, 1% respectivamente). En referencia al nivel de actividad de sus seguidores, la hora de mayor impacto se presenta al mediodía (15:00 h).

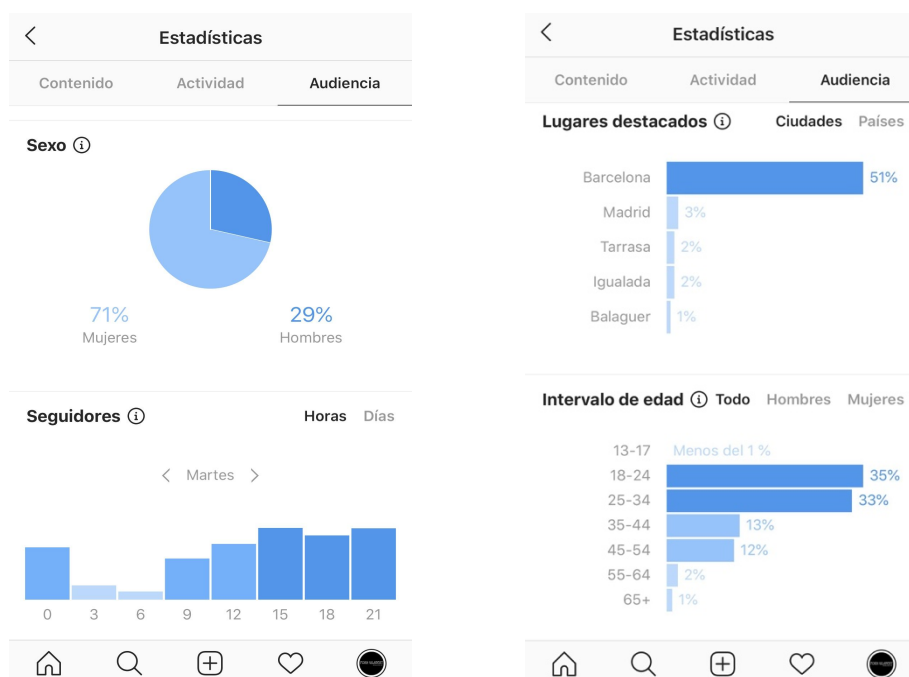


Figura 19: Audiencia de Instagram. Fuente: Forn Gilabert [@forngilabert75].

- **Situación y comunicación del Covid-19**

Ante el nuevo contexto de Covid-19 y la falta de personal para dar servicio esos días, *Forn Gilabert* se vio obligado a cerrar permanente su establecimiento los días comprendidos del 30 marzo al 14 de abril. Posteriormente, una vez solucionados los problemas internos de la empresa, se reanudó el servicio, pero para evitar una mayor exposición, la empresa tomó como principal medida una reducción parcial de sus horarios, en este caso, implantando jornada única de mañanas comprendida de 8:00 h a 14:00 h, hasta que la situación adquiriera nuevas medidas. Las medidas posteriores adoptadas por la empresa fueron avanzando en función de la legislación y prevención aprobadas por el Gobierno.

A parte de reducir los horarios, *Forn Gilabert* tuvo en consideración otras medidas como, por ejemplo, restringir la entrada al establecimiento a una sola persona, además de mantener un metro de distancia y reducir su oferta solamente a los productos más esenciales. A nivel comunicativo, para poder avisar a sus clientes acerca de las medidas que había tomado la empresa frente a esa situación, su punto de venta y su cuenta de Instagram, fueron los medios principales de difusión de información. Además, en Instagram *Forn Gilabert* también se adhirió al hashtag promovido por el confinamiento #QuedateEnCasa y para ello, repartió solidariamente pan y cruasanes a todos los vecinos de su finca, los cuales voluntariamente etiquetaron al perfil de la empresa en las publicaciones de historia que hicieron en Instagram. Forn Gilabert recopila estas publicaciones en su historia destacada #QuedateEnCasa.

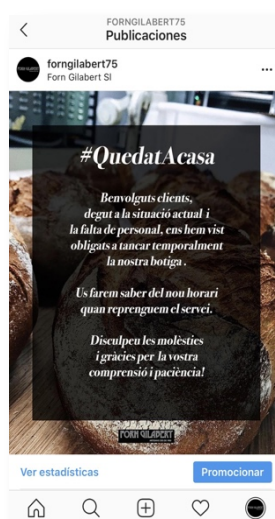


Figura 20: Publicación para el aviso del cierre del establecimiento. Fuente: Forn Gilabert
[@forngilabert75].

- **Earned Media: Reseñas de Google**

Forn Gilabert adquiere una valoración de 4,5 estrellas sobre 5 del total. Actualmente cuenta con un total de 60 reseñas y todas ellas positivas. En los comentarios se mencionan aspectos como la calidad, el sabor, la artesanía y el buen servicio de atención al cliente:

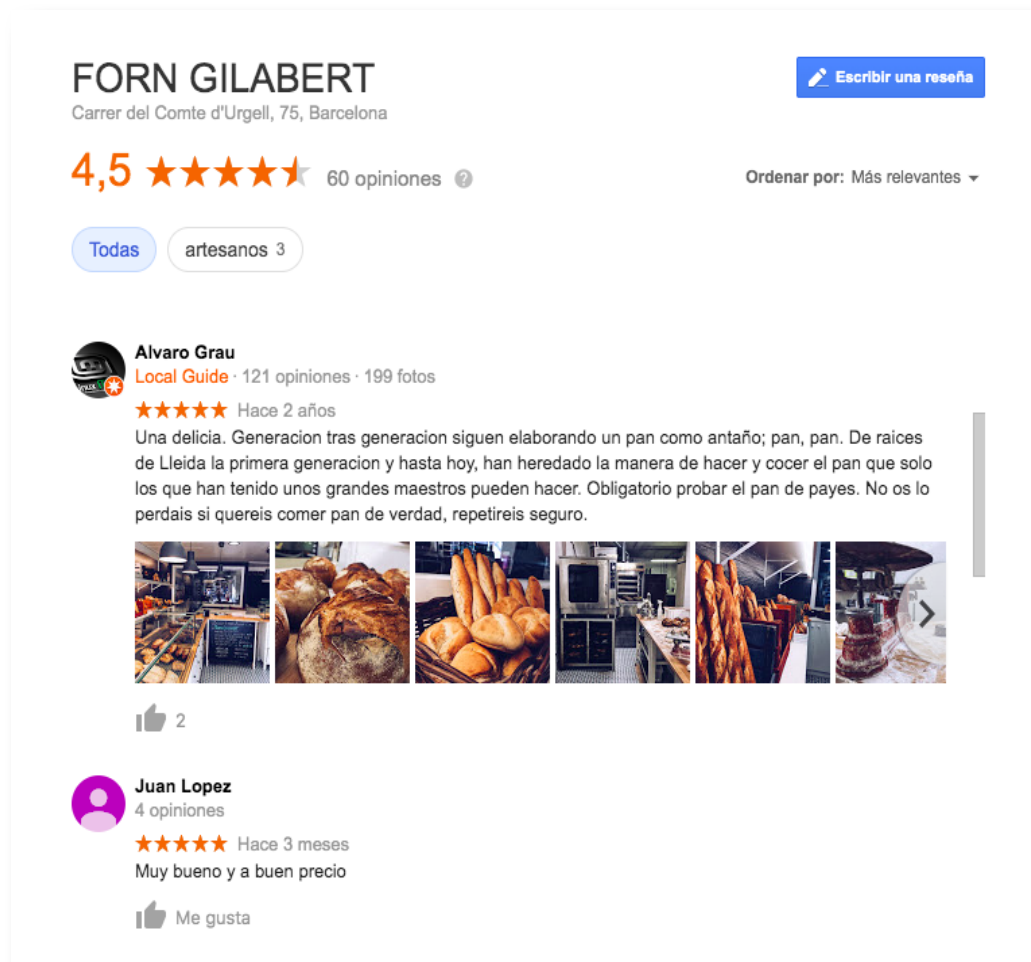


Figura 21: *Reseñas clientes*. Fuente: Google Reseñas.

5.3.4.2 Análisis Offline

- **Owned media: Punto de venta (Merchandising)**

El punto de venta es el principal medio de comunicación que utiliza *Forn Gilabert* para incitar sus ventas. Para ello, la panadería dispone de un cartel colgado en la puerta de la entrada. Esta pieza gráfica pretende informar acerca de la artesanía y del tipo de elaboración con la que trabajan sus productos. La parte derecha se reserva para poder dejar los datos de contacto de la empresa, en este caso, la dirección, el teléfono y su cuenta de Instagram.



Figura 22: Cartel exterior de la panadería. Fuente: empresa.

A parte del cartel, la panadería también cuenta en su punto de venta con la distribución de sus propias tarjetas de contacto. Estas tarjetas están colocadas justo al lado de la caja registradora, a la vista de sus clientes, de modo que cuando el consumidor espera a ser atendido, puede coger una de ellas.

La distribución de estas tarjetas también se hace en los caterings. Cada una de las bandejas preparadas lleva en su interior una tarjeta, de este modo, la empresa consigue ganar visibilidad y presencia en aquellos eventos, celebraciones o fiestas en las que se encuentren sus productos.

La estética de estas tarjetas es simple y minimalista, mantiene los colores corporativos de la empresa y aparecen los principales datos de contacto de la empresa (dirección, número de teléfono y cuenta de Instagram). El dorso está ocupado por el logotipo de la marca.



Figura 23: Visualización de tarjetas de contacto de la empresa. Fuente: empresa.

6. ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS (STAKEHOLDERS)

6.1 Entorno Interno: Trabajadores

Forn Gilabert cuenta con una plantilla de trabajadores bastante reducida, la cual no supera los 10 trabajadores. Según la normativa (n.º 651/2014, de 17 de junio), “En la categoría de las PYME, se define a una microempresa como una empresa que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones EUR”.

Teniendo en cuenta estas características, *Forn Gilabert* entra dentro de la clasificación de microempresa. A continuación, el siguiente organigrama representa la plantilla completa de los trabajadores actuales de la empresa.

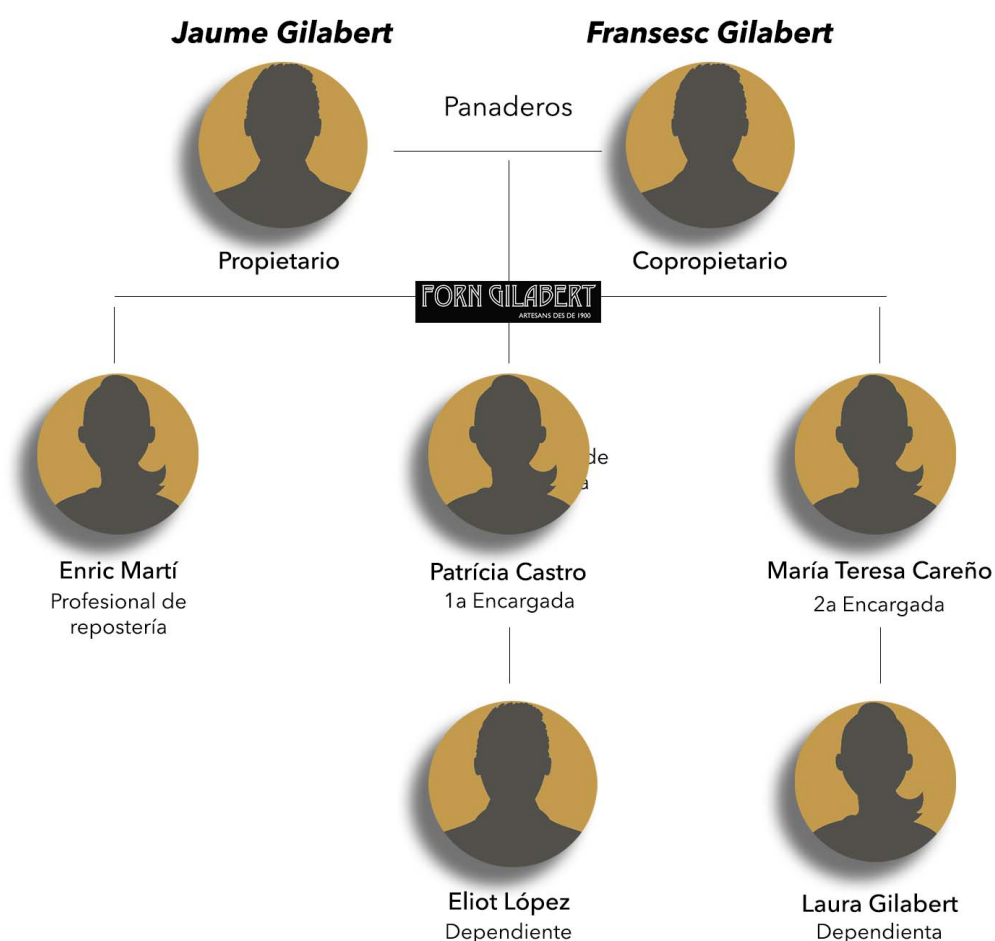


Figura 24: Organigrama trabajadores. Fuente: elaboración propia.

6.2 Entorno de trabajo: Proveedores

Los proveedores constituyen una pieza fundamental para la empresa, por este motivo, dispone de un amplio abanico de empresas (Gilabert, 2020). Sus proveedores principales están constituidos por empresas distribuidoras de harina, en este caso, *Forn Gilabert* dispone de diversas empresas, cada una especializada en una tipología de harina diferente. Por otro lado, también son importantes las empresas que les suministran subproductos, gracias a los cuales la empresa puede elaborar manualmente productos de bollería y pastelería. Las principales marcas que constituyen su red de proveedores son:

- **Proveedores de materias prima:** chocolates, azúcares, elementos de decoración, margarinas, gelatinas, etc.
 - Tal Com Pinta
 - Alvilardan
 - Délifrance
 - Panamar
- **Proveedores de harinas y productos de panificación**
 - Farina Albareda
 - Blasetti
 - Ireks
 - Nutrigal
 - San Lorenzo
 - Harinas Porta
- **Proveedores de embutido**
 - bona àrea
- **Proveedores de bebidas**
 - BOU Café
 - Coca-Cola

6.3 Entorno general: Instituciones y Administraciones

La Institución con la que se relaciona directamente *Forn Gilabert* es el **Gremio de Panaderos de Barcelona**. Esta entidad tiene como objetivo defender los intereses de los empresarios de panaderías ubicadas en Barcelona, para ello, agrupa los profesionales del sector, ofrece cursos de formación profesional y crea iniciativas y proyectos de interés para el sector (Gremi De Flequers De Barcelona, 2020).

Entre las funciones principales que desempeña el Gremio (2020) encontramos:

- **Interlocución:** frente a las Instituciones. Representa de forma colectiva al sector, de forma que puede influir sobre consideraciones básicas para el avance de la industria.
- **Negociación:** frente a los sindicatos acerca del convenio colectivo que influye al sector de la panadería.
- **Información:** a sus asociados respecto a cualquier aspecto relacionado con el mundo de la panadería, como por ejemplo las subvenciones, las normativas sanitarias, laborales, fiscales, jurídicas, etc. Para ello, dispone de cuatro medios de difusión: circulares, revista “Actualitat Flaquera”, teléfono o personalmente.

La función que desempeña esta institución para *Forn Gilabert* se centra principalmente en el envío de *merchandising* para ser utilizado en su punto de venta, sobre todo, carteles promocionales de productos de Diada. Además, también ejerce como canal de distribución para el material de papelería, suministrando cartonajes para las bandejas de catering, papel de decoración, papel de cobertura, bolsas de papel, de plástico, etc.

6.4 Clientes

Forn Gilabert cuenta con dos tipologías de clientes, por un lado, dispone de los clientes finales, los B2C, y por otro lado, los clientes de restauración, los B2B. A parte de estas dos tipologías, dispone también de una tercera categoría resultante de una oferta que combina clientes finales con clientes de empresa, referida a los clientes que solicitan servicio de catering. A continuación, se detalla cada una de estas categorías (Gilabert, 2020):

Clientes Finales (B2C)

Formado por el conjunto de personas que acuden físicamente al punto de venta. Consumen los productos disponibles en la tienda, aunque también disponen de los productos previamente encargados por vía telefónica o de forma presencial. Podríamos dividir esta categoría en tres perfiles diferentes:

- **Clientes locales:** constituido por personas del Barrio de *l'Eixample*, ubicación donde se encuentra el punto de venta.
Según Jaume Gilabert (2020) dentro de los clientes locales, el perfil mayoritario constituye un público adulto/ mayor, en este sentido, clientes de toda la vida que compraban a sus padres y abuelos y que actualmente siguen consumiendo sus productos. Por otro lado, dentro de estos clientes locales, se destaca también otro segmento de público joven, el cual está en crecimiento y lo constituyen muchas veces parejas jóvenes, independientes o estudiantes. Por último, en esta categoría se encuentra también aquel público que mira por su salud y su alimentación, se interesa por la calidad y los beneficios de los productos.
- **Jóvenes extranjeros:** procedentes de la escuela de idiomas más cercana a la panadería (*Camino Barcelona Spanish Language School*).
- **Madres y padres:** de hijos de la escuela más cercana a la panadería (*Mare de Dèu del Roser*). Estos clientes se caracterizan por acudir al establecimiento justo después de la jornada educativa de sus hijos y, por lo tanto, por la tarde.
- **Clientes de otras zonas:** constituido por personas que a pesar de vivir lejos de la ubicación donde se encuentra la panadería, acuden una o dos veces por semana para adquirir los productos.

- **Cientes esporádicos:** constituido por personas que están de paso y entran en el establecimiento de forma ocasional.

Cientes de Restauración (B2B)

Formado por el conjunto de bares y restaurantes asociadas a la panadería. No consumen los productos disponibles, sino que adquieren los productos que previamente habían encargado, ya sea en vía telefónica o presencial. Normalmente la demanda suele contemplar grandes cantidades de barras o pastas dulces para complementar sus menús. Los clientes que optan por este tipo de servicio, deben acudir presencialmente a la tienda para recoger sus productos. En esta categoría encontramos los bares y restaurantes más cercanos a la ubicación de la panadería:

- Bar Gelida
- Café Urgell
- Racó Urgell
- Bar Ordesa
- Bar Ornitorrincus
- Bar Gourmet
- Bar Malasang
- El Nou Negoci

Cientes de Catering (mix B2C y B2B)

Formado por el conjunto de personas, organizaciones o empresas que consumen la demanda previamente seleccionada o personalizada de los productos especiales de catering. El encargo puede hacerse vía telefónica o bien, acudiendo presencialmente a la tienda. Decimos que este segmento está constituido por las dos tipologías de clientes (B2C y B2B), ya que la demanda la pueden hacer los clientes finales, en este caso, para complementar cualquier tipo de celebraciones personal, cumpleaños o fiesta, o bien los clientes de empresa, para complementar cualquier reunión, meeting o evento. Actualmente la panadería dispone de dos empresas con este tipo de demanda, Clínica Dental Barrado y el Diari Ara.

7. INVESTIGACIÓN DEL TARGET

7.1 Encuestas

Para el trabajo de investigación se han desarrollado dos encuestas diferentes. Estas encuestas se han realizado mediante la plataforma Google Forms (<https://docs.google.com>).

Cada una, con un objetivo de extracción de información diferente:

- **Encuesta para el análisis del sector:** está dedicada a los consumidores del sector en general, y, por lo tanto, a los consumidores potenciales. Se investiga acerca del consumo de la industria en general, el estilo de vida, los intereses, las percepciones, el posicionamiento de la competencia y el uso de Internet, tanto para las redes sociales como para la compra online.
- **Encuesta para el análisis de los consumidores de *Forn Gilabert*:** está dedicada exclusivamente a los consumidores de *Forn Gilabert*, en este caso, para conocer sus preferencias de consumo, los productos más demandados, la percepción acerca de la empresa, la satisfacción y, por último, su presencia en redes sociales y compras online.

La encuesta para el análisis del sector cuenta con una muestra de **143 encuestados**. El requisito fundamental de selección se basaba en considerar individuos que estuvieran viviendo actualmente en Barcelona y, además, que utilizaran Internet, ya que la encuesta se hacía digitalmente.

La encuesta para el análisis de los consumidores de *Forn Gilabert* cuenta con una muestra de **39 encuestados**. En este caso, la encuesta solo era accesible para aquellos individuos que constituían consumidores habituales de la empresa. Además, como en la anterior encuesta, también se ha considerado como requisito fundamental que la persona fuera activa en Internet. Los medios de difusión para visibilizar la encuesta han sido su página de Instagram, la cual disponía del enlace directo al formulario y la tienda física.

7.2 Conclusiones de las encuestas

7.2.1 Conclusiones encuesta análisis del sector

Gracias a esta encuesta, podemos hacernos una idea de las características que reúne el consumidor propio de productos de panadería, el cual se identifica con hombres y mujeres de 18 a 64 años, normalmente con presencia de hijos y pertenecientes a la clase social media. El perfil se identifica mayoritariamente con trabajadores, aunque también se identifica con estudiantes y personas jubiladas. Presentan un alto nivel de estudios, la mayoría supera los estudios obligatorios y presentan estudios universitarios o superiores. Podría decirse que este perfil se caracteriza por constituir usuarios activos en las redes sociales y por estar familiarizados con las compras por Internet. Respecto a su uso en redes sociales, principalmente utilizan Instagram, YouTube y Facebook (en este orden de importancia).

Atendiendo al grado de conocimiento de la competencia, los competidores resultan estar posicionados en la mente de los consumidores, ya que la gran mayoría asegura conocer alguna de las panaderías Turris, Baluard o la Forneria, siendo Turris la mejor posicionada. A pesar de que los medios tradicionales como el punto de venta o el entorno familiar/amigos adquieren ventaja como medios para el conocimiento de estas panaderías, Instagram y las páginas web también se mencionan como posibles puntos de contacto.

Los resultados indican que los panes blancos o de harinas especiales se posicionan como favoritos para el consumidor. Se ha observado también que los productos propios de panadería (tanto el pan como la bollería/pastelería) tienen como principal canal de venta las panaderías. La panadería líder destacada por los consumidores (tanto para la compra de pan como para la compra de productos de bollería/pastelería) es MacxiPa. Un dato interesante a mencionar es que, a pesar de que la gran mayoría de los consumidores identifique valor en la diferenciación entre un pan industrial y un pan artesanal, a la práctica no se tiene realmente en cuenta, ya que esta panadería destacada como preferente (MacxiPa) pertenece a una cadena de producción y distribución industrial.

Por otro lado, en referencia a las panaderías que constituyen la competencia de Forn Gilabert, para los consumidores, Baluard está mejor posicionada en la compra de bollería/pastelería y Turis, en la compra de pan y servicio de catering. En referencia a los supermercados para la compra de productos de panadería, Mercadona y Lidl se mantienen como canales líderes y

Caprabo destaca sobre todo en la compra de productos de bollería/pastelería. Sería interesante añadir que el driver de compra en supermercados destacado por los consumidores no está impulsado por la calidad, sino por la comodidad, factor que, en realidad, podría resultar beneficioso para las panaderías.

En caso de haber contestado "Supermercado" para la compra de bollería/pastelería, ¿Cuál es el motivo?

27 respuestas

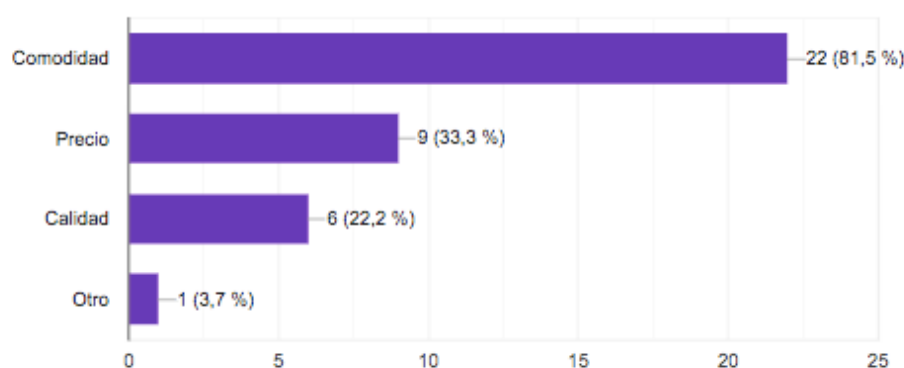


Gráfico 18: Motivo de compra en supermercados. Fuente: elaboración propia.

En referencia a las percepciones, los consumidores atribuyen el pan de “masa madre” al sabor y a la consideración de un producto saludable, pero la consideración real más importante, en este caso la de fermentación natural, la consideran en menor grado.

Cuando comparamos los resultados entre los diferentes grupos de edad, comprobamos que la compra en panaderías industriales (MaxciPa, 365 o Granier) se realiza con mayor frecuencia por el público más joven y a medida que avanza la edad, adquieren preferencia las panaderías artesanales (Turris, Baluard). También comprobamos que a medida que avanza la edad, la compra en supermercados para este tipo de productos disminuye y la compra en panaderías gana posiciones. Además, los resultados también demuestran que las compras por Internet y la compra de comida online a domicilio disminuyen a medida que avanza la edad. Del mismo modo pasa con la actividad en las redes sociales, la intensidad disminuye a medida que avanza la edad.

Concretando los resultados referidos al catering, el principal acontecimiento para el cual los consumidores declaran contratar este tipo de servicio se centra en celebraciones personales (familiares o amigos). A pesar de que el punto de contacto principal de este servicio sea la tienda física, se mencionan las páginas web como canal de venta. Por último, atendiendo a las posibles vías contratación del servicio, a pesar de que la vía tradicional del punto de venta sea la predominante, los consumidores contemplan el servicio a domicilio y la contratación online.

¿A través de qué medio conociste el servicio de catering?

58 respuestas

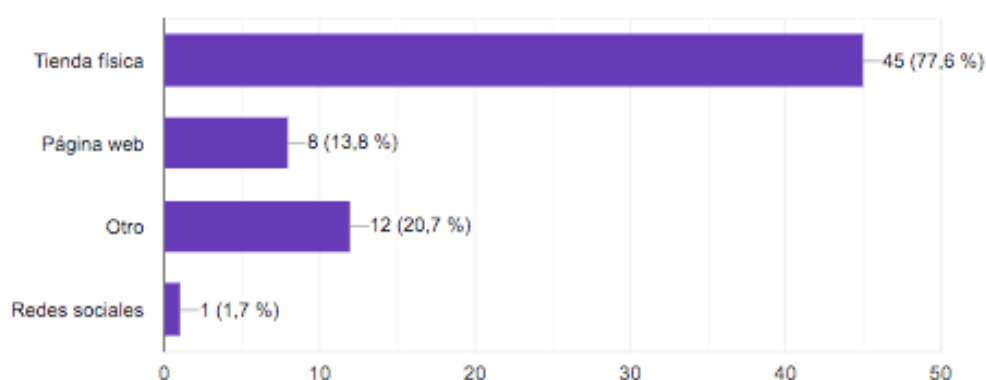


Gráfico 31: Medio de contacto para el catering. Fuente: elaboración propia.

¿Cómo contratase el servicio de catering?

58 respuestas

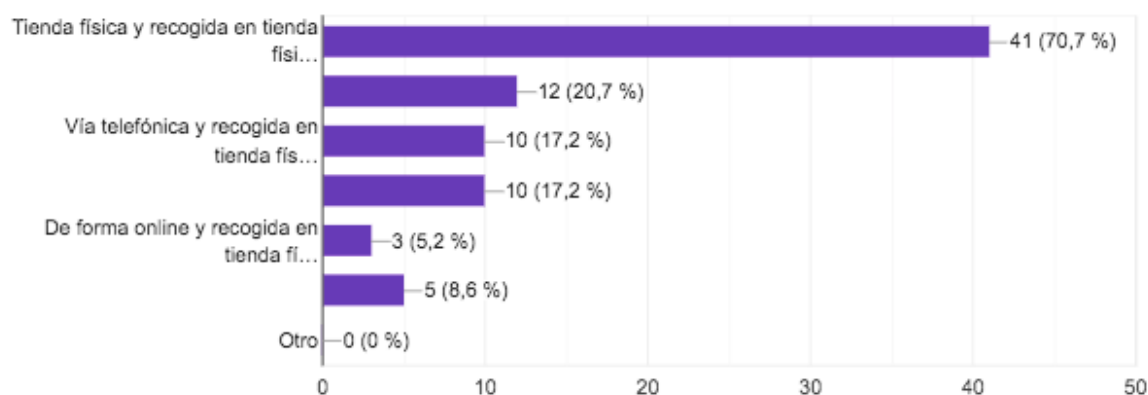


Gráfico 32: Medio de contratación para el catering. Fuente: elaboración propia.

7.2.2 Conclusiones encuesta análisis de los consumidores

Gracias a esta encuesta, podemos hacernos una idea de las características que reúne el consumidor propio de *Forn Gilabert*, el cual se identifica con hombres y mujeres de 20 a 63 años, normalmente con presencia de hijos y pertenecientes a la clase social media-alta, ya que la franja de ingresos inferiores a los 1.000 euros es muy poco representativa, y de ahí que, este perfil se le considere con un poder adquisitivo superior. El perfil se identifica mayoritariamente con trabajadores, aunque también se identifica con personas jubiladas y estudiantes. Este perfil se identifica con un alto nivel cultural, ya que la gran mayoría supera los estudios obligatorios y presentan estudios universitarios o superiores. El consumidor propio de *Forn Gilabert* presenta residencia coincidente con el mismo barrio de la panadería (*l'Eixample Esquerra*), aunque cabe destacar que no todos los consumidores mantienen esta característica, ya que también hay clientes que vienen adrede de zonas alejadas, y en este sentido, este factor podría resultar un claro ejemplo de la alta satisfacción de sus clientes. En cuanto a la utilización de redes sociales, es un perfil que se muestra bastante activo (solo un 2,6% indica no utilizarlas). Las redes más destacadas por los clientes son Instagram, YouTube y Facebook (en este orden de importancia). Por otro lado, este perfil resulta estar bastante familiarizado con las compras por Internet.

Ocupación

39 respuestas

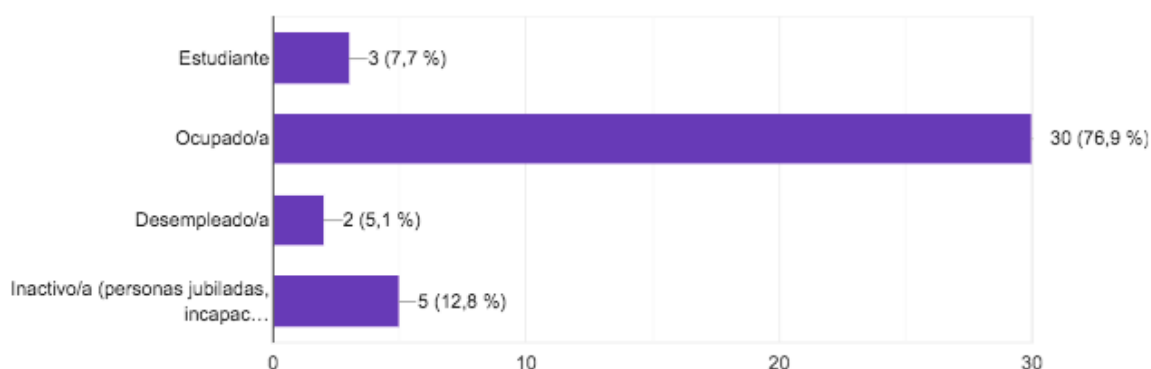


Gráfico 36: Ocupación. Fuente: elaboración propia.

¿Utilizas con frecuencia alguna de estas redes sociales?

39 respuestas

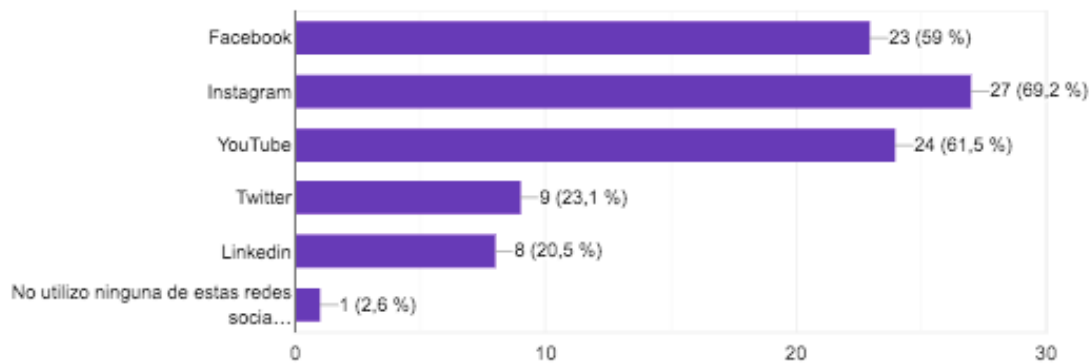


Gráfico 45: Uso de redes sociales. Fuente: elaboración propia.

¿Has comprado alguna vez por Internet? (cualquier tipo de producto/servicio, ya sea: ropa, electrodomésticos, cosmética, ocio, viajes...)

39 respuestas

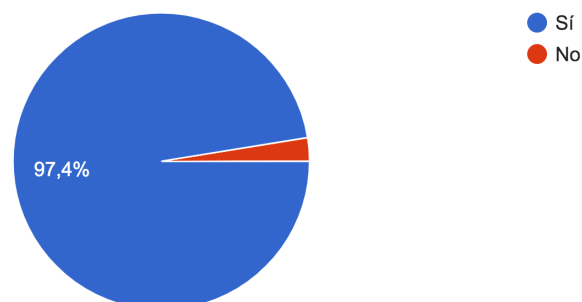


Gráfico 46: Compras por Internet. Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a este último dato, resulta muy positivo para el proyecto que estas compras por Internet las hayan realizado en tiendas que se caracterizan por la venta que combina tienda física y venta online, ya que esta característica podría ser una oportunidad a explotar para *Forn Gilabert*.

Los productos/servicios que compraste online estaban...

39 respuestas

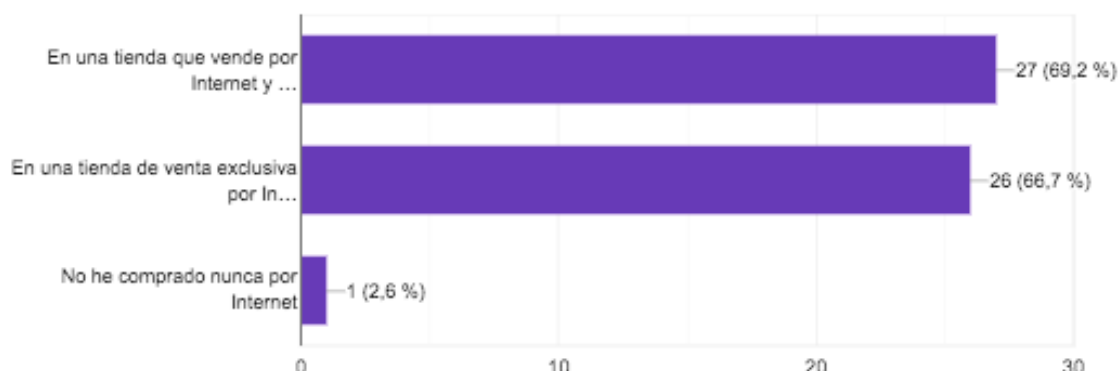


Gráfico 47: Tipología de tienda para la compra online. Fuente: elaboración propia.

En referencia a la contratación de comida online a domicilio, a pesar de que no todos los clientes hayan contratado este servicio, más de la mitad está familiarizado con esta compra y los consumidores que destacan no hacerlo indican como barrera la preferencia del modelo tradicional, pero resulta interesante para la empresa que las barreras referidas al precio o a la desconfianza respecto a la cesión de datos bancarios, no estén altamente consideradas por sus clientes, ya que esto podría ser una oportunidad a explotar para *Forn Gilabert*. Cuando comparamos los resultados entre los diferentes grupos de edad, comprobamos que este tipo de compra desciende a medida que avanza la edad, del mismo modo pasa con la utilización de las distintas redes sociales, la actividad disminuye a medida que avanza la edad.

En consideración a cómo conocieron los consumidores de *Forn Gilabert* la empresa, el punto de venta como medio tradicional se presenta como el más destacado, pero comprobamos que Instagram podría ser un posible medio para crecer, ya que, aunque no sea una vía muy representativa, se mencionan como punto de contacto. Por otra parte, los resultados demuestran que la prescripción de otros clientes resulta un medio bastante influyente en el conocimiento de la empresa, con lo cual, esto demuestra también la alta satisfacción del cliente. Los resultados demuestran que las reseñas de Google no han influido en el conocimiento de la empresa.

Pasando a los motivos de elección de *Forn Gilabert*, el precio no es uno de los drivers de compra, ya que los consumidores valoran en primera instancia la artesanía, y en este sentido, no les importa pagar más a cambio de calidad de producto. Por otro lado, la “artesanía” y la “familia”, son los valores más significativos que los clientes asocian a la empresa.

Atendiendo al grado de conocimiento de la competencia de *Forn Gilabert*, los competidores resultan estar bastante bien posicionada en la mente de los consumidores, ya que casi todos los consumidores de *Forn Gilabert* (solo un 12,8% no) admite conocer alguna de las panaderías Turris, Baluard o la Forneria, siendo Turris la mejor posicionada. En este sentido, podría decirse que los consumidores son conscientes de las panaderías que producen de la misma forma artesanal que la empresa, pero que, a su vez, se mantienen fieles a *Forn Gilabert*.

En cuanto a los intereses y decisiones de compra, a diferencia de la encuesta del sector, estos resultados no muestran una incoherencia de conceptos, ya que todos los consumidores valoran positivamente las diferencias entre un pan industrial y un pan artesanal y defienden la ausencia de conservantes y/o aditivos en los productos de panadería, poniendo en práctica estas consideraciones eligiendo una panadería artesanal como la de *Forn Gilabert*. En este sentido, podríamos decir que los consumidores saben realmente lo que consumen y son conscientes de la calidad que ofrece *Forn Gilabert*.

En referencia a las percepciones, los consumidores de *Forn Gilabert* atribuyen el pan de “masa madre” principalmente al sabor y a la consideración de un producto saludable, pero del mismo modo que en la encuesta del sector, no todos tienen en consideración la más importante de sus características, en este caso, la fermentación natural.

Con respecto a las preferencias de productos, el pan blanco y los panes de harinas especiales se posicionan como los favoritos de la tienda. Si nos centramos en las preferencias de productos concretos, los productos “estrella” son el pan de payés y el croissant normal.

Pasando al servicio de catering de *Forn Gilabert*, aunque parte de los consumidores conozcan el servicio, habría que considerar el apunte que casi la mitad de sus clientes no lo conoce, y de ahí que asuma el 31% de contratación, cuando realmente esta cifra podría ser bastante

superior si todos los clientes conocieran el servicio. En este sentido, la empresa podría aprovechar la oportunidad de realizar algún esfuerzo comercial para poder darlo a conocer, dado que es un servicio que funciona. Además, considerando que el perfil consumidor de *Forn Gilabert* se identifica con trabajadores, podría ofrecerse como servicio complementario para sus eventos o celebraciones de empresa.

¿Sabías que Forn Gilabert dispone de servicio de catering?
39 respuestas

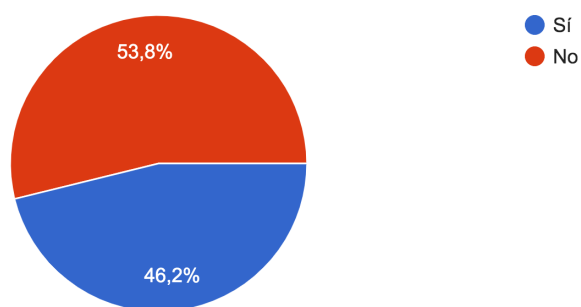


Gráfico 57: Conocimiento del servicio de catering de *Forn Gilabert*. Fuente: elaboración propia.

Por último, resulta una gran oportunidad para la empresa que los consumidores declaren iniciativa para la posible utilización de la vía online y/o entrega a domicilio si *Forn Gilabert* extendiera su negocio.

Si Forn Gilabert extendiera su negocio a la venta online y/o entrega a domicilio, estarías dispuesto/a a utilizar este tipo de servicio?
39 respuestas

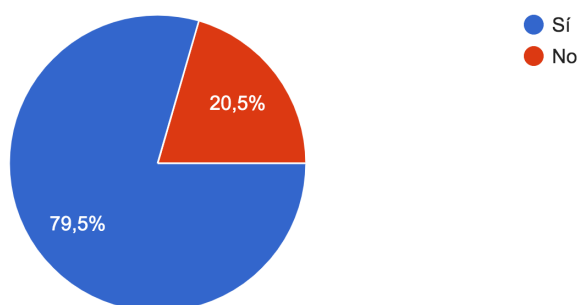


Gráfico 59: Intención de compra online en *Forn Gilabert*. Fuente: elaboración propia.

8. DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN

8.1 Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de estrategia de marca y de comunicación - Poca presencia en redes sociales (solo dispone de Instagram) - Dependencia de la prescripción de sus clientes para dar a conocer la empresa - Tienda física como único canal de venta - No dispone de página web - Desconocimiento del servicio de catering por parte de sus clientes - Menor oferta de servicios que la competencia - Nula clasificación de su oferta de productos - Poca inversión publicitaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta competencia en el sector - Supermercado como canal líder - Pan visto como alimento poco saludable - Diferencias poco claras entre lo industrial y artesanal - Desconocimiento de las propiedades reales de “masa madre” - Gran digitalización de la competencia directa - Turris posicionado en panadería - Baluard posicionado en bollería - La Forneria posicionada en catering - Altos gastos de envío - Perfil de consumidores muy variado - Compra en panadería disminuye a menor edad - Compra online disminuye a medida que avanza la edad
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Panadería artesanal familiar - Reconocimiento social en el barrio - Productos de calidad - Procesos de elaboración 100% artesanales y tradicionales - Productos “estrella” claros - Empresa adaptada a las tendencias alimentarias - Alta satisfacción de sus clientes - Clientes actuales de la empresa familiarizados con las compras online y las redes sociales - Clientes actuales de la empresa familiarizados con tiendas que combinan la venta física con la venta online 	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno de la demanda artesanal y natural - Demanda de productos más saludables por el público joven - Aumento de las compras por Internet y el uso de redes sociales - Crecimiento de e-commerce en el sector alimentario y panaderías - <i>Marketplaces</i> en tendencia - Baking como <i>Marketplace</i> especializado en panaderías artesanales de Barcelona - Aumento del consumo de bollería en España - Venta de “catering” como producto estrella en panaderías - Surge “pack desayuno” como nuevo producto de venta online

Figura 25: DAFO. Fuente: elaboración propia.

8.2 Análisis CAME

Una vez desarrollado el análisis, tenemos que convertir todos los aspectos del DAFO en factores positivos para la empresa, de modo que el siguiente paso es plantear cómo corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades:

CORREGIR	AFRONTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Definir una estrategia de marca y de comunicación sólida - Crear nuevos canales de promoción - Optimizar la actividad en redes sociales y calendarizar las publicaciones - Crear una página web - Realizar acciones especiales que permitan dar a conocer su servicio de catering - Posibilidad de ampliar su oferta de servicios - Crear un catálogo que permita clasificar su oferta de productos - Destinar más presupuesto a la publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias de diferenciación - Dar a conocer las ventajas de los panes artesanales vs. los industriales y aclarar conceptos - Digitalizar el negocio - Combatir los distintos perfiles de consumidores detectando aquel perfil más óptimo a la compra - Crear un posicionamiento de marca - Hacer que los gastos de envío sean inferiores al precio total del producto - Seleccionar como público objetivo aquel perfil situado en la franja de edad intermedia, para así poder incluir los dos aspectos fundamentales para la empresa: interés de compra en centros de panadería y realización de compras online
MANTENER	EXPLOTAR
<ul style="list-style-type: none"> - Dotar de valor los más de 100 años de experiencia en el sector - Potenciar el carácter de elaboración artesanal y tradicional mediante su comunicación - Realizar acciones especiales que permitan resaltar los productos más especiales - Fidelizar a sus clientes incorporando nuevos servicios - Planificar estrategias digitales adaptadas a las características de sus clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr que <i>Forn Gilabert</i> se convierta en alternativa a la hora de considerar una panadería artesanal - Hacer posible que <i>Forn Gilabert</i> se convierta en una tienda que combine la venta física con la online - Contemplar la opción de <i>Marketplace</i> especializados - Dotar de valor la compra online mediante la venta de productos innovadores

Figura 26: CAME. Fuente: elaboración propia.

8.3 Conclusiones del análisis

Gracias a este análisis podemos detectar como oportunidad para la empresa la posibilidad de expandir su negocio a través del canal digital, ya que el *e-commerce* en el sector de la alimentación está en crecimiento y en general, las panaderías también empiezan a potenciar este nuevo canal de venta. A pesar de ello, *Forn Gilabert* necesitaría definir una estrategia de marca y un claro reposicionamiento para poder diferenciarse de la competencia.

Contemplar el canal digital para expandir su negocio supondría además una oportunidad para visibilizar su negocio y crear su propio catálogo de productos. Resulta interesante que el consumo de bollería esté en crecimiento, ya que podría ser una oportunidad a explotar a la hora de clasificar su oferta.

Hemos comprobado que las páginas web y los *marketplaces* especializados resultan un canal de venta interesante para la comercialización online. Por otro lado, hemos visto que la utilización de redes sociales también presenta crecimientos, con lo cual, estas vías podrían significar puntos de contacto interesantes para conectar con nuestro público objetivo y socializar nuestra marca.

Como desventaja partimos de consumidores con perfiles muy diferentes, pero tenemos como oportunidad poder focalizarnos en un segmento joven, el cual está cambiando hábitos alimentarios y le podría interesar el sector artesanal.

En referencia a la oferta de productos, observamos que el catering es el formato de venta más utilizado para a venta, pero partimos con la desventaja de ser un servicio desconocido entre los clientes de la empresa, por lo tanto, sería interesante plantear acciones y estrategias que permitieran visibilizar el servicio.

Por último, actualmente están surgiendo nuevas formas de comercialización online de productos de panadería (packs desayuno), con lo cual, *Forn Gilabert* podría explotar esta oportunidad ampliando su oferta e incorporando productos y servicios innovadores.

8.4 Objetivos para el proyecto

Una vez analizado todo el contexto de la marca, observamos que para que *Forn Gilabert* pueda diferenciarse y adaptarse al entorno digital, necesita una nueva forma de comercializar sus productos y consecuentemente, necesita incluir nuevos servicios que doten de valor su compra online. A su vez, esta nueva estrategia de comercialización tendría que ir acompañada de un rediseño de marca que permitiera su modernización, y de ese modo, obtener mejores resultados, ya que el diseño actual de la marca se quedaría un poco atrás para poder responder a las tendencias actuales.

Dicho esto, los principales objetivos planteados para el proyecto son:

1. Nueva **estrategia de comercialización online**: que incorpore nuevos servicios utilizando los productos ya existentes de la marca (catering, bollería y productos de temporada).
2. **Rebranding** de marca: que se adapte al entorno digital.

9. POSICIONAMIENTO OBJETIVO

Antes de realizar la nueva propuesta de comercialización y de marca, sería importante plasmar dónde se encuentra la marca en el mapa de posicionamiento de la competencia. Las marcas pueden tener dos tipos de posicionamientos, los analíticos y los estratégicos. El posicionamiento analítico hace referencia a la posición actual de la marca y el estratégico al punto donde le gustaría estar (Carrillo, 2014).

Utilizando el mapa de posicionamiento desarrollado en el análisis de la competencia, el posicionamiento analítico (señalado en rojo) y estratégico (señalado en rojo) de *Forn Gilabert* son los siguientes:

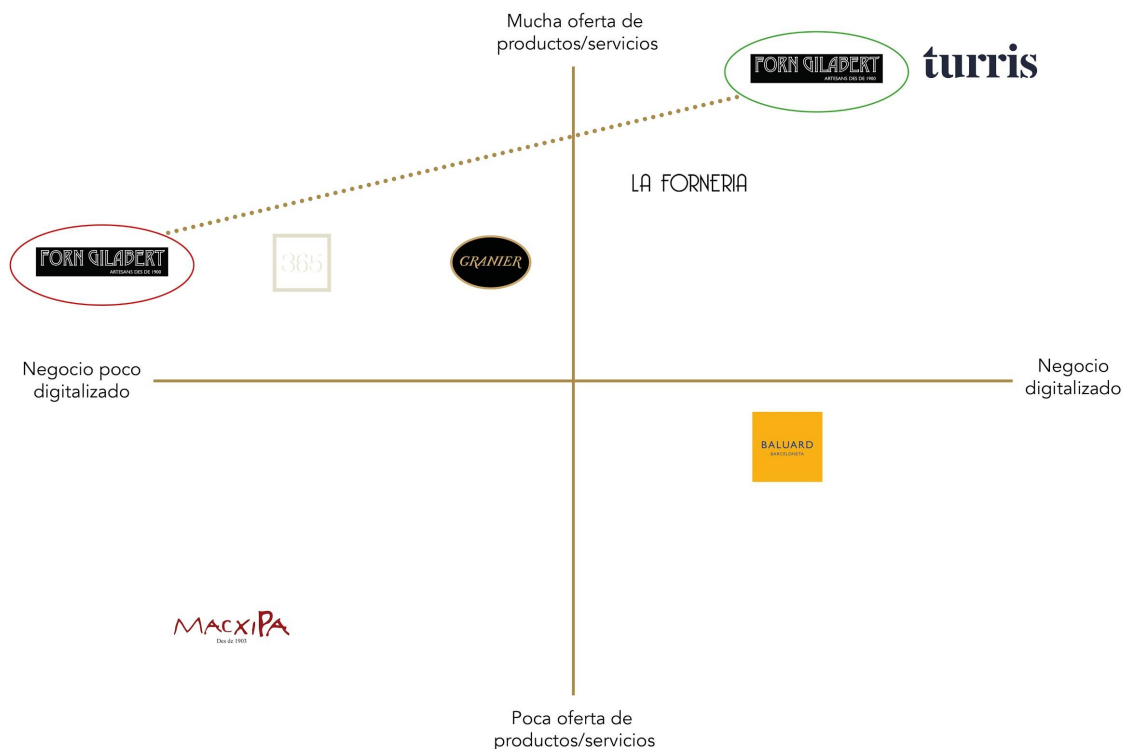


Figura 27: Posicionamiento analítico. Fuente: elaboración propia

Anteriormente se ha definido que el eje referente a la digitalización hace referencia a la práctica del *e-commerce* y utilización de redes sociales, en cuanto al eje de los productos y servicios, hace referencia a la variedad de estos.

En un posicionamiento analítico observamos que *Forn Gilabert* se encuentra en la parte menos digitalizada, ya que al igual que la competencia indirecta, la empresa tampoco realiza comercio electrónico. Por otro lado, observamos que se encuentra en el mismo nivel de variedad de productos y servicios que 365 y Granier, ya que las tres ofrecen servicio de catering.

Pasando al posicionamiento estratégico, queremos que *Forn Gilabert* se posicione como una marca digitalizada a unos niveles superiores que la Forneria y Baluard, ya que, a parte de su posible presencia en Marketplace, nos gustaría que también comercializara a través de su propia Tienda Online. Por otro lado, no se contempla poder superar la digitalización que asume Turris, ya que esta panadería demuestra grandes ventajas respecto a las demás, pero sí contemplaríamos ofrecer servicios diferenciales (como por ejemplo los que ofrece Turris con sus servicios de talleres de formación), y en nuestro caso, ofreceríamos servicios que aún no contemplasen las otras panaderías, añadiendo nuevas estrategias de comercialización y de diferenciación.

10. SELECCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO: SEGMENTACIÓN Y DESCRIPCIONES

Para definir a nuestro público objetivo, tomamos como referencia los resultados obtenidos por las encuestas. A rasgos generales, estos nos demuestran que la utilización de Internet para la realización de compras online es una actividad muy normalizada entre los consumidores, a pesar de ello, no todos presentan las mismas preferencias, ya que a medida que avanza la edad, las compras online y uso de redes sociales disminuyen y en un sentido contrario, en referencia a la compra en centros de panadería, a medida que avanza la edad, la compra en panaderías aumenta en comparación a la compra en supermercado.

Partiendo de esta realidad, la segmentación de nuestro público objetivo tendría que considerar una franja de edad intermedia a la vista de poder incluir los dos factores más importantes para la empresa:

- Interés de compra en centros de panadería
- Realización de compras online

Considerando estos requisitos, se podrían considerar como público objetivo a dos perfiles diferentes: el público adulto (trabajadores) y el público joven (estudiantes). En este caso, no nos focalizaremos tanto en los adolescentes y el público mayor o jubilado, ya que como hemos comentado, la franja de adolescentes se caracteriza por la compra en supermercados y el público más maduro, no presenta tanto éxito en la realización de compras online.

10.1 Target primario

Nuestro público objetivo principal está formado por hombres y mujeres de entre 30-49 años con hijos y situación laboral estable, residentes en el área metropolitana de Barcelona. Este perfil corresponde a una clase social media-alta, de alto poder adquisitivo, el cual prefiere gastar un poco más a cambio de productos de calidad y, sobre todo, de carácter artesanal. En cuanto a su nivel cultural y de formación, presenta estudios universitarios o superiores.

Este perfil se caracteriza por mostrarse activo en las diferentes redes sociales, principalmente en Instagram, Facebook, YouTube, Twitter y LinkedIn.

En referencia a sus hábitos, están familiarizados con la realización de compras por Internet y suelen comprar en tiendas que combinan el canal físico con el canal digital. Es un público

caracterizado por la organización de celebraciones personales o de empresa, el cual muestra interés en la contratación de servicios de catering (entendiendo como catering la compra de bandejas preparadas de productos dulces o salados).

En referencia a las preocupaciones alimentarias, muestra rechazo de compra en centros que producen de forma industrial. Se posiciona a favor de lo natural y artesanal, dotando de importancia la ausencia de conservantes y/o aditivos en los productos de panadería.

10.2 Target secundario

Nuestro público objetivo secundario está formado por chicos y chicas de entre 18-29 años, sin hijos, residentes en el área metropolitana de Barcelona. Se encuentran en proceso de estudio o finalizando cursos universitarios o superiores, en situación de empezar a introducirse en el mundo laboral. Este público corresponde a un perfil propio de la clase social media y se caracteriza por estar muy al día y activo en las redes sociales, principalmente en Instagram, Facebook, YouTube, Twitter y LinkedIn.

En referencia a sus hábitos, están familiarizados con la realización de compras por Internet y suelen comprar comida online a domicilio, normalmente a través de plataformas como *Glovo*. Se caracteriza por utilizar Internet y las redes sociales como herramientas para la búsqueda de información antes de realizar sus compras y muestran confianza en la prescripción de otros usuarios.

En cuanto a los centros de compra, tienden a decantarse por las panaderías de producción y distribución industrial, pero podrían llegar a sentirse atraídas por las características que realmente ofrecen las panaderías artesanales, ya que se caracterizan por ser un público en pleno cambio de mentalidad que apuesta por los productos naturales y saludables.

10.3 Buyer Persona

- **Target primario: público adulto (trabajadores)**

A continuación, se realiza una descripción imaginaria del tipo de consumidor primario ideal de *Forn Gilabert* en base a: su perfil demográfico, sus hábitos, intereses, retos, frustraciones y objetivos:



Figura 28: *Buyer persona* target primario. Fuente: elaboración propia

- **Target secundario: público joven (estudiantes)**

A continuación, se realiza una descripción imaginaria del tipo de consumidor secundario ideal de *Forn Gilabert* en base a: su perfil demográfico, sus hábitos, intereses, retos, frustraciones y objetivos:



Figura 29: *Buyer persona* target secundario. Fuente: elaboración propia

11. PROPUESTA: NUEVA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN ONLINE

11.1 Introducción

Como medio para comercializar los productos, la empresa creará una página web propia donde se encontrará su Tienda Online.

Para poder comercializar los productos actuales de la marca en un entorno digital, la empresa tiene que asumir ciertos cambios que permitan hacer posible que los gastos de envío a través de Internet sean rentables y valga la pena para el consumidor, ya que muchas veces, la compra individual de un producto de panadería, como por ejemplo una barra de pan, supone unos gastos de envío superiores al precio total de un producto.

Por este motivo, para poder superar esta barrera principal de precios, la marca tendrá como objetivo priorizar aquellas ventas que signifiquen un mayor volumen de venta y de productos, y, en consecuencia, dar respuesta a un precio total superior al de los costes de envío.

Para promover volúmenes más altos, la comercialización online focalizará su oferta en dos tipos de productos y formatos:

- Las bandejas preparadas: con productos de catering.
- El formato pack: con productos de bollería y productos tradicionales de temporada (productos de Diada). Ambos packs se combinarán con las bebidas o refrescos que dispone la empresa.

En el análisis hemos visto que el consumo de bollería está en auge, por lo tanto, este tipo de comercialización permitiría a la empresa poder resaltar esta categoría. Además, gracias a esta segunda categoría de productos, los packs, podremos hacer que Gilabert obtenga una característica diferencial respecto a su competencia, ya que ninguna de las panaderías artesanales de su competencia directa comercializa este tipo de servicio.

Por un lado, los productos de catering ofrecerán un servicio de **catering a domicilio**, en este caso para dar respuesta a cualquier tipo de celebración personal, fiesta de cumpleaños, encuentro familiar o con amigos o reuniones empresariales.

Por otro lado, en referencia al formato pack, este incluirá como valor añadido el poder ser un producto de compra pensado exclusivamente para ser regalado en aquellas fechas más señaladas para el consumidor. Para ello, la oferta de productos de bollería se presentará como un servicio de **desayunos a domicilio** y los productos tradicionales de temporada, como productos para regalar en **días especiales**. Estos días especiales constituirán fechas en las que la panadería ofrecerá sus productos especiales como son las tartas de San Valentín o el *Pa de Sant Jordi*.

11.2 Desglose de productos

La oferta de productos se presentará a través de un catálogo predeterminado. El servicio de catering se agrupará en función de sus dos categorías: catering dulce o catering salado.

Su oferta dulce incluirá:

- **Bandeja dulce:** croissants minis (chocolate, crema o normal), ensaimada mini, tarta de manzana y cookies.
- **Pasteles:** tartas variadas, bizcochos tradicionales o bien tartas personalizadas con el nombre o felicitación solicitada.
- **Cocas:** coca de *recapte* o cocas de San Juan

Su oferta salada incluirá:

- **Bandeja salada:** bocadillos cortados o de tamaño mini, croissants minis (tortilla de patata, jamón y queso, atún, sobrasada y *frankfurt*).
- **Pizzas:** jamón y queso, queso fresco con rúcula y jamón serrano, queso de cabra y bacón o de atún y queso.

El servicio de desayunos se agrupará en función de tres categorías distintas: desayuno dulce, salado o mixto. Cada una de estas categorías incluirá un catálogo predeterminado de packs y cada pack estará formado por 6 productos: 4 productos de bollería y 2 refrescos.

- **Desayuno Dulce:** incluirá la combinación con cruasanes (clásico, mantequilla, multicereal, chocolate negro), ensaimadas, napolitanas, herraduras, magdalenas, cookies o berlinas. Las dos bebidas disponibles que se incluirán serán los zumos (piña, melocotón y naranja), el Agua o Cacaolat.
- **Desayuno Salado:** incluirá croissants salados (jamón dulce y queso, *frankfurt*, sobrasada o queso con cebolla caramelizada y *bacon*), cestas, *panadó* o milhojas de jamón dulce y queso. Las dos bebidas disponibles que se incluirán serán los refrescos (Coca-Cola, Aquarius, Nestea, Monster Energy y Fanta) o Agua.
- **Desayuno Mixto:** este pack incluirá un catálogo con la mezcla de ambos sabores.

Para los regalos de días especiales, su oferta incluirá dos tipos de packs diferentes:

- **Pack San Valentín:** incluirá el pastel especial de San Valentín acompañado de cualquier bebida a escoger.
- **Pack Sant Jordi:** incluirá *el Pa de Sant Jordi* acompañado de cualquier bebida a escoger.

Anteriormente en las conclusiones del análisis, hemos visto que, para diferenciarnos de la competencia, la empresa tendría que introducir productos innovadores, por lo tanto, aparte de esta clasificación de la oferta, la empresa incluirá la opción de poder personalizar el pedido, permitiendo que el consumidor pueda elegir entre:

1. Elegir: los productos dulces o salados que constituirán las bandejas o el pack.
2. La personalización de su *packaging*: con el color y los mensajes deseados. La empresa va a disponer de 4 colores distintos (rojo, marrón, negro y blanco) y permitirá al usuario la redacción de una breve dedicatoria en función del acontecimiento celebrado. Además, la caja también incluirá una postal personalizable.
3. El envío: entre un envío a domicilio o la recogida en tienda física.

Con la incorporación de estos dos servicios, *Forn Gilabert* no solo permitiría ser vista como una panadería dedicada a la venta de pan, sino que daría respuesta a cualquier día señalado. Además, este tipo de comercialización podría hacer realidad el principal propósito del propietario de la empresa, “*Ser una empresa en la que no solo se contemple la venta de pan, sino que pueda considerarse como primera opción para dar servicio a cualquier día señalado*”.

Por último, su página web también incluirá un apartado dedicado a la sección de panadería, en este caso, para dar visibilidad a su catálogo. En esta sección, la finalidad no será la venta directa, ya que como hemos dicho anteriormente, este tipo de compras no resultan tan rentables para el consumidor debido a los altos gastos de envío, por lo tanto, para contrarrestar este factor y poder añadir valor a la sección, el usuario va a disponer de fichas de producto con información detallada acerca de los ingredientes y características especiales de los panes, además también se va a incluir como opción poder hacer una reserva de producto en tienda física, indicando el día y la hora de recogida.

11.3 Modelo de negocio

Forn Gilabert se considera una empresa que hasta el momento ha venido únicamente a través de su punto de venta físico, pero con la nueva incorporación online, la empresa se convertiría en una marca adaptada al *e-commerce* con un modelo de negocio *Brick & Click*, ya que combinaría el canal físico con el canal digital para comercializar sus productos.

Por otro lado, el *e-commerce* de la marca también adquirirían los modelos B2C y B2B, ya que su venta estaría orientada tanto al consumidor final, como a las empresas que quisieran contratar su servicio, sobre todo para el servicio de catering.

En cuanto al precio de cada producto, los costes de envío y la personalización del producto supondrían un incremento de su coste total. El precio aproximado para el servicio de catering rondaría los 30€ (en función del tipo de bandeja), en cuanto a los packs especiales, estos tendrían un precio aproximado de 12€. En referencia al canal de distribución, los pedidos tendrán opción de entrega a domicilio o bien, recogida en tienda física.

12. PROPUESTA: **REBRANDING DE MARCA**

El siguiente apartado tiene como objetivo plasmar la estrategia de marca e identidad corporativa que se va a fijar para definir su transformación digital.

¿Qué quiere transmitir la marca?

La **innovación** constituiría uno de los valores fundamentales para la empresa, ya que se presentaría al día de los cambios de hábitos de sus consumidores, y en este sentido, adaptada al entorno digital ofreciendo su compra también vía online, haciendo que esta se convirtiera en algo fácil, rápido y seguro para sus clientes.

Forn Gilabert tendría como objetivo transmitir que su oferta no solo contempla la compra de productos de panadería, sino que su marca también puede ser la alternativa perfecta que da respuesta a cualquier **día señalado**, ya sea para estar presente en un cumpleaños, un reencuentro familiar, una quedada con amigos, un acontecimiento de empresa o para hacer un regalo.

Por otro lado, no se dejarían de lado los valores y cualidades que actualmente ya tiene la marca, en este caso referidos a su experiencia en el sector (más de 100 años) y su carácter artesanal como panadería, que son los que realmente marcarían la diferencia y harían posible que todos los productos que ofreciera la marca a través de su canal online, estuviesen firmados bajo esa garantía de calidad y confianza. Además, se contemplaría visibilizarse como una panadería que también está actualizada a las tendencias alimentarias y preferencias del consumidor, gracias a su oferta elaborada con productos naturales y ecológicos, exentos de conservantes y aditivos.

12.1 Brand Meaning

a) Dimensiones de marca

- **Dimensión funcional:** el problema o necesidad que va a satisfacer *Forn Gilabert* con su nuevo servicio tiene que ver con la posible disposición de un servicio online a domicilio, fácil, rápido y seguro, que permita la compra de productos de panadería a costes de envío razonables. *Forn Gilabert* sería la alternativa para aquellas personas amantes del dulce o el salado que buscan organizar un acontecimiento acompañado de productos de calidad.
- **Dimensión emocional:** atendiendo a los significados con los cuales *Forn Gilabert* se conectaría al consumidor, se mostraría como alternativa para reforzar la identidad de aquellas personas que buscan fortalecer sus vínculos sociales y quieren añadir valor a sus cumpleaños, reencuentros familiares, quedadas con amigos, acontecimientos de empresa o regalos personales. Además, partiría de una oferta que ofrecería artesanía, esfuerzo, dedicación e ilusión en todos sus procesos de elaboración.
- **Dimensión estética:** la marca conseguiría hacerse más atractiva gracias a la personalización de la oferta. Considerando que el producto adquirido está a la vista de poder dar respuesta a días señalados, sus productos están diseñados en función de las necesidades y peticiones de cada cliente, y estos tienen la posibilidad de poder diseñar el pedido (productos, *packaging* y postal).
- **Dimensión social:** para dirigirnos a nuestro grupo de consumidores y crear un valor simbólico de marca con el que poder identificarnos, *Forn Gilabert* se mostraría fiel a uno de sus puntos más fuertes como panadería, en este caso, su experiencia y profesionalidad en el sector. Tendría que verse reflejado el carácter generacional de su negocio para que permitiese dotar de credibilidad su valor artesanal y natural, rechazando las masas congeladas y los aditivos y/o conservantes en productos de panadería. Además, tendría que posicionarse como panadería actualizada a las nuevas tendencias alimentarias del sector y al día de las elaboraciones con panes de variedades ecológicas.

FUNCIONAL	EMOCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa digitalizada - Innovación - Compra online fácil, rápida y segura - Servicio a domicilio - Costos de envío razonables - Productos dulces o salados para días señalados - Servicio de catering - Servicio regalo - Servicio de desayuno - Productos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Refuerzo vínculo social - Días especiales - Celebraciones - Cumpleaños - Familia - Amigos - Círculo empresarial - Artesanía - Esfuerzo - Dedicación - Ilusión
ESTÉTICO	SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> - Personalización de la oferta - Diseño propio - Regalos personalizados - <i>Packaging</i> personalizado - Formatos pack - Bandejas preparadas - Diferentes tamaños y sabores 	<ul style="list-style-type: none"> - Profesionalidad - +100 años de experiencia - Antigüedad en el barrio - Prestigio - Reconocimiento social - Historia - Generación - Artesanía y naturalidad - Rechazo a los aditivos, conservantes, masas congeladas - Actualizada en tendencias alimentarias - Variedades ecológicas

Figura 30: Dimensiones de marca. Fuente: elaboración propia

b) *Points of parity* y *points of difference*

Los *points of parity* constituyen aquellos atributos y beneficios que están altamente asociados con la marca y se consideran significados únicos y diferenciales para el consumidor. Los *points of difference* en cambio son aquellas características que comparte la marca con su competencia, y por lo tanto, hacen posible que compita dentro de la misma categoría (Keller, Sternthal & Tybout, 2000).

Consideraremos como *points of parity* aquellos significados compartidos con las panaderías artesanales del sector y como *points of difference*, aquellos significados que permiten que *Forn Gilabert* se diferencie del resto de panaderías. En cuanto a sus *points of difference*, estos son los que permiten que la marca se convierta en algo único:

FUNCIONAL	EMOCIONAL
<ul style="list-style-type: none"> - Empresa digitalizada - Innovación - Compra online fácil, rápida y segura - Servicio a domicilio - Costos de envío razonables - Productos dulces o salados para días señalados - Servicio de catering - Servicio regalo - Servicio de desayuno - Productos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Refuerzo vínculo social - Días especiales - Celebraciones - Cumpleaños - Familia - Amigos - Círculo empresa - Artesanía - Esfuerzo - Dedicación - Ilusión

ESTÉTICO	SOCIAL
<ul style="list-style-type: none">- Personalización de la oferta- Diseño propio- Regalos personalizados- <i>Packaging</i> personalizado- Formatos pack- Bandejas preparadas- Diferentes tamaños y sabores	<ul style="list-style-type: none">- Profesionalidad- +100 años de experiencia- Antigüedad en el barrio- Prestigio- Reconocimiento social- Historia- Generación- Artesanía y naturalidad- Rechazo a los aditivos, conservantes, masas congeladas- Actualizada en tendencias alimentarias- Variedades ecológicas

Figura 31: *Points of parity & Points of difference*. Fuente: elaboración propia

12.2 Brand Essence: Misión y Visión

a) Brand Essence

Forn Gilabert, podría definir su esencia de marca con la siguiente frase:

“La panadería que mejor complementa aquel día señalado”

Esta es la esencia que daría sentido a la razón de ser de la marca. En este sentido, *Forn Gilabert* se posicionaría mucho más allá de una marca que ofrece productos tradicionales de panadería, pudiendo ser la alternativa de compra perfecta para poder hacer que cualquier fecha señalada se convierta en un día mejor gracias a su oferta de productos de calidad.

b) Misión

“Ofrecer productos de calidad para dar respuesta a fiesta de cumpleaños, reencuentros familiares, quedadas con amigos, acontecimientos de empresa o regalos personales”

c) Visión

“Ser el centro artesanal líder para aquellos individuos amantes del dulce o el salado que buscan fortalecer sus vínculos sociales”

d) Valores

Innovación
Artesanía
Calidad
Vínculo social

12.3 Brand Personality

a) Personalidad de marca: Arquetipo

En este caso identificamos a *Forn Gilabert* con dos perfiles diferentes: **El Sabio** y **El creador**:

- **¿Por qué el Sabio?**

Para poder determinar esta personalidad, nos centramos en aquello que hace la marca y le hace ser única. Como ya hemos visto, *Forn Gilabert* respondería a un tipo de posicionamiento que aún no contemplan las marcas de su competencia, en este caso, servicios regalo y personalización de la oferta dedicada al refuerzo de vínculos sociales.

Determinamos el carácter de sabiduría de la marca, ya que, para llegar a esta estrategia, la marca ha considerado la importancia del conocimiento absoluto de su competencia y el análisis de su entorno, en este caso del entorno digital, para poder crear servicios innovadores diferentes al resto de panaderías artesanales.

Además, la marca refleja inteligencia y sabiduría gracias al desarrollo tecnológico y digital que ofrecería su servicio online.

- **¿Por qué El Creador?**

En este caso, definimos a la marca también como creadora, ya que sus características estéticas son las que van a poder hacer que sus consumidores puedan dotar de creatividad sus productos, seleccionando la oferta que mejor se adapte a sus necesidades y diseñando los *packaging* y dedicatorias para sus fechas señaladas.

Con este tipo de personalidad, la marca permite estar presente en un momento importante de la vida de los consumidores (cumpleaños, celebración, fiesta, etc.) y de esta forma, materializar la ilusión de un momento especial mediante su oferta de productos.

12.4 Brand Identity

a) Naming

El nombre con el cual se identificaría la marca en su Tienda Online incluiría una pequeña modificación respecto el nombre actual de la marca (*Forn Gilabert*). Este cambio consiste en la representación única del nombre “*Gilabert*”.

He visto necesario la eliminación de la terminología *Forn*, ya que personalmente creo que resulta más llamativa la representación de un único nombre propio, además gracias al análisis, hemos podido comprobar que la competencia también suele identificarse con una sola palabra.

Creo que es importante mantener *Gilabert* como *naming*, ya que es el apellido que identifica la familia y por lo tanto, resultaría útil mantener los productos bajo la firma de confianza que se ha ganado la marca a lo largo de los años.

b) Eslogan

El eslogan tiene como objetivo plasmar aquello con lo que la marca va a comunicar su diferencia. En este caso, el eslogan que se ha elegido para *Gilabert* es:

“Comparte días únicos con productos de panadería artesanal”

c) Logotipo

Como el *naming* de la marca se ha modificado, el logotipo también tiene que adaptarse a su nuevo nombre. A parte de esta modificación, también se contempla eliminar *Artesans Des De 1900*, ya que este aspecto se comunicará en su identidad, pero no de forma explícita en su logotipo. A pesar de esta modificación, su página web sí incluirá el dato “desde 1900” para poder dar credibilidad a la marca. Para poder apreciar la diferencia con el nuevo logotipo, se plasma a continuación el logotipo antiguo de la marca:



Figura 17: Logotipo actual de *Forn Gilabert*. Fuente: empresa.

Con el nuevo logotipo de marca se pretende una representación más minimalista y estética adaptada al entorno digital:

El nuevo logotipo de marca se muestra en una versión oficial. Consiste en la palabra 'Gilabert' en una tipografía sans-serif moderna, blanca y de gran tamaño, centrada sobre un fondo negro rectangular.

Figura 32: Nuevo logotipo de marca (versión oficial). Fuente: elaboración propia.



Figura 33: Nuevo logotipo de marca (versión negativa). Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar, el logotipo está compuesto únicamente por tipografías, estas corresponden al tipo de letra *Vonique 43*, de la familia *sans serif* y la intención ha sido caracterizar al logotipo de una letra limpia, moderna, minimalista y de fácil lectura.

d) Isotipo

Para representar la parte simbólica de la marca utilizaremos la inicial “G” del nombre de la marca. Esta representación gráfica también tiene como objetivo una estética minimalista, para ello, no se le ha añadido ningún icono ni imagen, simplemente se ha rodeado la letra con un círculo fino:



Figura 34: Isotipo de marca (versión oficial). Fuente: elaboración propia.



Figura 35: Nuevo isotipo de marca (versión negativa). Fuente: elaboración propia.

e) Colores corporativos

Para la selección de colores corporativos, mantendremos los dos colores corporativos actuales de la marca (el blanco y el negro), pero añadiremos otros dos colores secundarios: el marrón y el rojo.

El blanco permitirá a la marca transmitir pureza y limpieza. Este color se utilizará sobre todo para los fondos y para poder resaltar los textos e imágenes de la página.

El negro permitirá a la marca transmitir esa elegancia y calidad que quiere transmitir su comunicación. En este caso, se utilizará sobre todo para las tipografías y descripciones de producto.

Anteriormente ya hemos dicho que la oferta de la marca será personalizable y que el *packaging* estaría disponible en 4 colores diferentes (blanco, negro, rojo y marrón). Por lo tanto, incluir el marrón y el rojo como colores corporativos secundarios permitiría a la marca disponer de una mayor cohesión visual.

Además de esta característica, el marrón también tiene como objetivo vincularse a la representación rústica y artesanal propia de una panadería. Por otro lado, el rojo pretende representar la pasión o el amor propio de este vínculo social que crearía la marca.

En definitiva, estos colores representan aquello que hace y quiere transmitir la marca y dan respuesta a su razón de ser.

La paleta de colores corporativos de la marca es la siguiente.


			
ROJO	MARRÓN	NEGRO	BLANCO
#E30613	#CA9E67	#000000	#FFFFFF
R: 104	R: 202	R: 0	R: 255
G: 0	G: 158	G: 0	G: 255
B: 0	B: 103	B: 0	B: 255

Figura 36: Colores corporativos). Fuente: elaboración propia.

f) Moodboard

Para definir la estética que nos gustaría lograr como marca, utilizaré un *moodboard* que va a servir como recurso visual para la inspiración conceptual.



Figura 37: *Moodboard* de inspiración. Fuente: elaboración propia.

En este *moodboard* vemos imágenes que transmiten alegría, cercanía y sobre todo vínculo social. Podríamos decir que esta representación visual mantiene coherencia con el eslogan de marca “Comparte días únicos”, ya que en este caso los momentos se disfrutan en presencia de otros. Además, estos momentos representan situaciones en las que la marca también podría tomar presencia: reuniones de empresa, encuentro con amigos, aniversario, familia, etc. Este *moodboard* también plasma el tipo de *packaging* y presentación con el cual nos gustaría comercializar nuestros productos.

g) Packaging

Como ya hemos comentado anteriormente, el diseño del *packaging* será personalizando en función de la dedicatoria o mensaje establecido por el consumidor.

La siguiente imagen representa el prototipo de estilo que seguiría la marca para personalizar las cajas:



Figura 38: Prototipo Packagings. Fuente: elaboración propia.

h) Tipografía

La marca usará diferentes tipografías en función del tipo de contenido:

- Página web (textos y descripciones): familia *Helvética*.
- Página web (títulos): familia *Kiona*. Esta letra se caracteriza por presentar una tipografía *sans serif* y el uso de letras mayúsculas.
- *Packaging*: familia *Athelas*.

13. TIENDA ONLINE: DISEÑO

13.1 Estructura y navegación de la web

La página web cuenta con un diseño minimalista e incluye los colores corporativos de la marca. La navegación por el sitio web será sencilla, intuitiva y con unos procesos de compra rápidos y fluidos. El menú principal de navegación permite la navegación por las principales secciones de la página. Este menú está compuesto por 6 pestañas (inicio, catering, regalos, panes, nosotros y blog) también se incluye el posible cambio de idioma (castellano o catalán), el acceso a la cuenta personal, la búsqueda libre y, por último, el carrito de compra:



Figura 39: Menú de navegación de la página web. Fuente: elaboración propia.

El pie de página incluye los datos de contacto de la empresa, los botones de acceso a las distintas secciones de la página, la información acerca de las diferentes políticas de aviso legal, condiciones y términos y políticas de privacidad. Se incluyen también las opciones de acceso de cuenta personal y los botones de acceso a las distintas redes sociales de la empresa:

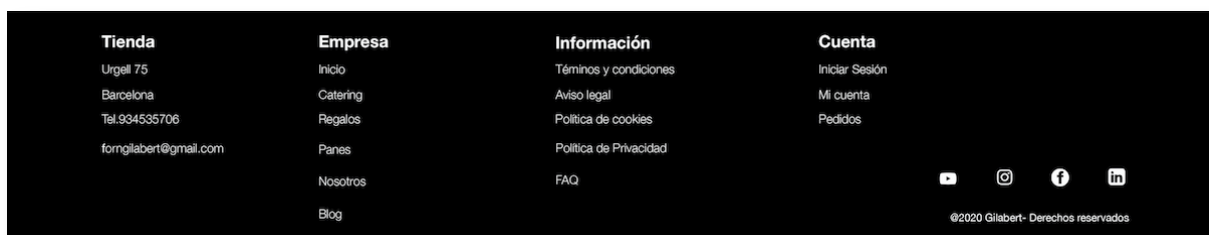


Figura 40: Pie de página. Fuente: elaboración propia

En referencia a la navegación interna de las diferentes secciones de página:

- **Inicio**

Esta página está dedicada al enlace interno de las secciones más importantes de la web. Incluye un primer apartado que permite la posibilidad de escoger la visualización de la oferta de productos en función del tipo de acontecimiento celebrado (fiesta personal o cumpleaños, evento de empresa o regalos). Además de estos botones, la página de inicio también cuenta con un *slider* que informa acerca de los pasos a seguir para personalizar un pedido, y por último, dispone de un apartado de acceso al blog.

- **Catering**

Esta página contiene la clasificación de catering dulce y salado. Permite al usuario consultar los productos y los detalles de cada categoría. Al final de la página aparece un botón que permite la personalización del catering, cuando el usuario accede a esta página se inicia un proceso que incluye un formulario a rellenar:

1. Elegir productos: permite seleccionar los productos entre oferta dulce o salada.
2. Diseña tu *packaging*: permite escoger el color.
3. Personaliza tu mensaje: permite escribir una pequeña dedicatoria.
4. Envía tu pedido: permite escoger entre opción a domicilio o recogida en tienda física.

- **Regalos**

Esta página contiene la clasificación de los packs desayuno y los packs de días especiales. Al final de la página también aparece un botón que permite la personalización del regalo y redirige al usuario a la página del formulario.

- **Panes**

Esta página incluye las categorías principales de la sección de panadería. Una vez dentro, el usuario puede consultar los productos de cada categoría y sus fichas de producto. Las fichas de producto también incluyen la compra relacionada con los posibles productos de interés para el usuario.

- **Nosotros**

Esta página está dedicada a la descripción general de la empresa, se destaca también su filosofía, su misión, visión y valores.

- **Blog**

Esta página contiene la publicación de los diferentes artículos publicados por la empresa. El blog permite la interacción gracias a la posible publicación de comentarios.

- **Contacto**

Esta página permite poner al usuario en contacto con la empresa. Se utiliza un simple formulario donde el usuario debe indicar el nombre, el correo y el mensaje. Antes del envío, el usuario tiene que aceptar las casillas para la política de privacidad y el posible envío de comunicaciones comerciales de la empresa.

- **Carrito**

La pestaña de carrito está presente durante todo el proceso de navegación, en cualquier momento el usuario puede consultar o eliminar los productos. Una vez finalizada la compra, el usuario accede a una página con la que puede finalizar su proceso de compra mediante un formulario. Este incluye los siguientes pasos:

1. Datos personales: el usuario podría iniciar sesión para hacer más rápida el proceso o rellenar manualmente las casillas.
2. Datos de envío: podría seleccionar entre el envío a domicilio o la recogida en tienda física. También podría escoger la hora y día del pedido.
3. Modo de pago: permitiría al usuario pagar con tarjeta de crédito o de débito

13. 2 Diseño Tienda Online

A continuación, se muestra un prototipo del diseño de la página web:

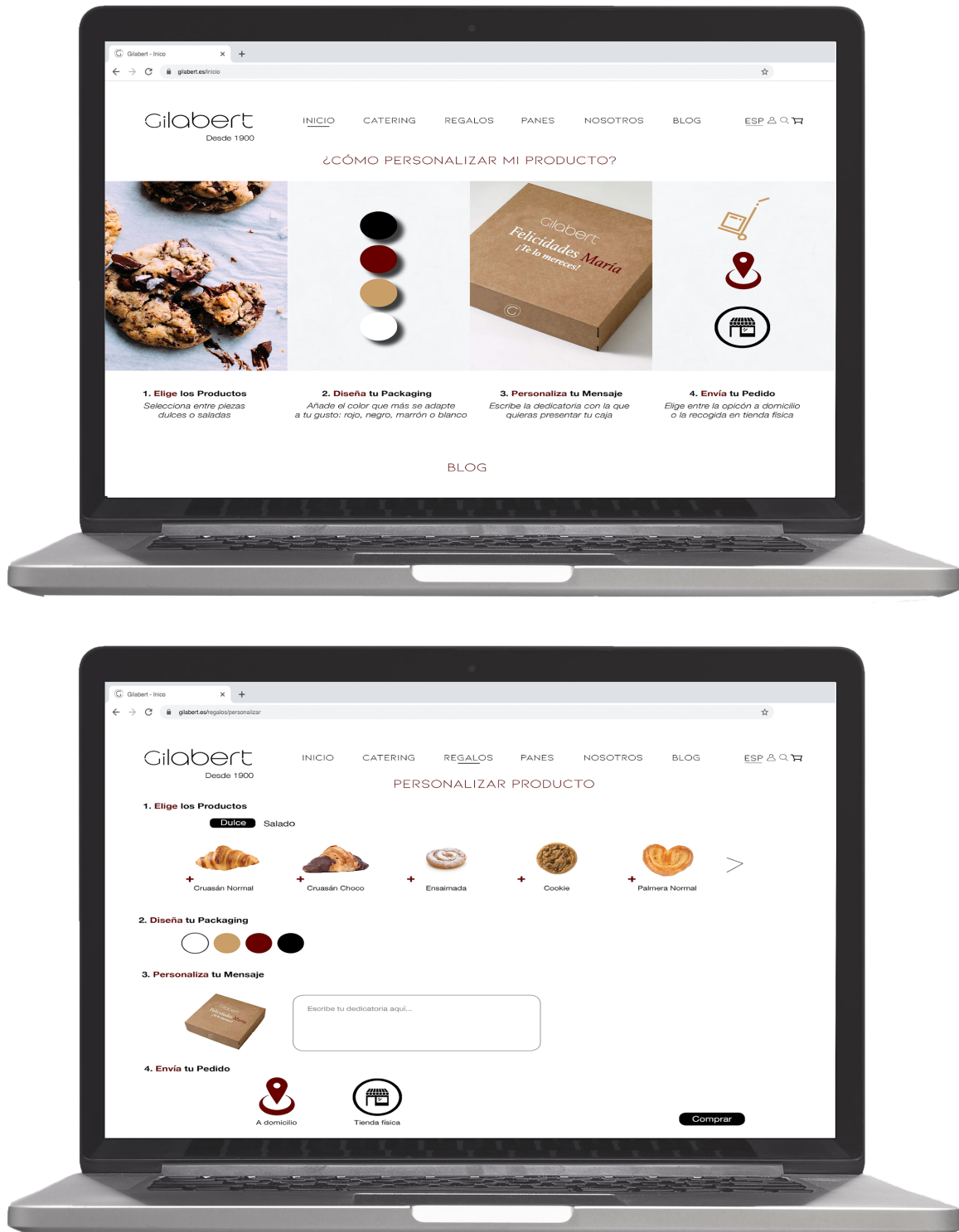


Figura 41: Página web vista desde el ordenador. Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra la estructura y el diseño de las principales secciones de la página web:

- Inicio



Figura 42: Página de Inicio: seleccionar acontecimiento. Fuente: elaboración propia.

- Inicio



Figura 43: Página de Inicio: cómo personalizar mi producto. Fuente: elaboración propia.

- **Catering**

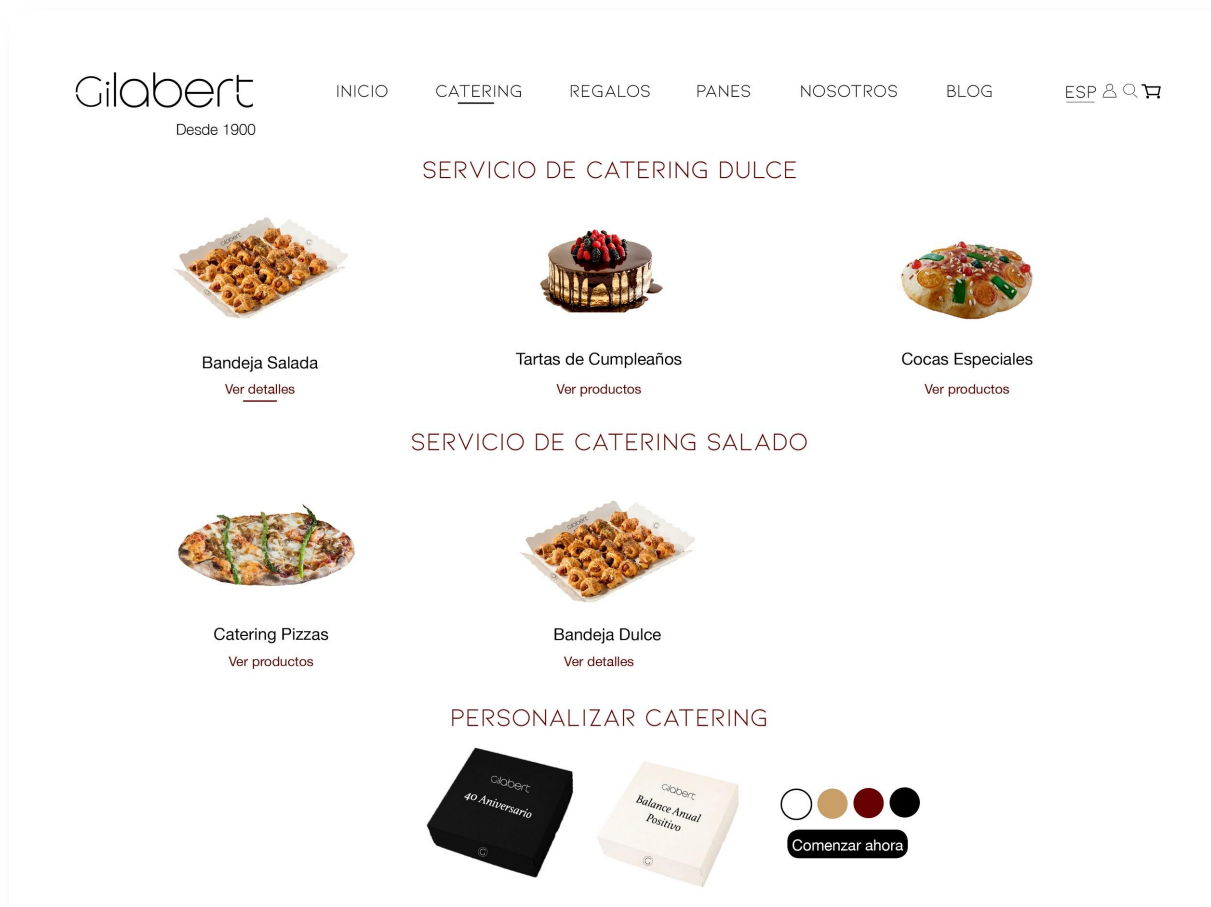



Figura 44: Página Catering. Fuente: elaboración propia.

- Ficha de producto



Desde 1900

[INICIO](#) [CATERING](#) [REGALOS](#) [PANES](#) [NOSOTROS](#) [BLOG](#) [ESP](#) [🔍](#) [🛒](#)

BANDEJA SALADA

Disfruta de esta bandeja preparada con productos 100% artesanales.

Esta bandeja contiene cruasanes minis de:

- Tortilla de patata,
- Jamón y queso
- Atún
- Sobrasada
- Frankfurt

Color Packaging

☒ ☐ ☐ ☐


Tamaño

Pequeña Mediana Grande


12 €

[Añadir al carrito](#)


También podría interesarte




Bandeja Dulce



Tartas de Cumpleaños



Catering Pizzas



Cocas Especiales

[>](#)

Figura 45: Página Producto. Fuente: elaboración propia.

- Regalos



Figura 46: Página Regalos. Fuente: elaboración propia.

- Regalos- Formulario de personalización

The screenshot shows the 'PERSONALIZAR PRODUCTO' (Customize Product) form for gifts on the Gilabert website. The form is divided into four main steps:

- 1. Elige los Productos** (Choose the Products): This step allows users to select products from two categories: 'Dulce' (Sweet) and 'Salado' (Salty). Under 'Dulce', five products are listed with a '+' icon to add them: Cruasán Normal, Cruasán Choco, Ensaimada, Cookie, and Palmera Normal. A right arrow indicates more options are available.
- 2. Diseña tu Packaging** (Design your Packaging): This step offers four color options for the packaging: white, gold, red, and black.
- 3. Personaliza tu Mensaje** (Personalize your Message): This step includes an image of a product box and a text input field labeled 'Escribe tu dedicatoria aquí...' (Write your dedication here...).
- 4. Envía tu Pedido** (Send your Order): This step provides two delivery options: 'A domicilio' (Home delivery) represented by a location pin icon, and 'Tienda física' (Physical store) represented by a storefront icon.

A 'Comprar' (Buy) button is located at the bottom right of the form.

Figura 47: Formulario personalización. Fuente: elaboración propia.

- **Panes**

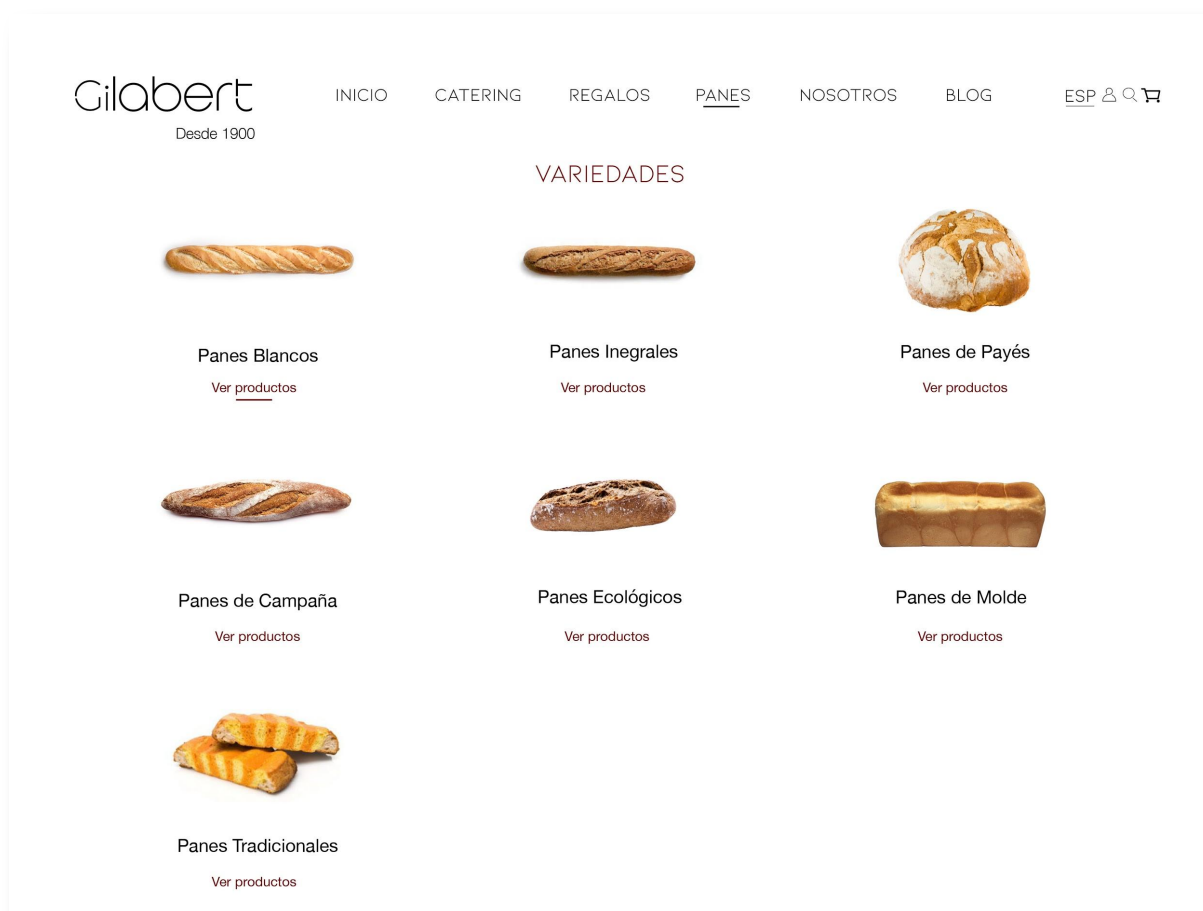




Figura 48: Página Panes. Fuente: elaboración propia.

● Blog



Desde 1900

INICIOCATERINGREGALOSPANESNOSOTROSBLOGESP & Q



Elaboraciones Artesanales

Nuestras Recetas

Estacionalidad

Testimoniales

APRENDE A DISTINGUIR UN PAN INDUSTRIAL DE UN PAN ARTESANAL

22/10/2020

Un **pan artesanal** es aquel elaborado únicamente con ingredientes naturales: harina, agua, sal y levadura o masa madre.

La diferencia que mantiene esta elaboración con una elaboración **industrial** radica en que esta se recuece en hornos de aire forzado.

La conservación es una de las propiedades que marca la diferencia. Un pan industrial tiende a secarse con mucha más facilidad, un pan artesanal en cambio, se conserva de manera natural de 3 a 5 días.

Figura 49. Página Blog. Fuente: elaboración propia.

14. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

14.1 Definición de los objetivos

Una vez valorado todo el contexto (interno/externo) de la empresa y definida su estrategia de marca, los principales objetivos generales de comunicación planteados para el proyecto son:

- Dar a conocer el nuevo servicio de *Tienda Online Gilabert*.
- Posicionarse como una marca de calidad, artesanal y con experiencia en el sector, actualizada al nuevo entorno digital que da respuesta a los días más señalados de los consumidores.
- Considerarse una marca especializada en el servicio de catering, desayunos y regalos personalizados.

En referencia a los objetivos de comunicación más específicos tendríamos:

1. Fidelizar en un 30% los clientes actuales de la empresa en un plazo de doce meses.
2. Aumentar el número de seguidores en redes sociales en un 25% en un plazo de doce meses.

En referencia a los objetivos de marketing tendríamos:

1. Conseguir aumentar el tráfico web en un 30% en un plazo de doce meses
2. Aumentar la presencia online en un 20% a través de *marketplaces* y plataformas especializadas en alimentación y catering en un plazo de doce meses.
3. Conseguir aumentar en un 15% las conversiones en la venta de productos de catering, productos de bollería y productos especiales en un plazo de doce meses.
4. Aumentar la facturación en un 20% a través de las acciones planteadas en un plazo de doce meses.

14.2 Introducción de la comunicación

a) Qué

Para la estrategia de comunicación focalizamos el punto de interés en la promoción de los dos servicios especiales de la panadería: su servicio de catering y los desayunos o regalos personalizados. En este caso queremos comunicar que estos productos pueden satisfacer a los consumidores en cualquier fecha señalada.

b) Cómo (tono)

El tono utilizado para la comunicación será cercano, familiar y juvenil. La marca se presentará como una marca innovadora y de calidad.

c) Cuando

La marca tiene valor en los días más señalados para los consumidores y, por lo tanto, está presente en todo tipo de celebraciones, ya sean en fiestas de cumpleaños, reencuentros con amigos o reuniones de empresa. También mantiene presencia como regalo para complementar un desayuno ideal o para dar valor a un día especial como, por ejemplo, San Valentín o *Sant Jordi*.

d) Dónde

Como el nuevo servicio se presenta a través de una página web, las acciones de comunicación tendrán presencia en Internet y las redes sociales. También se utilizará la tienda física como punto de contacto.

e) Quién (target de comunicación)

Nos dirigiremos a dos targets de comunicación distintos en función del servicio a promocionar:

- **Servicio de catering:** público adulto, trabajadores, con hijos, hombres y mujeres de 30-49 años, residentes en Barcelona o alrededores. Les gusta organizar todo tipo de celebraciones, ya sea con sus amigos, familiares o con compañeros de trabajo. Son personas de una clase social media-alta a las cuales no les importa pagar un poco más a cambio de productos de calidad. Presentan atención a las preocupaciones alimentarias a favor de aquello que es artesanal y en contra de los productos

industriales. Se caracterizan por ser personas familiarizadas con las compras por Internet y la utilización de las redes sociales.

- **Servicio de regalos:** público joven, estudiantes o en situación de inicio al mundo laboral, chicos y chicas de 18-29 años, residentes en Barcelona o alrededores. Les gusta ser detallistas con sus amigos o parejas. Son personas de una clase social media que se sienten atraídas por las compras que suponen comodidad. Tienden a consumir productos industriales pero sus nuevas preocupaciones alimentarias hacia el consumo de productos menos procesados podrían hacerle cambiar de centro. Se caracterizan por la realización de compras por Internet y el uso intensivo de las redes sociales. Antes de realizar una compra, confían más en lo que dicen otros usuarios.

14.3 Insights

El *insight* parte de un descubrimiento verdadero y relevante para nuestro público objetivo, el cual tiene tan interiorizado que es inconsciente de su existencia.

Algunos de los *insights* que preocupan a nuestro público objetivo son:

- “Me apetece hacer algo diferente para celebrarlo”
- “Nuestra empresa cada año va mejor”
- “Tendría que pasar más tiempo con mi familia”
- “Compartir momentos con mis amigos hace que el tiempo se me pasa volando”
- “No sé qué regalarle para su cumple”
- “Necesito que vea que me importa”
- “Poder despertarme con un desayuno potente me alegra las mañanas”
- “Recuerdo aquel día por aquel regalo que me hizo tanta ilusión”
- “No quiero invertir mucho tiempo en una compra, prefiero una compra cómoda y fácil”
- “Cada vez compro más por Internet”
- “Siempre que compro algo miro antes por Internet para ver qué dicen las otras personas”
- “Prefiero que me lo envíen a casa”
- “Si me gasto el dinero en cosas caras, al menos que merezcan la pena”
- “Prefiero productos artesanos que ultra procesados”
- “Siento nostalgia por la manera en la que elaboraban antes los productos de panadería”

14.4 Big Idea

Con estos *insights*, nos hemos podido poner en la piel de nuestros consumidores y hemos visto cuáles son sus opiniones y percepciones. Gracias a estos *insights* podemos extraer la *Big Idea* que nos sirva de paraguas y de concepto creativo para envolver todo nuestro plan de acciones y de comunicación.

En el caso de *Gilabert*, la *Big Idea* es:

***“Un día especial se convierte en algo mejor
si hay algo que permita materializar el momento”***

14.5 Mensaje

El mensaje de nuestra comunicación tiene que estar relacionado con cómo consigue la marca hacer que estos días especial puedan convertirse en un día mejor gracias a la oferta de sus productos.

Este mensaje tiene que involucrar al consumidor y tiene que estar relacionado con el refuerzo de algún vínculo social, ya sea para complementar un regalo u organizar algún acontecimiento especial en presencia de amigos, familiares o compañeros de empresa.

14.6 Copy Strategy

- a) **Posicionamiento:** Panadería artesanal innovadora especializada en servicio de catering, desayunos y regalos personalizados.
- b) **Beneficio:** productos de calidad artesanales al servicio de una compra online y a domicilio.
- a) **Promesa (*unique/USP*):** conseguir sorprender aquellas personas que formen parte de tu círculo social.
- b) **Reason why:** Gilabert lanza dos nuevos servicios que permiten la compra de productos de alimentación para celebrar acontecimientos o ser el regalo perfecto.
- c) **Tono:** cercano, familiar, juvenil e innovador.

14.7 Claim

El *claim* con el cual identificamos nuestra campaña será el siguiente:

“Haz que un día se convierta en algo más especial”

14.8 Estrategia

Nuestra estrategia se basa en la utilización de medios *online* y *offline*, a pesar de esta dualidad, el foco radica en los medios digitales:

En los medios digitales se potencian, por un lado, las acciones de optimización web en Internet (tanto con acciones de pago como propias), las cuales tiene como objetivo poder visibilizar el negocio online. Por otro lado, los medios digitales también contemplan la utilización de las redes sociales como herramientas clave para poder llegar mejor a nuestro público objetivo, ya que se planifican campañas segmentadas que atiendan a su perfil y a sus características.

Los medios *offline* se focalizan únicamente en el punto de venta, ya que su objetivo es interactuar con los clientes actuales de la empresa.

14.9 Plan de acciones

Las acciones que se plantean a continuación surgen del diagnóstico de comunicación y tienen como propósito alcanzar los objetivos planteados en el proyecto. Dicho esto, las acciones que constituyen nuestro plan de comunicación son las siguientes:

a) Acciones *online*

Muchas de estas acciones forman parte de técnicas de marketing digital y se describen en función del objetivo que lograrían alcanzar:

- **SEO**

Objetivo a alcanzar	Conseguir aumentar el tráfico web en un 30% en un plazo de doce meses
Acción	Decisiones en: etiqueta de título, meta descripción, URL, palabras clave e idioma, compatibilidad y usabilidad
Medio	<i>Owned</i> : Página web

Descripción

Para conseguir aumentar el tráfico de nuestra web, necesitaremos optimización SEO. Esta acción tiene como objetivo conseguir buenos resultados en las búsquedas orgánicas de buscadores como Google, Yahoo o Bing. Para ello, el diseño de nuestra página web tendrá que incluir ciertos parámetros que ayuden a visibilizar la página web:

Parámetros

1. Etiqueta título:

Gilabert | Panadería Online Barcelona: Catering, Desayunos y Regalos

La longitud perfecta para un título SEO va entre 55 a 70 caracteres y este debe contener las palabras clave (Leis, 2020). En nuestro caso, el título ocupa 68 caracteres (incluidos los espacios) y contiene las principales palabras clave.

2. Meta descripción:

Contrata nuestro servicio de Catering, Packs Desayuno o Packs Días Especiales a domicilio con productos artesanos de calidad y diseños personalizados.

La descripción perfecta de una meta descripción va entre 70 y 155 caracteres y esta tiene que ser comprensible, incluir las palabras clave, ser única y comunicar un mensaje (beneficio principal) (ContentKing, 2019). En nuestro caso, la meta descripción ocupa 150 (incluidos los espacios) y contiene aquello que va a encontrar el usuario una vez entre en nuestra página web.

3. Dominio URL

La página web que utilizaremos para la empresa y su *e-commerce* será gilabert.es.

4. Vista previa de Google

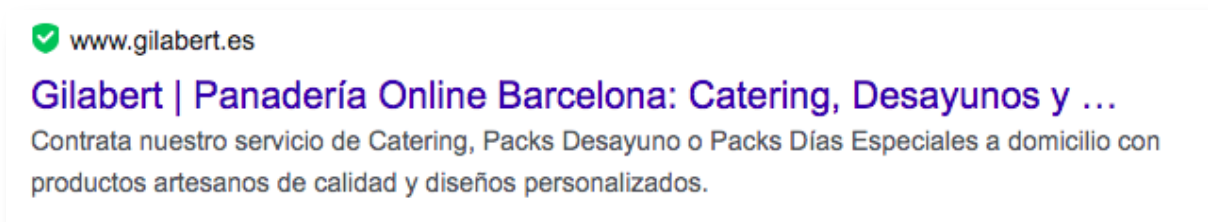


Figura 50: Entrada para la búsqueda orgánica de Gilabert. Fuente: elaboración propia.

5. Palabras clave (*Keywords*)

Para definir cuáles van a ser las palabras clave, se ha utilizado la herramienta *Google Trends* para detectar el interés de las búsquedas a lo largo del tiempo (Anexos). En este caso, las palabras clave seleccionadas son las siguientes:

panadería, online, catering, desayuno, regalos, domicilio, personalizados, Barcelona, artesanos, calidad, fiestas, celebraciones personales, aniversario, eventos de empresa, amigos, familia, día especial, pareja, San Valentín, forn de pa, esmorzar, domicili, personalitzats, artesans, qualitat, festes, celebracions personals, aniversari, esdeveniments d'empresa, amics, família, parella, Sant Jordi.

Podemos comprobar que existe una coherencia de palabras clave con el contenido del título y la meta descripción. Estos 42 *tags* serán las palabras que más utilizaremos en nuestro contenido web y así atraer a más usuarios. El hecho que la mitad estén en castellano y la otra mitad en catalán está justificado porque la página se encontrará en los dos idiomas.

Cuando el usuario entre a la página web, el idioma predeterminado será el castellano, ya que hemos detectado que el interés de búsquedas en este idioma obtiene mejores resultados (Anexos).

6. Compatibilidad

Es posible que muchos usuarios entran a la página web desde el buscador del móvil, *tablet* u otro dispositivo, para ello sería necesario compatibilizar el diseño permitiendo una página *web responsive*, ajustada a cualquier dispositivo.

7. Usabilidad

Para que el usuario pueda mantener una navegación más rápida y cómoda, haremos que las URL que identifiquen las secciones de cada página sean sencillas y descriptivas, de este modo, conseguiremos adaptarnos mejor a los resultados de búsqueda en función de lo que se desee mostrar.

Por ejemplo, para identificar la página de catering la URL sería gilabert.es/catering, para la página de blog sería gilabert.es/blog y así sucesivamente con todas las otras páginas de la web.

8. Dominios disponibles

Para no perder usuarios que no escriban directamente nuestro nombre de búsqueda, compraremos distintos dominios que permitan redirigir al usuario a nuestra página principal gilabert.es.

Los dominios de compra serán: gilabert.cat y gilabert.com.

A pesar de esta compra, la marca tendrá un único mantenimiento web, por lo tanto, se establecerán parámetros en dichos dominios para que permitan redirigir a la página principal.

Calendario

- Toda esta acción SEO tendrá lugar el mismo mes de lanzamiento de la página web, de esta forma nos aseguraremos de su correcta optimización.

- **Blog**

Objetivo a alcanzar	Conseguir aumentar el tráfico web en un 30% en un plazo de doce meses
Acción	Content plan y calendarización de los artículos
Medio	<i>Owned</i> : Página web

Descripción

Para dotar de valor nuestra página web, y de esta forma, conectar con nuestro público objetivo y crear una comunidad, realizaremos contenido de marca a través del blog de nuestra página web.

Para dar valor al contenido de marca, organizaremos los artículos publicados en el blog según diferentes áreas de interés para el usuario. Para ello contaremos con 4 temáticas: Elaboraciones Artesanales, Nuestras Recetas, Estacionalidad y Testimoniales.

En primer lugar, el contenido del blog sobre **Elaboraciones Artesanales**, girará en torno a cuestiones más técnicas del sector artesanal. Es una temática más corporativa enfocada a conseguir que los consumidores nos perciban como una marca profesional y experta en aquello a lo que se dedica. A pesar de ser de carácter técnico, el lenguaje y tono utilizados serán más cercanos y directos, para que los usuarios puedan aprender y sentirse cómodos. En el análisis se ha podido observar que muchos de los consumidores de hoy en día no conocen todas las propiedades y características del pan, considerando estos aspectos, nuestro objetivo con esta temática será aportar conocimiento y valor al sector artesanal.

Algunos ejemplos para esta temática podrían ser:

- Aprende a distinguir un pan industrial de un pan artesanal
- Los secretos de la masa madre
- ¿Cuántas horas son necesarias para conseguir la fermentación ideal?
- Tipos de harinas y valores nutricionales

Por otro lado, el apartado de recetas estará enfocado a aquellas personas que quieran cocinar productos de panadería en sus casas. Para ello, el contenido de esta categoría tendrá como objetivo dar instrucciones sobre los ingredientes necesarios y los pasos a seguir. Algunos ejemplos de artículo para esta temática podrían ser:

- Cinco sencillos pasos para preparar cookies caseras
- Hoy te enseñamos a elaborar nuestro pan de espelta

La temática de Estacionalidad ofrecerá contenido interesante relacionado a aquellas Diadas y festividades en las que los productos de panadería tomen protagonismo. Para ello, cuando se acerquen fechas señaladas, como por ejemplo día de Reyes, Cuaresma, San Juan, *Sant Jordi*, etc. se publicará un artículo que hable tanto de los orígenes de la tradición, como de las propiedades y características de dichos productos de temporada (tortel de reyes, buñuelos, cocas, etc.). Algunos ejemplos de artículo para esta temática podrían ser:

- Tortel de Reyes: ¿Haba o figura?
- Pan de *Sant Jordi*: Descubre la tradición catalana

Por último, habrá una última temática enfocada a los testimoniales. En este caso se hará mención a todos aquellos consumidores que hayan disfrutado de alguno de los servicios o productos especiales de la empresa. Los testimoniales constituirán 3 perfiles diferentes: se contará con personajes reconocidos en el mundo de la gastronomía o repostería, con personajes públicos que estén conectados con nuestro público objetivo joven y, por último, con empresas reconocidas que hayan contratado nuestro servicio. Para la generación de este contenido, contaremos con pequeñas entrevistas cuando el servicio esté realizado por alguno de esos perfiles. Algunos ejemplos de artículo para esta temática podrían ser:

- Miquel Antoja, Chef Asesor en @foodlona, nos explica por qué elige nuestro pan de payés.
- Cocó Constans: *“prefiero productos que no estén procesados y Gilabert se ha convertido en mi gran descubrimiento”*
- “La empresa Deloitte contrató en su aniversario el servicio de catering *Gilabert*, hoy nos ha confirmado volver a contratar el servicio para sus próximas celebraciones”

Calendario

- Esta acción será periódica y se establecerá una vez la web esté en funcionamiento.
- Actualización: 2 post mensuales, uno a principio de mes y otro a mitad. Los artículos publicados combinarán las distintas temáticas y de esta forma conseguiremos variedad de contenido.

● SEM

Objetivo a alcanzar	<ul style="list-style-type: none">- Conseguir aumentar el tráfico web en un 30% en un plazo de doce meses- Conseguir aumentar en un 15% las conversiones en la venta de productos de catering, productos de bollería y productos especiales en un plazo de doce meses.
Acción	Diseño y planteamiento de los anuncios
Medio	<i>Paid:</i> Google Adwords

Descripción

Como somos un comercio online, aumentaremos nuestro tráfico web mediante búsquedas de pago, para ello, contaremos con la plataforma *Google Adwords*.

Como nuestro objetivo es visibilizar el servicio de catering y el servicio de regalos (desayunos y días especiales), haremos un anuncio para cada categoría. Los filtros que se utilizarán para segmentar nuestro anuncio serán los siguientes:

- Áreas concretas: por ciudad (Barcelona) y por comunidad autónoma (Cataluña)
- Palabras clave: palabras descritas en SEO

Vista previa categoría Catering

Gilabert | Catering | Celebración empresa o personal**Anunci** www.gilabert.es ▼

Catering Dulce o Salado personalizado en tu Panadería Online. Acompaña tus eventos con productos artesanos y de calidad.

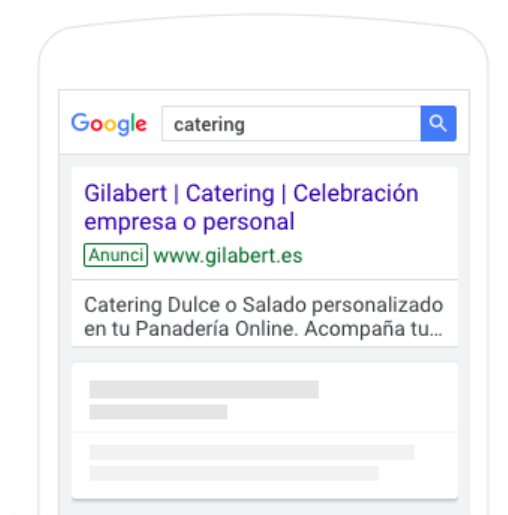
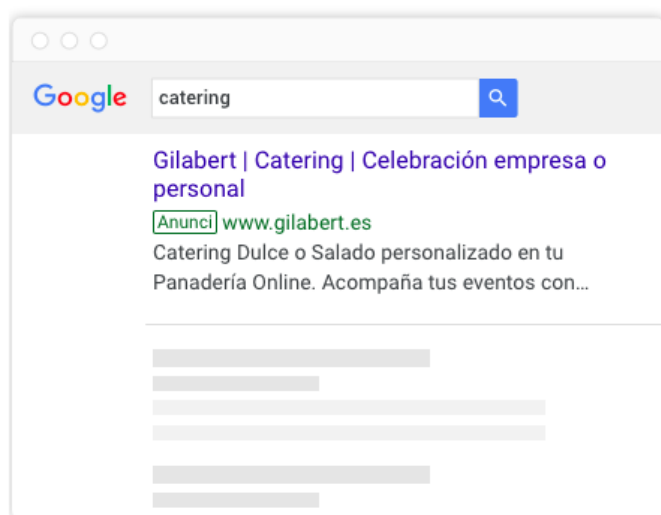


Figura 51: Anuncios SEM para Catering. Fuente: Google Adwords.

Vista previa categoría Regalos

Desayunos

Gilabert | Desayunos a domicilio | Personaliza tu Regalo

Anunci www.gilabert.es ▼

Desayunos Dulces, Salados o Mixtos personalizados en tu Panadería Online. Comparte días únicos con productos artesanos y de calidad.

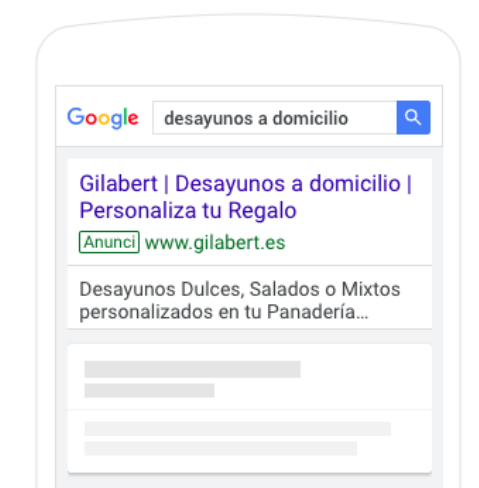
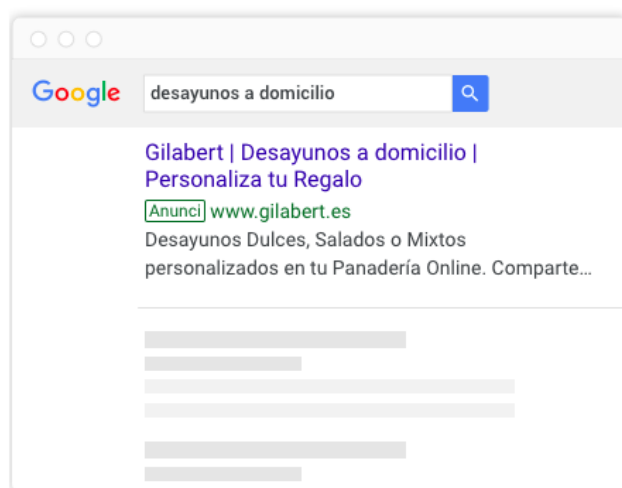


Figura 52: Anuncios SEM para Desayunos. Fuente: Google Adwords.

Días Especiales

Gilabert | Sant Jordi | Personaliza tu Regalo

Anunci www.gilabert.es ▼

Descubre nuestros packs para Días Especiales personalizados en tu Panadería Online. Comparte días únicos con productos artesanos y de calidad.

Figura 53: Anuncios SEM para *Sant Jordi*. Fuente: elaboración con Google Adwords.

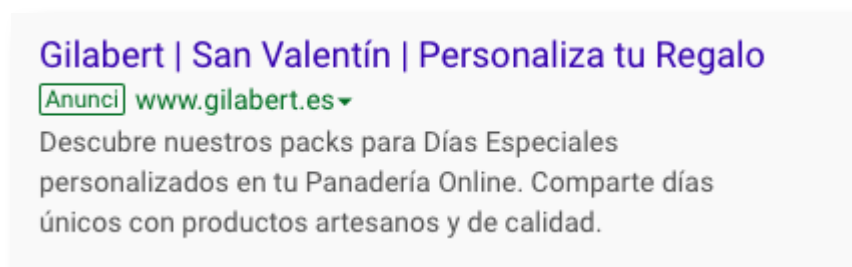


Figura 55: *Anuncios SEM para San Valentín*. Fuente: elaboración con Google Adwords

Calendario

- Los anuncios SEM estarán activos durante un mes y tendrán lugar en las distintas fechas señaladas en las que se puedan presentar festividades:
 - SEM Catering: se realizarán los anuncios justo antes de las fechas Navideñas, para que de este modo, el consumidor contemple este tipo de aperitivo para su empresa (en su despedida antes de las vacaciones) o para constituir el aperitivo para los reencuentros con la familia y amigos propios de esas fechas.
 - SEM Desayunos Regalo: se realizarán los anuncios durante las fechas de Navidad, para que el consumidor pueda considerar esta opción como regalo.
 - SEM Días Especiales: se realizarán los anuncios antes y durante los días de Sant Jordi (23 abril) y San Valentín (14 de febrero).

● Shopping

Objetivo a alcanzar	Conseguir aumentar en un 15% las conversiones en la venta de productos de catering, productos de bollería y productos especiales en un plazo de doce meses
Acción	Promocionar la venta directa en Google
Medio	<i>Paid:</i> Google Shopping

Descripción

Esta acción en Google Shopping está pensada para poder promocionar los productos que forman parte de la sección de Catering. Esta acción permite ampliar el canal de comercialización online, en este caso, proporcionando la venta a través de Google o bien redirigiendo al usuario a la página web. Cuando el usuario realizara una búsqueda con alguna de las palabras clave, le aparecerían las diferentes opciones de catering que dispone la empresa: dulce, salado, tartas de cumpleaños, pizzas o cocas.

Calendario

- Instituto Nacional de Estadística (2020) dispone actualmente de una herramienta que permite consultar cuantas personas han nacido en un mismo día. Gracias a esta herramienta hemos descubierto que, a mitades de mayo, el día 15 ocupa la sexta posición en el ranking total de cumpleaños. Considerando este factor, lanzaremos esta acción en estas fechas, y de este modo, el consumidor nos podrá tener en cuenta para complementar sus celebraciones.

Vista previa Google Shopping

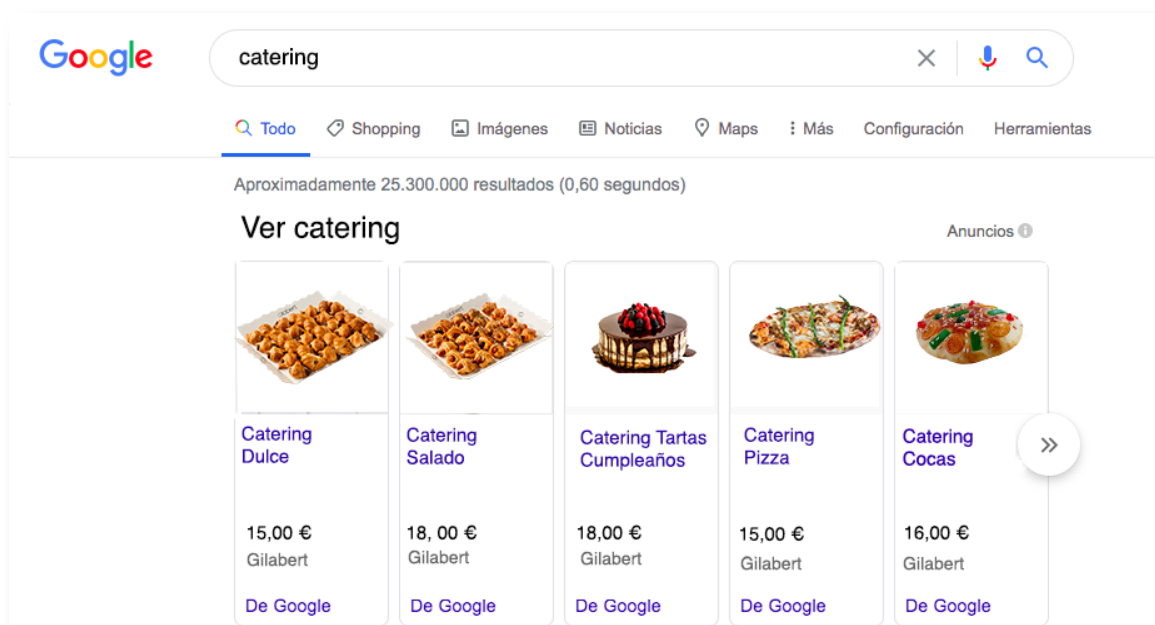


Figura 54: Prototipo de búsqueda orgánica con aparición de Google Shopping. Fuente: elaboración propia.

● Marketplaces

Objetivo a alcanzar	Aumentar la presencia online en un 20% a través de <i>marketplaces</i> y plataformas especializadas en alimentación y catering en un plazo de doce meses
Acción	Selección de las plataformas más afines a los servicios de la empresa
Medio	<i>Paid: Baking, Glovo, Too Good To Go</i>

Descripción

Como la incorporación de la *Tienda Online* sería el primer contacto en Internet para la empresa, *Gilabert* tendría que posicionarse en buscadores que permitieran aumentar su visibilidad.

La primera opción para posicionarnos sería **Baking**, la inclusión en esta plataforma permitiría captar clientes potenciales interesados en productos artesanales. Gracias a esta plataforma, la empresa permitiría posicionarse en la categoría de panaderías online a domicilio de Barcelona. Como ya hemos visto anteriormente, esta plataforma dispone de distintas secciones (panadería, San Juan, Packs, Bollería, Pastelería y Catering), en este caso, como la oferta de *Gilabert* respondería a todas estas categorías, su inclusión sería íntegra.

Vista previa en Baking

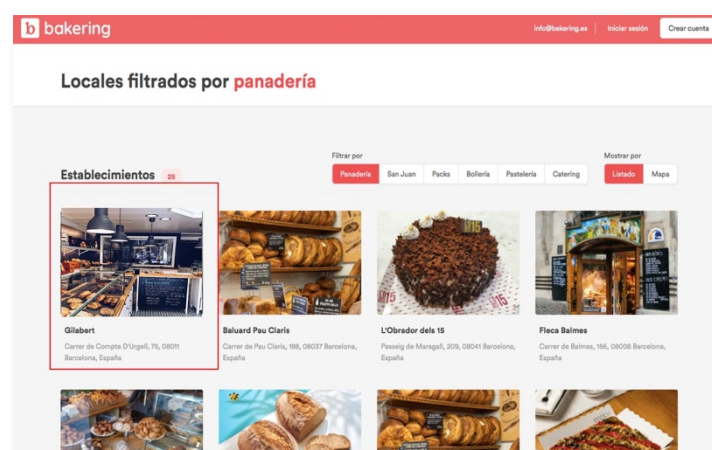


Figura 55: Gilabert en Marketplace Baking. Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, como nuestra empresa ofrece comida online a domicilio, tendríamos que ubicar a la empresa en las principales empresas *delivery*. La investigación demuestra que **Glovo** es la plataforma más usada por nuestros consumidores (Anexos), con lo cual, la marca podría ganar presencia allí. En este caso, nos ubicaremos en la categoría *Snaks*, y dentro de esta en *Desayuno Merienda*.

Por último, vemos como oportunidad que la empresa se ubique también en la plataforma “**Too Good To Go**”. La inclusión en esta aplicación permitiría, por un lado, mejorar nuestra imagen como marca, ya que esta plataforma va en contra del desperdicio de los alimentos y, por otro lado, aprovechar la venta de todo aquello que no se vendiera durante el día. En este caso no comercializaríamos de forma directa los productos de nuestro catálogo, sino que venderíamos nuestra oferta en el formato utilizado por la plataforma.

Es importante mencionar que la incorporación en estos nuevos *marketplaces* se notificará por las distintas redes sociales de la empresa, de esta forma sus seguidores estarán informados de los nuevos puntos de venta que dispone la empresa.

Calendario

- Las fechas de inserción a estas plataformas variarán en función de su objetivo:
 - Baking: nos posicionaremos en este *marketplace* justo después del lanzamiento y funcionamiento de nuestra página web, con el objetivo de que nuestra marca pueda posicionarnos en el sector artesanal.
 - *Glovo*: incorporaremos nuestro servicio en esta plataforma tres meses después del lanzamiento de la página web, ya que primero nos centraríamos en gestionar y ganar experiencia en la venta online, y una vez estabilizada la situación, incorporaríamos otro punto de venta. Esta fecha coincide con el inicio de las fechas Navideñas, punto que podría resultar beneficioso para el consumidor.
 - *To Good To Go*: para no solapar todas estas incorporaciones, esta acción tendrá lugar dos meses después de la incorporación de *Glovo*.
 - Todas estas acciones permanecerán fijas en el tiempo.

- **CRM y Newsletter**

Objetivo a alcanzar	Fidelizar en un 30% los clientes actuales de la empresa en un plazo de doce meses
Acción	Gestión de datos y envío de comunicaciones comerciales periódicas
Medio	<i>Paid/ Owned</i> : página web y <i>gmail</i>

Descripción

Las acciones de CRM estarían centradas en la gestión de datos almacenados por la empresa. La cesión de datos de los clientes se realizaría en procesos como el inicio de sesión, la realización de compras, los comentarios en el blog o el envío de mensajes a través del área de contacto. Antes de enviar la solicitud, estos procesos incluirían dos casillas de aceptación, por un lado, las políticas y condiciones de la empresa y, por otro lado, la aceptación del posible envío de comunicaciones comerciales y notificaciones de la empresa. Además, cuando el usuario entrase en la página web, se le avisaría sobre el rastreo de su navegación y de cookies.

Gracias a estas acciones, la empresa podrá disponer de una base de datos propia con la que poder interactuar con sus clientes actuales. Por lo tanto, las acciones de *Newsletter* se centrarán en el envío automatizado de notificaciones comerciales a estos clientes ya registrados. El contenido de estos envíos tendría temáticas diferentes según el objetivo a comunicar:

- Aviso de noticias de actualidad de la empresa u ofertas interesantes.
- Promoción de los productos de temporada que forman parte de las Diadas
- Promoción del servicio de catering mediante contenidos personalizados en función de las características de los clientes: cuando se acercase una fecha señalada para el consumidor (fiesta de cumpleaños, navidad, fin de año, etc.) se le enviaría la posibilidad de contratar el servicio.

Calendario

- Las acciones de CRM tendrán lugar nada más se lance la página web y permanecerán fijas en el tiempo.
- Las acciones de *Newsletter* serán variables en función del período y las circunstancias de los clientes, como ya se ha dicho, muchos de estos envíos responderán a la promoción de los productos que forman parte de las Diadas, por lo tanto, se contemplarán las siguientes fechas:
 - San Valentín: se promocionarían los pasteles especiales, su promoción tendría fecha dos semanas antes del día 14 de febrero.
 - *Sant Jordi*: se promocionaría el *Pa de Sant Jordi*, su promoción tendría fecha dos semanas antes del día 23 de abril.
 - Reyes: se promocionaría el Tortel de Reyes, su promoción tendría fecha dos semanas antes del día 6 de enero.
 - Cuaresma: se promocionarían los buñuelos, su promoción tendría fecha durante el período comprendido entre el 17 de febrero y el 29 de marzo.
 - San Juan: se promocionarían las cocas especiales, su promoción tendría fecha dos semanas antes del día 23 de junio.
 - Todos los Santos: se promocionarían los *panellets*, su promoción tendría fecha dos semanas antes del 1 de noviembre.
 - Navidad: se promocionaría el servicio de catering para las celebraciones, su promoción tendría fecha durante el mes de diciembre y parte de enero.

Vista previa de un posible envío

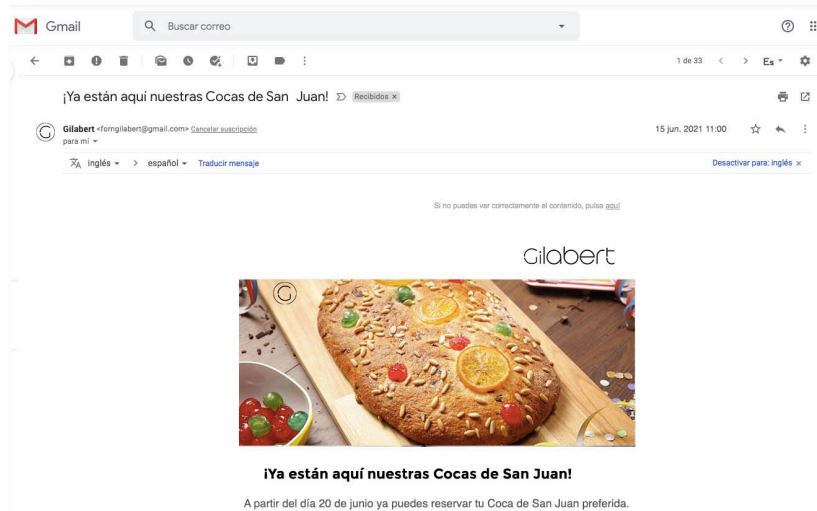
Figura 56: Notificación en bandeja de entrada de *Gmail*. Fuente: elaboración propia.

Figura 57: Notificación para la llegada de las Cocas de San Juan. Fuente: elaboración propia.

- **Redes Sociales y Content Marketing**

Objetivo a alcanzar	Aumentar el número de seguidores en redes sociales en un 25% en un plazo de doce meses
Acción	Creación de nuevos perfiles de empresa en redes sociales y calendarización de contenido
Medio	<i>Owned</i> : Facebook, YouTube, LinkedIn e Instagram

Descripción

Esta acción se centra en abrir una cuenta de empresa en las distintas redes sociales en las que aún no se encuentra la empresa. Como ya hemos visto, la competencia directa está presente en las principales redes sociales, con lo cual, vemos conveniente que la empresa tenga presencia en redes sociales como Facebook, YouTube y LinkedIn, redes que además resultan estar muy utilizadas por el público objetivo.

A parte de esta apertura, también se contemplaría un plan de calendarización de contenido y publicaciones para cada red social. El nombre de usuario escogido para representar a la empresa en las distintas redes sociales será **@gilabert_exiample**. El objetivo de esta denominación es visibilizar el apellido familiar y dar prestigio al barrio en el cual ha construido toda su trayectoria la panadería.

Para aportar valor a cada una de estas redes sociales, cada una tendrá un tipo de contenido diferente en función de su objetivo:

YouTube: @gilabert_exiample

- **Contenido**: recetas artesanales de productos de panadería. Los vídeos constituirán tutoriales en los que se presentarán los ingredientes y los pasos a seguir para su elaboración. Para aportar coherencia de marca, los vídeos que constituirán el perfil estarán relacionados con las recetas descritas en el blog de la página web, de este modo el usuario dispondrá de contenido escrito y audiovisual para seguir las recetas.
- **Publicación**: 2 post mensuales, uno a principio de mes y otro a mitad.

Facebook y LinkedIn: @gilabert_exiample

- **Contenido:** noticias de la empresa, novedades del sector, notificación de las Diadas tradicionales, productos de temporada, nuevas entradas al blog, promoción de los productos/ servicios actuales de la empresa y especial importancia a la visibilidad de su negocio online.
- **Publicación:** 2/3 veces por semana

Para añadir valor a Facebook, cada mes se realizará un sorteo en el que se regale alguno de los productos de catering o de desayuno personalizados. Para participar, los usuarios tendrán que seguir el perfil de la empresa y mencionar a 3 personas con las que desearían compartir su catering o desayuno. Una vez realizado el concurso, el ganador recibirá el producto donde se incluiría una tarjeta con el siguiente mensaje *“Si compartes este catering en Facebook Stories te regalamos un 15% de descuento en tu próxima compra”*. Realizando esta acción conseguiríamos, por un lado, una posible repetición de compra y, por otro lado, visibilidad de marca.

Vista previa post sorteo en Facebook

Figura 58: Post Sorteo en Facebook. Fuente: elaboración propia.



Figura 59: Tarjeta descuento. Fuente: elaboración propia.

Instagram: @gilabert_exiample

Por otro lado, Instagram es una de las redes sociales que ya utilizaba la empresa y que, además, obtenía buenos resultados. Para no perder de vista esta red social, seguiremos con una publicación más frecuente de 2/3 veces por semana y el contenido también irá enfocado a la notificación de las Diadas tradicionales, los productos de temporada, las nuevas entradas al blog y la promoción de los productos y servicios actuales de la empresa, así como dar visibilidad a su negocio online. Del mismo modo, el nombre de usuario también se cambiará a @gilabert_exiample.

Además, la nueva estrategia de marca definida para la empresa, hace que esta red social tenga que actualizar su estilo de comunicación. Para ello generamos nuevas historias destacadas que permitan estructurar su contenido, estas estarán divididas por Catering, Desayunos, Días especiales, Panes, Blog, Sorteos y Testimoniales.

La historia destacada de testimoniales será una recopilación de las publicaciones que formen parte de los perfiles más importantes o *influencers* que hayan mencionado el servicio o los productos de la empresa. Por otro lado, la empresa también contará con la publicación de vídeos en IGTV, que en este caso serán los mismo que los publicados en YouTube.

Rediseño del perfil de Instagram

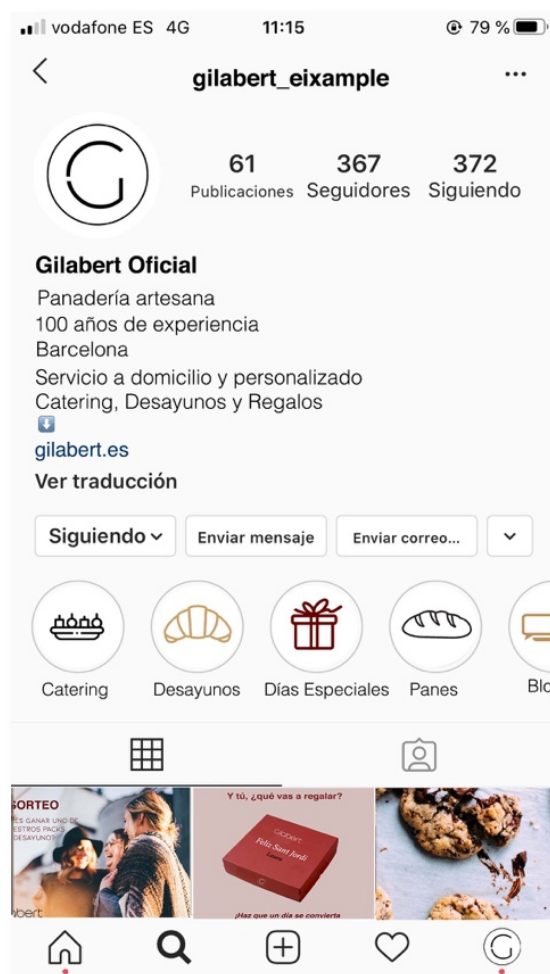


Figura 60: Perfil Instagram. Fuente: elaboración propia.

De la misma forma que en Facebook, Instagram también realizaría un sorteo mensual en el que se regalara alguno de los productos de catering o desayunos personalizados. Para ello las instrucciones y procedimientos serían los mismo que los establecidos en Facebook, y también se proporcionaría al ganador una tarjeta descuento en caso de publicar su desayuno en *Instagram Stories*.

Vista previa post sorteo en Instagram



Figura 62: Post Sorteo en Instagram. Fuente: elaboración propia

Como observación, es importante mencionar que todas las redes sociales de la empresa difundirán su comunicación en ambos idiomas (catalán y castellano).

Calendario

- La apertura de los nuevos perfiles de empresa tendrá lugar una vez se haya lanzado e instalado la página web, de esta forma servirán también como punto de contacto para comunicar el nuevo servicio online.
- Como ya hemos dicho, YouTube va a disponer de dos publicaciones mensuales, por otro lado, Instagram, Facebook y LinkedIn serán redes de actividad casi diaria. Respecto los Sorteos, estos serán de carácter mensual.

- **Anuncios en redes sociales**

Objetivo a alcanzar	<ul style="list-style-type: none">- Conseguir aumentar el tráfico web en un 30% en un plazo de doce meses- Conseguir aumentar en un 15% las conversiones en la venta de productos de catering, productos de bollería y productos especiales en un plazo de doce meses- Aumentar el número de seguidores en redes sociales en un 25% en un plazo de doce meses
Acción	<i>Paid Social</i>
Medio	<i>Paid:</i> Instagram, Facebook y LinkedIn

Descripción

Esta acción se centra en crear anuncios segmentados en redes sociales para promocionar los servicios de la empresa. Como ya tenemos definido a nuestro público objetivo, segmentaremos los anuncios en función del perfil demográfico y el servicio a promocionar.

Instagram

Gracias a la investigación y análisis de los consumidores, hemos podido comprobar que la utilización de Instagram es más intensiva en el segmento joven (Anexos), por este motivo, la publicidad que se realice en esta red social tendrá como objetivo promocionar el servicio regalo, y en este sentido, los packs desayuno y los packs para días especiales.

Para segmentar nuestros anuncios, tendremos en cuenta los siguientes parámetros:

- Por **lugares**: filtrada por comunidad autónoma (Cataluña) y ciudad (Barcelona)
- Por **edad y sexo**: teniendo en cuenta nuestro público objetivo, se centraría tanto en hombres como mujeres de entre 18-29 años.
- Por **intereses**: filtraríamos por regalos personalizados, comida, desayunos a domicilio, *Sant Jordi* o San Valentín, cumpleaños o días especiales.

Vista previa anuncios Instagram

Anuncio: Packs Días Especiales (*Sant Jordi* o San Valentín)Figura 63: Anuncio Regalo: pack *Sant Jordi*. Fuente: elaboración propia.

Anuncio: Packs Desayunos



Figura 64: Anuncio Regalos: packs Desayuno. Fuente: elaboración propia.

LinkedIn y Facebook:

Gracias a la investigación y análisis de los consumidores, hemos podido comprobar que la utilización de Facebook y LinkedIn es más frecuente en el segmento más adulto (Anexos), por este motivo, la publicidad que se realice en estas redes sociales tendrá como objetivo promocionar el servicio de catering. Además, en el caso de LinkedIn, al ser una plataforma que se caracteriza por constituir una comunidad social focalizada a los negocios y el empleo, conseguiremos alcanzar a aquellos trabajadores interesados en la contratación de catering para eventos empresariales.

Para segmentar nuestros anuncios, tendremos en cuenta los siguientes parámetros:

- Por **ubicación**: filtrada por comunidad autónoma (Cataluña) y ciudad (Barcelona)
- Por **edad**: en este caso, nuestro público objetivo a impactar comprende los 30-49 años.
- Por **género**: hombres y mujeres
- Por **datos demográficos**: educación, acontecimientos importantes, padres, trabajo, etc.
- Por **intereses y comportamiento**: filtraríamos por comida, celebraciones, catering, eventos de empresa, cumpleaños, productos personalizados, a domicilio, actividades digitales o aniversario, etc.

Vista previa anuncio en Facebook

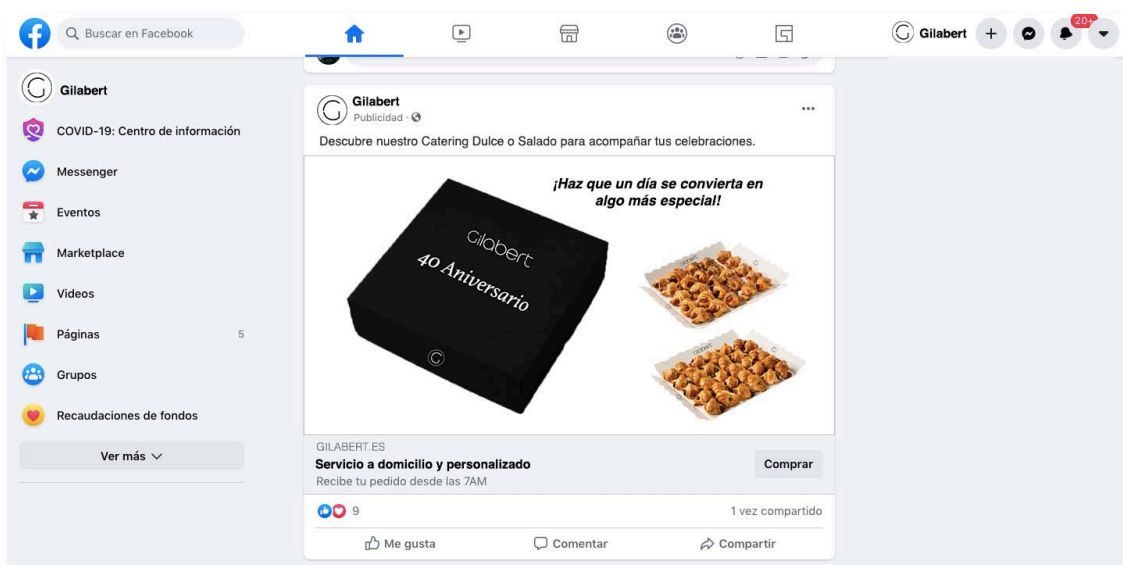


Figura 65: Anuncio Facebook Catering para celebraciones. Fuente: elaboración propia.

Vista previa anuncio en LinkedIn

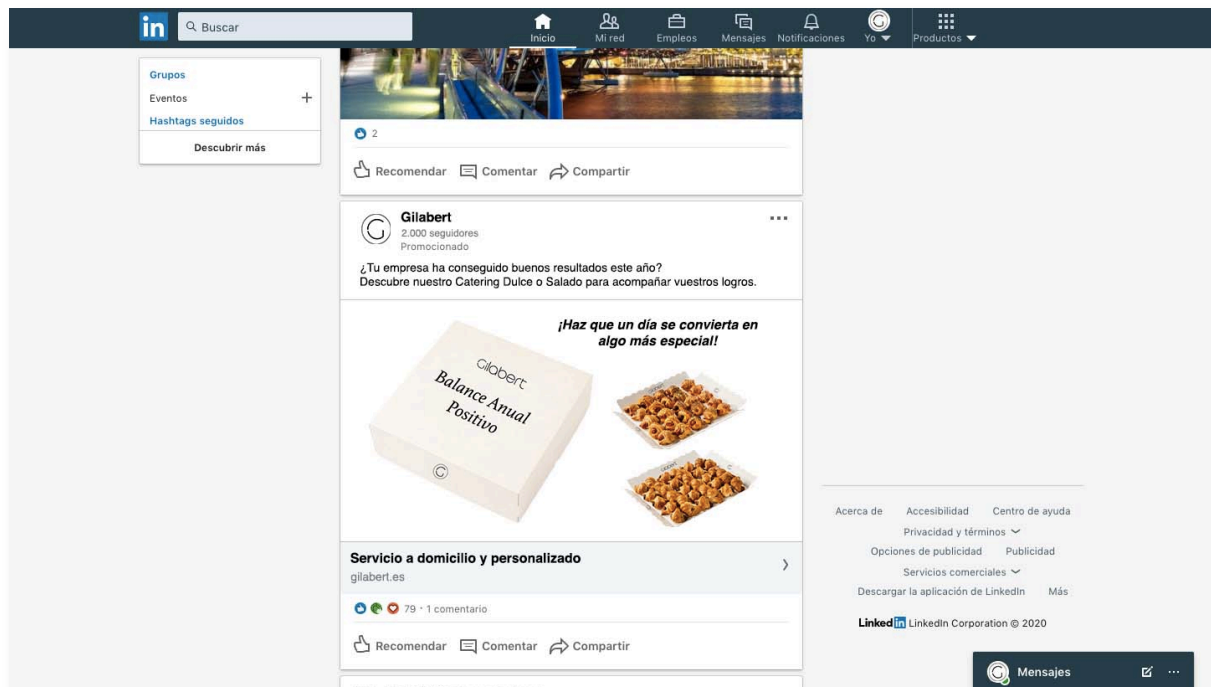


Figura 66: Anuncio LinkedIn Catering para empresa. Fuente: elaboración propia.

Calendario

- Los anuncios de Instagram (tanto el de San Valentín como el de *Sant Jordi*), tendrán lugar dos semanas antes del día de su celebración (14 de febrero y 23 de abril).
- Los anuncios de Facebook estarán pensados para promocionar el servicio de catering para celebraciones personales, por lo tanto, estarán activos durante el mes de mayo, mes en el que ya se ha comentado que abundan los cumpleaños.
- Los anuncios de LinkedIn van a promocionar el servicio de catering para celebraciones de empresa, por lo tanto, estarán activos durante las fechas anteriores a las vacaciones de Navidad, para que los trabajadores puedan contemplar esta opción como aperitivo para la despedida.

- **Influencer marketing**

Objetivo a alcanzar	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir aumentar el tráfico web en un 30% en un plazo de seis meses - Conseguir aumentar en un 15% las conversiones en la venta de productos de catering, productos de bollería y productos especiales en un plazo de seis meses - Aumentar el número de seguidores en redes sociales en un 25% en un plazo de seis meses
Acción	<i>Influencer marketing</i>
Medio	<i>Paid: Instagram</i>

Descripción

Esta acción se centraría en la realización de una colaboración con *Influencers* para dar a conocer los productos y servicios de la empresa. En este caso la acción consistiría en hacer llegar algún producto especial a los posibles perfiles afines con nuestro público objetivo y de esta forma, familiarizar el producto y aumentar la confianza de la marca. Una vez enviado el producto, los *influencers* tendrían que realizar una historia mencionando la cuenta oficial de la panadería (@gilabert_eixample) y proporcionar el link de la Tienda Online, posteriormente @gilabert_eixample archivaría estas publicaciones en sus historias destacadas de “Testimoniales”. Además, de estos aspectos, el *influencer* dispondrá de un código de descuento con su nombre que podrá ofrecer a sus usuarios, este caducará una semana después de la publicación del *influencer*.

La idea para este tipo de colaboraciones es buscar perfiles afines a nuestra filosofía de marca y nuestros productos y servicios, para que después estas personas puedan transmitir el valor artesanal de la panadería y comuniquen además la posible personalización del pedido. Para ello, los perfiles con los que realizaremos la colaboración constituirán, por un lado, perfiles relacionados con el mundo de la gastronomía (en este caso para visibilizar el servicio de catering) y, por otro lado, contaríamos con otros perfiles con los que nuestro público objetivo más joven pudiera sentirse identificado, en este caso, para visibilizar los productos que formen parte de los packs regalo.

Los perfiles seleccionados que responden al área de la gastronomía son los siguientes:

- **@miquelantoja**: constituye un chef catalán especializado en recetas saladas y repostería. Poder realizar una colaboración con él permitiría conectar nuestra marca con un público interesado por la calidad, la elaboración artesanal y la cocina, características que reúne también nuestra marca.
- **@bcnfoodieguide**: este perfil corresponde a una cuenta dedicada exclusivamente a la recomendación de restaurantes, cafeterías o bares de Barcelona, además también ofrece un área de vídeos de recetas artesanales. Esta cuenta permitiría conectar con nuestra marca y público, ya que se caracteriza por dar visibilidad a productos que ofrecen calidad y artesanía, y en este caso, *Gilabert* respondería a esos atributos. En este caso, la colaboración no solo incluiría la publicación en *stories*, sino que la página también haría una publicación orgánica mencionando y describiendo la panadería.

Perfiles



Figura 65. Perfil Influencer Marketing. Fuente: Miquel Antoja [@miquelanto] /

Figura 66. Perfil Influencer Marketing. Fuente: Bcn Foodie Guide [@bcnfoodieguide]

Los perfiles seleccionados para conectar con nuestro público objetivo joven son:

- **@arianadnatb**: constituye una chica joven de 23 años de Barcelona. A parte de mostrar interés por el mundo de la moda, es una persona que se posiciona a favor del reciclaje, el medioambiente y lo natural. Estos últimos intereses permitirían identificarla con nuestra marca, la cual, defiende los productos artesanales y naturales, posicionados en contra de los productos procesados, los conservantes y aditivos.
- **@ffitcoco**: este perfil está dirigido por una joven que dedica su contenido a la realización de rutinas de entrenamiento focalizadas al yoga y pilates. Como marca nos interesa este perfil porque además de estas rutinas de entrenamiento, también proporciona recetas caseras y naturales para mantener una vida saludable, por lo tanto, esta característica permitiría ubicar a la marca dentro de su estilo de vida, mostrando aquellos productos de carácter más ecológicos que dispone nuestra empresa.

Perfil

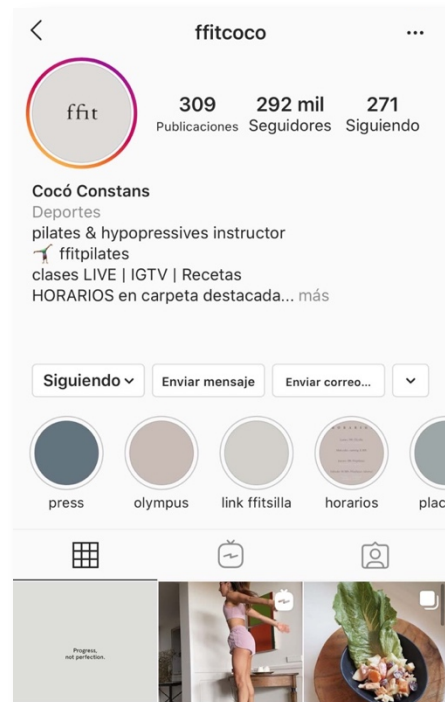


Figura 67. Perfil Influencer Marketing. Fuente: Ariadna Tapia [@arianadnatb] /

Figura 68. Perfil Influencer Marketing. Fuente: Cocó Constans [@ffitcoco]

Calendario

- Para dar notoriedad y visibilidad a la marca, la colaboración con *influencers* empezará con el perfil que tiene más seguidores, en este caso [@miquelantoja](#), su publicación tendrá lugar 1 mes después del lanzamiento de la página, de este modo, conseguiremos el impulso para nuestra estrategia online.
- La colaboración con [@bcnfoodieguide](#) tendrá lugar antes de Navidad. Como en estas fechas abundan las comidas familiares, queremos visibilizar a la marca como posible opción de compra para incorporar en la mesa.
- La colaboración con [@arianadnatb](#) tendrá lugar a principios del mes de mayo, en este caso para que sus seguidores contemplen hacer los regalos propios del mes de mayo con nuestros productos.
- Por último, la publicación de [@ffitcoco](#) se realizará en febrero, de este modo podrán quedar repartidas las distintas colaboraciones.

b) Acciones offline

Por último, también se incluirían acciones de promoción en el mismo punto de venta, con el objetivo de hacer que los clientes que acudan a la panadería también puedan conocer el nuevo servicio online. Estas acciones serán las siguientes:

- **Pegatina con código QR**

Esta acción consistiría en la inserción de una pegatina con código QR justo en la puerta de la tienda, de esta forma el cliente podría escanear el código y consultar los productos de la *Tienda Online*.

Vista previa de la pegatina

Figura 67: Pegatina con código QR. Fuente: elaboración propia.

- **Rediseño del cartel**

Esta acción consistiría en modificar el cartel que tiene actualmente la panadería en su punto de venta. El rediseño tendría como objetivo adaptarse a la nueva identidad corporativa e informar de los nuevos servicios incorporados en la empresa.

Vista previa del nuevo cartel



Figura 68: Rediseño del cartel. Fuente: elaboración propia.

Calendario

- Estas dos acciones tendrían lugar justo después del lanzamiento e instalación de la página web y permanecerían fijas en el tiempo.

[illegible]

16. PRESUPUESTO

ACCIÓN		COSTE	CANTIDAD	SUBTOTAL
Packaging	Cajas pequeñas	2,10 €	1000	2.100,00 €
	Cajas grandes	1,20 €	1000	1.200,00 €
TOTAL				3.300,00 €
lanzamiento página web	Programación Web	2.500	1	2.500,00 €
	SEO: Compra de dominios	15,00 €	3	45,00 €
	CRM	300,00 €	12	3.600,00 €
TOTAL				6.145,00 €
Impresión	Pegatina QR	10,00 €	1	10,00 €
	Cartel Tienda	100 €	1	100 €
TOTAL				110 €
Marketplace	Bakering	4.200,00 €	1	4.200,00 €
	Glovo	3.150,00 €	1	3.150,00 €
	Too Good To Go	1.000,00 €	1	1.000,00 €
TOTAL				8.350,00 €
Redes sociales	Community Manager	23.400,00 €	1	23.400,00 €
Content Marketing			1	
Artículos Blog			1	
Newsletters			1	
TOTAL				23.400,00 €
Google Adwords	SEM	122 €	4	488 €
	Google Shopping	122 €	1	122 €
TOTAL				610 €
Anuncios en redes	Instagram	75,00 €	2	150,00 €
	Facebook	74,00 €	1	74
	Linkedin	150 €	1	150 €
TOTAL				374,00 €
Influencer Marketing	miquelantoja	2.000,00 €	1	2.000,00 €
	bcnfoodieguide	500,00 €	1	500,00 €
	arianadnatb	1.000,00 €	1	1.000,00 €
	ffitcoco	1.300,00 €	1	1.300,00 €
TOTAL				4.800,00 €
TOTAL PRESUPUESTO APROXIMADO				38.739,00 €

17. KPI's

ACCIÓN	KPI
SEO	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos - Conversiones (ventas) nuevas - Tráfico web: visitas y tiempo - Ranking: visibilidad en los resultados de búsqueda orgánica
SEM	<ul style="list-style-type: none"> - Tráfico web: visitas - Número de <i>clícs</i> - Conversiones (ventas) nuevas
Google Shopping	<ul style="list-style-type: none"> - Conversiones (ventas) en productos de catering
Marketplace	<ul style="list-style-type: none"> - Conversiones (ventas) nuevas - Tráfico web: visitas
CRM	<ul style="list-style-type: none"> - Formularios rellenados - <i>Leads</i>: número de suscripciones
Newsletter	<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de rebote: para evaluar los correos que han llegado a la bandeja de entrada - Tasa de apertura: para evaluar los correos que han sido abiertos - Tasa de clic: para evaluar la efectividad - Tasa de cancelación: para evaluar cuánta gente ha abandonado la suscripción - Tasa de conversión (ventas) - Tráfico web: visitas
Redes sociales, anuncios, Influencer marketing, Sorteos	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Likes</i> - Comentarios - Reproducciones - Alcance - Nuevos seguidores - Impresiones - Clics en el sitio web - Veces que se ha guarda o se ha envía una publicación - Conversiones (ventas) nuevas - Cupones descuento utilizados
Pegatina con código QR y Cartel	<ul style="list-style-type: none"> - Número de veces que se ha entrado en el código - Tráfico web: visitas - Conversiones (ventas) nuevas

18. CONCLUSIONES GENERALES

Este trabajo me ha enseñado que antes de desarrollar cualquier proyecto para una empresa, es muy importante conocer todos aquellos factores que condicionan su entorno, ya que son estos los que van a dirigir la estrategia y la forma de actuar de la empresa, sin su consideración, una propuesta corre el riesgo de poder ser menos eficaz, y, en consecuencia, no destacar entre la competencia.

El marco teórico e investigación me ha permitido contextualizar la empresa, y posteriormente, he podido poner en práctica aquellas vías que he considerado más oportunas. Además, gracias a este trabajo he aprendido que las herramientas digitales pueden jugar un papel clave como punto de contacto con nuestros clientes. Internet y las redes sociales son hoy en día medios necesarios para poder hacer crecer un negocio y, en este sentido, sin presencia digital o comunicación, la labor de una empresa puede pasar desapercibida por muy buenos que sean sus productos o servicios. En cuanto a la comunicación, he podido comprobar que, para poder lanzar una estrategia, es muy importante primero de todo definirse como marca y, por lo tanto, identificar quién eres y qué haces para que después tus mensajes mantengan coherencia con lo que ofreces.

Este proyecto también me ha hecho reflexionar sobre la importancia que tiene adaptarse a las necesidades de los consumidores y hacerlos participar en el planteamiento y el diseño de su oferta, ya que de esta forma se permiten añadir valores diferenciales y aumentar la competitividad como empresa.

Por último, este proyecto también me ha hecho valorar que para plantear una estrategia con los productos y/o servicios de una empresa, no solo es necesario disponer de ellos, sino que también es muy importante plantear la mejor alternativa que permita sacar el máximo potencial a lo que ya tienes utilizando otro tipo de recursos, en este caso, los digitales.

19. BIBLIOGRAFÍA

- Abud, C. (2020). *El nuevo entretenimiento de la cuarentena: hacer pan casero en casa*. ámbito. Recuperado de: <https://www.ambito.com/lifestyle/cuarentena/el-nuevo-entretenimiento-la-hacer-pan-casero-casa-n5098009>
- Asociación Española de Franquiciadores. (2019). *Informe 2019: La franquicia en España. Estadísticas Nacionales*. Grupo Cooperativo Cajamar. Recuperado de: <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2019/03/Informe-La-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2019.pdf>
- Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería. (2019). *Dossier de Prensa-2019*. Recuperado de: <https://www.asemac.es/media/attachments/2019/10/25/dossier-presentacin-datos-2018.pdf>
- Baking. (2020). *Baking - Catering a domicilio*. Recuperado de: <https://baking.es/>
- Baking. (2020). *La Forneria*. Recuperado de: <https://baking.es/local/la-forneria-capita-arenas?selectedTab=catering>
- Baking. (2020). *Baluard Pau Claris*. Recuperado de: <https://baking.es/local/baluard-pauclaris?selectedTab=pan>
- Baking. (2020). *Baluard Poblenou*. Recuperado de: <https://baking.es/local/baluard-poblenou?selectedTab=pan>
- Baluard. (2020). *Baluard Barceloneta - Porque no hay dos panes iguales*. Recuperado de: <https://www.baluardbarceloneta.com/cat/principal>
- Barrientos, P. (2016). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9, 41-56. Scielo. <http://www.scielo.org.co/pdf/fype/v9n1/2248-6046-fype-9-01-00041.pdf>
- Bartolomé, L. (2019). *El auge de las pastelerías y panaderías en el sistema de franquicias*. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/gestion-franquicias/noticias/10137452/10/19/crece-el-sector-de-pasteleria-Sy-panaderias-en-franquicia.html>
- Bell, E. (2019). *Bread Trends For 2019: New twists on old favourites*. Bakers Journal. Recuperado de: <https://www.bakersjournal.com/bread-trends-for-2019-7674/>
- Bonilla, M. (2017). *Cuál es el pan favorito de los españoles*. Cocinillas. El Español. Recuperado de: https://www.elespanol.com/cocinillas/actualidad-gastronomica/20170622/pan-favorito-espanoles/225728645_0.html

- Bojórquez, M.J & Valdez, O. (2017). El comercio electrónico como estrategia de internacionalización de las PYMES. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información*, 5 (10), 110-115. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7107421>
- Buendia, M. & Berrocal, N. (2016). *Panadería y Pastelería Comercial*. Perú: Editorial Macro.
- Cardona, L. (2019). *Las 25 tendencias de marketing digital para 2020*. Cyberclick. Recuperado de: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/las-tendencias-de-marketing-digital>
- Carrillo, M. V. (2014). La comunicación estratégica y sus profesionales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5 (2), 22-46. <http://mediterranea-comunicacion.org/>.
- Cecilia, B. (2009). *Definición de Panadería*. Definición ABC. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/general/panaderia.php>
- Cisneros, E. (2016). *E-Commerce: Comercio electrónico*. Perú: Editorial Macro.
- Colvée, J.L. (2013). *Estrategias de Marketing Digital para pymes*. ANECTOM. Recuperado de: <https://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/ANETCOM-Estrategias-de-mk-digital-para-pymes1.pdf>
- ContentKing. (2020). *Meta descripción: guía de referencia*. Recuperado de: <https://www.contentking.es/academia/meta-descripcion/>
- Conty, A. (s.f.). *Historia de la panadería: El origen del pan*. Araceli Conty. Recuperado de: https://araceliconty.com/historia-de-la-panaderia/#EL_USO_DE_LA_MASA_MADRE_EN_LA_HISTORIA
- Delgado, A. (2016). *Digitalizate: Como digitalizar tu empresa* (Rubió, L., 1ª Ed.). España: Libros de Cabecera S.L
- Delgado, A. (2019). *España ‘devora’ 900 millones de euros de comida a domicilio*. El Economista. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10060058/08/19/Espana-devora-900-millones-de-comida-a-domicilio-.html>
- Diago, A. & Martínez, M. (2017). Elementos para la estrategia de marketing digital en empresas agroindustriales en el departamento del Cauca. *Administración & Desarrollo*, 47 (2), 184-193. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6403425>
- Durán, C. (2016). *Estudio de mercado de productos de panadería y pastelería en España: situación actual y perspectivas*. Repositorio Institucional DA USC. Recuperado de: <https://minerva.usc.es/xmlui/handle/10347/15029>
- Dynamical Order. (2019). *¿Cómo afecta el Coronavirus al ecommerce?*. Recuperado de: <https://www.dyn-o.es/como-afecta-el-coronavirus-al-ecommerce>

- Farràs, L. (2019). *Bakeing, la app que facilita el catering de los maestros artesanos*. Emprendedores. La Vanguardia. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/emprendedores/20191121/471769305057/bakeing-app-panaderias-catering-artesanos.html>
- Granier. (2020). El pan de siempre, cerca de casa | Pans Granier. Recuperado de: <https://pansgranier.com/>
- Gremi de Flequers de Barcelona. (2020). *Qui Som? Informació sobre el GFB*. <https://www.gremipabcn.com/ca/continguts.php?ap=2>
- Google Reseñas. (2020). *Ver todas las reseñas de Google: Forn Gilabert*. <https://tinyurl.com/y7k7zxmj>
- Interactive Advertising Bureau. (2019). *Estudio Anual de Redes Sociales 2019*. Recuperado de: <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-redes-sociales-2019/>
- Interactive Advertising Bureau. (2019). *Estudio Anual eCommerce 2019*. Recuperado de: <https://iabspain.es/estudio/estudio-anual-de-ecommerce-2019/>
- Instituto Nacional de Estadística. (2019). *Notas de prensa: Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). ¿Cuántas personas cumplen años el mismo día que tú?. Recuperado de: <https://www.ultimahora.es/noticias/nacional/2020/03/04/1146153/ine-cuantas-personas-cumplen-anos-mismo-dia.html>
- Kantar. (2019). *Gran Consumo: Mercadona y Lidl ganan cuota de mercado en el segundo trimestre*. Kantar España Insights Empresas. Recuperado de: [https://es.kantar.com/empresas/consumo/2019/febrero-2019-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-espa%C3%B1a-\(1\)/](https://es.kantar.com/empresas/consumo/2019/febrero-2019-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-espa%C3%B1a-(1)/)
- La Forneria. (2020). *La Forneria - Panadería, Cafetería, Catering para celebraciones*. Recuperado de: <http://laforneria.cat/>
- La Forneria. (2020). *Descargar catálogo*. Recuperado de: http://www.laforneria.cat/wp-content/uploads/2019/catalogo_la_forneria.pdf
- Leis, C. (2020). *Cómo redactar el Título SEO en WordPress Perfecto + Ejemplos Reales*. Recuperado de: <https://christianleis.com/escribir-titulo-seo-wordpress-ejemplos/>
- Macxipan. (2020). *Macxipan - Maestros panaderos desde 1903*. Recuperado de: <http://www.macxipan.com/empresa.php>

- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2019). *Informe del Consumo Alimentario en España 2018*. Recuperado de: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2019). *La nueva norma de calidad del pan garantiza la adquisición de productos de calidad perfectamente caracterizados*. Gobierno de España. Recuperado de: <https://www.mapa.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/-la-nueva-norma-de-calidad-del-pan-garantiza-la-adquisici%C3%B3n-de-productos-de-calidad-perfectamente-caracterizados/tcm:30-511106>
- Murcia, J.L. (2017). Tendencias internacionales en panadería y bollería: Pan artesano y masas congeladas confluyen en una oferta tan variada como atractiva. *Distribución y Consumo*, 2, 48-53. Mercasa. https://www.mercasa.es/media/publicaciones/233/1495529106_Tendencias_internacionales_en_panaderia_y_bolleria.pdf
- Narváez, F. (2017). *12 dulces típicos de Catalunya que te comerás con los ojos*. Secreta-Gastronomía. Recuperado de: <https://barcelonasecreta.com/los-dulces-barcelona/>
- Obrador 365. (2020). *365 Obrador: Inicio*. Recuperado de: <https://365obrador.com/home-2/>
- Observatorio eCommerce & Transformación Digital. (2015). *Tipos de eCommerce*. Recuperado de: <https://observatorioecommerce.com/tipos-de-ecommerce/>
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI. (2019). *El comercio electrónico B2C en España 2018: Edición 2019*. Ministerio de Economía y Empresa. Gobierno de España. Recuperado de: https://www.ontsi.red.es/sites/ontsi/files/2019-11/PresentacionComercioElectronicoB2C2018_Ed2019_1.pdf
- Panis Nostrum. (2009). *Panes tradicionales de Cataluña*. Blogger. Recuperado de: <http://panisnostrum.blogspot.com/2009/11/panes-tradicionales-de-cataluna-1.html>
- Petronela, S. (2015). *Caracterización del Negocio Electrónico y su Efecto en los Resultados Empresariales de la Pequeña y Mediana Empresa*. Digitum: Repositorio Institucional de la Universidad de Murcia. <https://digitum.um.es/digitum/bitstream/10201/45363/1/Tesis%20CD.pdf>
- Picó, C (2018). *La cuesta de enero empieza con el pan*. El Comercio. Recuperado de: <https://www.elcomercio.es/asturias/subida-precio-pan-proximo-ano-20181217015512-ntvo.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Programa DeC. (2012). *Guía práctica de comercio electrónico para Pymes: Programa para el Desarrollo del Comercio Electrónico en la Comunidad de Madrid*. Comunidad de Madrid. Recuperado de: https://blog.bankinter.com/documents/20185/226040/guia_pymes_comercio_electronico_resumen/3697ebd4-1d90-44b8-9050-1e75e30cd7d1

- Real Academia Española. (2020). *Definición: Panadería*. Recuperado de: <https://dle.rae.es/panader%C3%ADa>
- Refojos, M. (2020). *Las empresas aceleran su digitalización a golpe de covid-19: ¿será un cambio definitivo?*. By Ness. El Periódico-Economía. Recuperado de: <https://byzness.elperiodico.com/es/innovadores/20200408/las-empresas-aceleran-su-digitalizacion-a-golpe-de-covid-19-sera-un-cambio-definitivo-7921890>
- Real Decreto 308/2019, de 26 de abril, por el que se aprueba la norma de calidad para el pan, Boletín Oficial del Estado, 113 § 6994 (2019).
- Reglamento (UE) nº 651/2014, de 17 de junio, por el que se declaran determinadas categorías de ayudas compatibles con el mercado interior en aplicación de los artículos 107 y 108 del Tratado, Boletín Oficial del Estado, 195 § 81403 (2014).
- Somalo, I. (2017). *El Comercio electrónico: Una Guía completa para gestionar la venta online* (1ª Ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Somalo, N. (2017). *Marketing digital que funciona: Planifica tu estrategia e invierte con cabeza*. España: LID Editorial
- Tramullas, G. (2020). *Fiebre por la repostería durante el confinamiento*. El Periódico-Sociedad. Recuperado de: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20200411/reposteria-de-confinamiento-7924172>
- Turris. (2020). *Turris: Inicio*. Recuperado de: <https://turris.es/es/>
- Turris. (2020). *Ver productos Catering Dulce/Salado*. Recuperado de: https://turris.es/panel/public/uploads/01_Quadriptic_catering2019Setembre_canvis%20preus-comprimido.pdf
- Turris. (2020). *Tienda Online - Turris*. Recuperado de: <https://turris.es/shop/es/>
- Vega, J., Romero, R. & Guzmán, L. (2018). Marketing digital y las finanzas de las pymes. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información*, 6 (12), 100-1006. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7107413>
- We are social & Hootsuite. (2020). *Digital 2020 report*. Recuperado de: <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

20. ANEXOS

20.1 Entrevistas

20.1.1 Composición y estructura

- **Entrevista Jaime Gilabert Parcerisas (propietario de *Forn Gilabert*)**

1. Introduciendo un poco la historia de la panadería ¿Qué orígenes tiene la empresa y cuándo se inauguró? ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector?
2. ¿Cuántos trabajadores cuenta la empresa?
3. ¿Con qué proveedores trabajáis?
4. ¿A qué dirías que se dedica actualmente *Forn Gilabert*?
5. ¿Qué clase de servicio y productos ofrece?
6. ¿Qué crees que puede ofrecer *Forn Gilabert* en comparación a cualquier otra panadería, es decir, en qué se diferencia?
7. ¿Cuál dirías que es tu ambición de negocio?
8. ¿Qué quieres lograr como panadería y hasta dónde estarías dispuesto a llegar? ¿Qué harías para conseguirlo?
9. ¿Qué crees que significa *Forn Gilabert* para tus clientes?
10. ¿Con qué valores identificarías a la empresa?
11. ¿Con qué asociarías *Forn Gilabert*?
12. En cuanto al valor de calidad, ¿cómo dirías que responde la empresa a este aspecto?
13. ¿Qué capacidades y aptitudes tiene *Forn Gilabert* como panadería?
14. ¿Qué modelo de negocio sigue *Forn Gilabert*?
15. ¿Qué nos podrías decir sobre los costes y recursos necesarios para la empresa?
16. En cuanto a beneficios ¿Qué facturación aproximada tenéis mensualmente? ¿Varía en función de la época del año?
17. En cuanto a clientes, ¿Qué tipo de clientes tenéis?
18. ¿Cómo definirías a tus clientes (estilo de vida, preocupaciones alimentarias, etc.)?
19. ¿Crees que los clientes son fieles a la marca?
20. Haciendo una investigación del sector, he visto que los supermercados están ocupando el principal canal de distribución, ¿Qué opinas al respecto? ¿Por qué crees que optan por ese punto de venta?

21. Con relación a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de transformación ha experimentado el sector de la panadería? ¿Qué cambios te has visto obligado a hacer para seguir adelante?
22. Pasando al campo de la comunicación, ¿Con qué medios habéis llegado o llegáis al consumidor?
23. ¿Seguís alguna estrategia de comunicación?
24. ¿Disponéis de algún eslogan o *claim*?
25. ¿Qué inversión le dais a la publicidad?
26. Si hubiese la posibilidad de implantar una página web para la empresa, ¿De qué manera crees que podría mejorar el negocio? ¿Cómo crees que los consumidores aprovecharían este canal?
27. ¿Con qué mensajes clave te gustaría llegar a tu público?
28. ¿Qué imagen te gustaría dar como empresa?

● **Entrevista Francesc Gilabert Parcerisas (copropietario de *Forn Gilabert*)**

1. ¿A qué dirías que se dedica actualmente *Forn Gilabert*?
2. ¿Qué clase de servicio y productos ofrece?
3. ¿Con qué proveedores trabajáis?
4. ¿Cuál crees que es el producto “estrella”, es decir, el más demandado? (tanto de pan como de bollería) ¿Por qué crees que es así?
5. ¿Qué crees que puede ofrecer *Forn Gilabert* en comparación a cualquier otra panadería, es decir, en qué se diferencia?
6. ¿Con qué valores identificarías a la empresa?
7. Pasando al producto ¿Qué diferencia hay entre un pan congelado y un pan artesanal?
8. Haciendo una investigación del sector, he visto que los supermercados están ocupando el principal canal de distribución, ¿Qué opinas al respecto? ¿Por qué crees que optan por ese punto de venta?
9. ¿Cómo describirías el proceso de elaboración de un buen pan artesanal?
10. ¿Cuándo crees que un pan puede decirse que está elaborado con “masa madre”?
11. ¿Qué diferencia hay para aquellos panes que no están elaborados con esta propiedad?
12. ¿Cómo definirías al perfil de clientes que quiere un producto de estas características?

13. Considerando que actualmente los consumidores buscan panes más saludables y naturales ¿Habéis incorporado nuevos gustos, ingredientes o harinas alternativas para la elaboración de vuestros panes y pastas? ¿Y para intolerantes?
14. ¿Crees que los clientes están satisfechos con la calidad de vuestros ingredientes? ¿Por qué?
15. Pasando a la tipología de productos ¿Qué tradiciones gastronómicas ofrece *Forn Gilabert*?
16. ¿Qué opinas sobre la creencia social de que el pan sea un producto que engorde?

20.1.2 Transcripción

- **Entrevista Jaime Gilabert Parcerisas (propietario de Forn Gilabert)**

1. Introduciendo un poco la historia de la panadería ¿Qué orígenes tiene la empresa y cuándo se inauguró? ¿Cuántos años de experiencia tiene en el sector?

Hola buenos días, como bien dices mi nombre es Jaume Gilabert Parcerisas, soy el propietario y director de *Forn Gilabert*, actualmente soy la cuarta generación de panaderos y los orígenes de la panadería Gilabert datan en 1900 en un pueblecito de la provincia de Lérida, donde mis tatarabuelos empezaron la panadería familiar, posteriormente en los años 20 o antes de los 30, mi abuelo se trasladó a Barcelona y allí nació mi padre y nos transmitió la profesión tanto a mi hermano como a mí.

2. ¿Cuántos trabajadores cuenta la empresa?

Actualmente tenemos 4 trabajadores, pero esto puede variar en función de las épocas del año, pueden ser entre 4, 5, 6 o 7 máximo.

3. ¿Con qué proveedores trabajáis? ¿Sabrías decirme alguna de las marcas?

Bueno proveedores tenemos un amplio abanico, empezando por unas cuantas harineras, que es nuestro producto básico. Actualmente trabajamos con tres, pero esta cifra puede cambiar en función de las épocas de consumo y de calidad. Después hay diferentes proveedores de chocolates, de margarinas, etc.

4. ¿Sabrías decirme alguna de las marcas?

Sí, de harineras, por ejemplo, actualmente trabajamos con una que es de Manresa que se llama Albareda, otra que es de Aragón que es Nutrigal, otra harinera que viene de Andalucía, que se llama San Lorenzo. Después, la empresa que nos lleva prácticamente todo el chocolate, margarina y muchos otros subproductos es también de Manresa y se llama Tal Com Pinta. Y de Cafés Bou.

5. ¿A qué dirías que se dedica actualmente *Forn Gilabert*?

Evidentemente se dedica a la venta de pan, pero debido a la transformación del sector, actualmente creo que nos dedicamos a dar un producto de calidad difícil de encontrar hoy día en el mercado.

6. ¿Qué clase de servicio y productos ofrece?

Debido a la gran transformación del sector y que afortunadamente la gente cada vez exige más calidad, busca puntos donde se trabaje de manera artesanal y se intenten recordar los procesos de elaboración antiguos. Diría que nuestro punto fuerte es la calidad: todo del día, haciéndolo prácticamente todo a conciencia y mimando todos los procesos de fermentación, de cocción, elaboración y acabados.

7. ¿Qué crees que puede ofrecer *Forn Gilabert* en comparación a cualquier otra panadería, es decir, en qué se diferencia?

Bueno quizás ya lo he dicho antes, pero la gran arma actual que nosotros tenemos es que afortunadamente el sector ha vuelto a buscar los orígenes del pan y la calidad y de hecho esto, es lo que hemos hecho toda la vida, pero ahora se nos valora mucho más por el hecho de trabajar con fermentaciones largas, con masas madre, ofreciendo productos calientes y mucha variedad de panes y eso, es lo que realmente hoy en día nos hace fuertes.

8. ¿Cuál dirías que es tu ambición de negocio?

Mi ambición de negocio en un principio yo creo que es hacernos un referente fuerte en el barrio, es un barrio importante de Barcelona, con mucha densidad y muy representativo, que es l'*Eixample*, y con esto creo que estaría contento.

9. ¿Qué quieres lograr como panadería y hasta dónde estarías dispuesto a llegar?
¿Cómo crees que lo harías?

Me gustaría ser el referente del barrio, en cuanto a todos los valores y aspectos que hemos destacado en cuanto a calidad y que fuésemos conocidos como un sitio tipo *Gourmet*, donde la gente fuese a buscar el pan, ya no de cada día, sino su especialidad o del día señalado, para fiestas, celebraciones de empresa o cosas así. Que también te tengan en cuenta en cuanto todo el tema de pequeñas pastas, de pastas saladas, de bocadillos y bandejas así que también es un producto fuerte para nosotros.

10. ¿Qué crees que significa *Forn Gilabert* para tus clientes?

Forn Gilabert ahora es tradición, es familia y es un nombre que la gente tiene en cuenta. Seguramente años atrás éramos los grandes olvidados, tanto nosotros como quizá muchos otros panaderos, pero bueno debido al esfuerzo de dar calidad y que la gente pues afortunadamente también ha mejorado mucho la exigencia, nos consideran eso, artesanos, trabajadores, cumplidores, del barrio...

11. ¿Con qué valores identificarías a la empresa?

Pues con trabajo, constancia, calidad, compromiso...

12. En cuanto al valor de calidad, ¿cómo dirías que responde la empresa a este aspecto?

Encontrar un pan como hacían mis abuelos, con 8 horas de fermentación, elaboraciones manuales, con panes de masa madre y cocciones de hora y media, hornos de piedra, o sea, hemos vuelto al origen de la panadería y esto, teniendo en cuenta que nosotros no lo hemos olvidado nunca, antes no se nos valoraba y ahora para la gente es un valor añadido que podemos ofrecer.

13. ¿Con qué asociarías *Forn Gilabert*?

Yo asociaría *Forn Gilabert* con calidad, con la familia, con el barrio. Una tienda referente en el barrio porque prácticamente hace unos 80 años que estamos aquí, somos la tienda más antigua que hay en la zona de *l'Eixample*.

14. ¿Qué capacidades y aptitudes tiene *Forn Gilabert* como panadería?

La elaboración diaria de todos sus productos, la calidad y la facilidad que tenemos al ser una empresa pequeña donde podemos adaptarnos a los diferentes cambios del sector, implementando o incorporando nuevos productos, cambiando los que no funcionan por otros que pueden estar más en auge.

15. ¿Qué modelo de negocio sigue *Forn Gilabert*?

En principio es un modelo bastante tradicional. Creo que quizás nos haría falta entrar un poquito en el mundo de las redes sociales, de la información a través de Internet, que es un sector que todavía nos es un poco desconocido. Quizá lo más importante que tenemos en publicidad es el boca a boca, que es muy bueno, pero a lo mejor lento y nos cuesta igual posicionarnos.

16. ¿Qué nos podrías decir sobre los costes y recursos necesarios para la empresa?

Actualmente el problema que tenemos las industrias o los pequeños centros, las pymes digamos, es que los combustibles tanto de electricidad como de gas, se nos han encarecido muchísimo y los costes laborales para nosotros también son complicados, entonces los volúmenes de venta tienen que ser altos, porque si no la rentabilidad es justa, y esto es lo que nos está castigando más.

17. En cuanto a beneficios ¿Qué facturación aproximada tenéis mensualmente?**¿Varía en función de la época del año?**

Sí, evidentemente varía en función de la época de año. La empresa tiene unos meses buenos, que pueden ser desde octubre hasta abril y después mayo, junio, julio y agosto hay un bajón importante de facturación. Nosotros nos podríamos mover entre 20-25 mil euros mensuales en las épocas fuertes y después bajaríamos tranquilamente de los 20 mil euros mensuales. Los beneficios son relativos cada mes, hay meses que podrían ser mejores, pero también va en función de las posibles averías e imprevistos que podamos tener, dado que tenemos bastante maquinaria y solemos tener a menudo bastantes reparaciones o cambios de máquina.

18. En cuanto a clientes, ¿Qué tipo de clientes tenéis?

Básicamente el cliente de l'*Eixample* es un cliente de edad media-alta y acostumbra a ser gente mayor, pero afortunadamente hay un repunte importante de gente joven, parejas jóvenes, gente incluso que vive sola. Los estudiantes también nos están conociendo y esto es lo que te anima a seguir trabajando, ves que el cambio generacional de la gente joven está allí y aprecia lo que haces.

19. ¿Cómo definirías a tus clientes (estilo de vida, preocupaciones alimentarias, etc.)?

Mi percepción es que tenemos un amplio abanico de perfiles, desde la persona completamente tradicional que compraba ya a mis abuelos y sigue comprado porque somos Gilabert, hasta la persona deportista que mira su alimentación, la persona que le va bien que estemos en el barrio y que va de compra rápida, la persona que te viene de otras zonas porque te descubre y piensa que es buenísimo, a los matrimonios jóvenes. Yo creo que hoy en día es un abanico que se ha abierto muchísimo, evidentemente no tenemos el perfil de gente que busca precio, porque tampoco lo buscamos.

20. ¿Crees que los clientes son fieles a la marca?

Sí, pero yo abriría un interrogante. Son fieles en un porcentaje alto, pero no al 100% porque la gente de hoy en día, dado el tipo de comercio actual que tenemos y la gran variedad de centros de venta, es posible que por comodidad muchas veces puede ser que no sea lo fiel que podría ser.

21. Haciendo una investigación del sector, he visto que los supermercados están ocupando el principal canal de distribución, ¿Qué opinas al respecto? ¿Por qué crees que optan por ese punto de venta?

Los supermercados evidentemente, son unos centros de venta donde hay que reconocer que nos perjudican, es obvio que el público que tiene el supermercado tiene un porcentaje altísimo, no es el nuestro, es un porcentaje que se nos puede escapar por lo que he dicho antes, por comodidad, por proximidad, por muchas cosas, y evidentemente es una competencia no directa, pero si indirectamente que beneficios no nos hace.

22. Con relación a la pregunta anterior, ¿Qué tipo de transformación ha experimentado el sector de la panadería? ¿Qué cambios te has visto obligado a hacer para seguir adelante?

Bueno principalmente la imagen es importante, nosotros hemos tenido que ir haciendo cambios paulatinamente en la imagen de la tienda en cuanto a decoración, luz y otros aspectos, como por ejemplo abrir un parte de obrador visto para que la gente vea que horneamos y fabricamos nuestros productos. Y esto hoy en día creo que es importante, el no esconder realmente lo que haces, que es ser artesano. Esto nos ha abierto muchas puertas y después la introducción de productos nuevos tanto en pastelería, bollería y especialmente en panadería, que es nuestro fuerte. Si la gente tiene necesidades nuevas de productos ricos en semillas, o ricos en Omega-3 o en otros productos, pues siempre estamos abiertos a ofrecer cosas nuevas al cliente.

23. En la investigación he visto que las panaderías de hoy en día tienden a ampliar su negocio ofreciendo servicio de cafetería y he visto que vuestro negocio también se ha inclinado a hacerlo, ¿cómo ha sido su inclusión?

Es una pequeña parte del negocio que sí que nos complementa muy bien, pero no tenemos sillas, sino que son una especie de taburetes para que la gente pueda desayunar rápido si quiere. Mucha gente que compra café, te compra la pasta y te compra el bocadillo, o se lleva el pan para casa, entonces es un complemento que hoy en día diría incluso que es necesario, debido al ritmo de vida actual, pues mucha gente tiene poco tiempo y a veces aprovecha cualquier hueco para comer, desayunar, merendar o llevarse algo rápido de comida.

24. Pasando al campo de la comunicación, ¿Con qué medios habéis llegado o llegáis al consumidor?

Como he dicho antes, yo creo que este es nuestro punto flaco, nosotros tenemos una cuenta de Instagram donde vamos notificando y enviando imágenes de productos y Diadas que vamos haciendo, pero evidentemente tal y como se mueve la gente joven de hoy en día, yo creo que habría que hacer un paso más allá en todo esto de las nuevas tecnologías.

25. ¿Seguís alguna estrategia de comunicación?

No, evidentemente no.

26. ¿Disponéis de algún eslogan o *claim*?

No, básicamente nuestro apellido al ser muy poco común en Cataluña, a ver en Barcelona no sé si llegan a 30, nos conoce mucha gente, porque simplemente que te compren una vez y digas que es Gilabert, pues a mucha gente le suena.

27. ¿Qué inversión le dais a la publicidad?

No, hacemos poquita la verdad. Algunas campañas publicitarias que tenemos son a nivel global que hace el Gremio de Panaderos de Barcelona, que sí que hace anuncios televisivos, reparte folletos publicitarios, asiste a ferias, hace algo de *merchandising* con las bolsas de pan para nosotros vender producto a cliente. Sí que es verdad que esas campañas las pagamos los panaderos, pero nada más.

28. Si hubiese la posibilidad de implantar una página web para la empresa, ¿De qué manera crees que podría mejorar el negocio? ¿Cómo crees que los consumidores aprovecharían este canal?

Hombre nosotros primero nos daríamos a conocer a una cantidad que seguramente no llega a muchos sectores, después la posibilidad de tener venta o encargos vía online, tendríamos que hacer una transformación importante en el negocio, porque esto nos representaría un canal de venta muy diferente al que estamos acostumbrando, pero evidentemente nos tendríamos que ir posicionando y pensando que el día de mañana tendría que ser una parte importante del negocio.

29. ¿Con qué mensajes clave te gustaría llegar a tu público?

Bueno en estos momentos tampoco he pensado con qué mensajes podíamos salir, pero... “El teu pa”, “el pa de Barri”, “el pa de sempre” o “los sabores de antes” podrían ser algunos.

30. ¿Qué imagen te gustaría dar como empresa?

Me gustaría dar una imagen de empresa que fuese dinámica, que fuese juvenil, sobre todo actual y que primase la calidad de sus productos.

- **Entrevista Francesc Gilabert Parcerisas (copropietario de Forn Gilabert)**

1. ¿A qué dirías que se dedica actualmente *Forn Gilabert*?

Forn Gilabert es principalmente una panadería/bollería, aunque tocamos también productos de pastelería, no muy extensa, pero sí que tocamos y también tenemos degustación.

2. ¿Qué clase de servicio y productos ofrece?

Principalmente todo lo referente al pan, todas las clases de pan, desde el pan común que siempre hemos conocido hasta pan de muchas especialidades, todo tipo de bollería, pasteles (no un surtido muy enorme de pasteles como podría ser el de una pastelería, pero sí el sector), también bebidas y café para la degustación. También tenemos servicio de catering.

3. ¿Con qué proveedores trabajáis?

El abanico de proveedores es bastante grande, el proveedor principal es la harina en la cual podemos trabajar con diferentes proveedores, como puede ser por ejemplo grupo Nutrigal, Harinas Porta o Harinas Albareda. Después también trabajamos con el grupo Ireks, que es una empresa que también tiene harinas de diferentes tipos, harinas especiales digamos para la elaboración de panes especiales. También alguna empresa distribuidora de productos como el chocolate, el azúcar, elementos de decoración, gelatina... Es una empresa que concretamente se llama Tal Com Pinta.

4. ¿Cuál crees que es el producto “estrella”, es decir, el más demandado? (tanto de pan como de bollería) ¿Por qué crees que es así?

Respecto al pan, es un poco variado, aunque es cierto que últimamente han afluído panes que podríamos considerar como más estrella. Hablo concretamente del pan de vidrio, un pan totalmente de elaboración artesanal, con un proceso muy largo y un resultado final súper crujiente, no contiene nada de miga porque lleva muchísima agua y tiene una gran hidratación, es un pan además muy gustoso. Podríamos decir que este es el pan estrella, aunque es verdad que seguimos siendo todavía un negocio familiar, muy tradicional y todavía continúa siendo estrella el pan de payés o los panes de fermentación natural. En cuanto a bollería, sin duda la pieza estrella de bollería es el cruasán de chocolate, es una pieza la verdad bastante solicitada, quizá su secreto sea que es un cruasán muy hojaldrado, lleva mucho relleno de

chocolate y es una de las piezas también más solicitadas, en cuanto a catering y preparación de eventos para empresas u oficinas.

5. ¿Qué crees que puede ofrecer *Forn Gilabert* en comparación a cualquier otra panadería, es decir, en qué se diferencia?

Yo creo que *Forn Gilabert*, primero de todo ofrece artesanía, es un negocio que tiene más de 100 años y la profesionalidad es uno de nuestros principales valores. Es un negocio pasado de abuelos a padres y de padres a hijos y actualmente intentamos ajustar mucho lo que es la calidad-precio, ofreciendo además como he dicho anteriormente, una elaboración bastante artesanal. Teniendo en cuenta que evidentemente hay una parte proporcional de maquinaria, pero se elaboran muchas cosas todavía con las manos.

6. ¿Con qué valores identificarías a la empresa?

Como he dicho anteriormente, creo que la profesionalidad y la atención al cliente es primordial, atendiendo al cliente como se merece: sin engañarle, sin intentar venderle nada que no sea lo que quiere comprar el cliente.

7. Pasando al producto ¿Qué diferencia hay entre un pan congelado y un pan artesanal?

La diferencia es bastante grande, aunque digamos que es una batalla en el mundo artesanal un poco perdida. El pan congelado de entrada es un pan que puede estar fabricado en su inicio dos meses antes del consumo de la persona, y es un pan que evidentemente tiene aditivos, conservantes y sencillamente tiene un acabado final que es la cocción final, pero ese pan repito, no tienes ninguna garantía de que esté fabricado hace 4 días ni está elaborado allá, no sabemos dónde está elaborado y evidentemente por su proceso y por su empaquetado, porque es un pan que viene empaquetado pues lleva unos aditivos y unos conservantes para que pueda aguantar más. ¿Este pan qué ofrece al final? Ofrece un producto que consumido al momento puede ser bueno al paladar de la persona, pero es un pan que caduca muy rápidamente, es crujiente y pierde su textura y nada... En pocas horas es un pan prácticamente poco comestible.

El pan artesanal, como propiamente dice la palabra, es un pan que tú haces y tú elaboras en el mismo sitio. Nosotros tenemos la suerte que seguimos elaborando en nuestro sitio, es un

pan que utiliza los ingredientes básicos de la panadería, como es la harina, la sal, agua y levadura (en ciertos casos). La diferencia es abismal, el proceso es un proceso más o menos lento y si utilizamos ya el proceso de levadura natural o fermentación natural, el proceso todavía es más lento, con lo cual ofreces al cliente un pan con una calidad muy grande.

8. Haciendo una investigación del sector, he visto que los supermercados están ocupando el principal canal de distribución, ¿Qué opinas al respecto? ¿Por qué crees que optan por ese punto de venta?

Bueno, no sé si lo he comentado antes, pero es una guerra perdida y esto hay que admitirlo. Un supermercado ofrece todo tipo de productos y evidentemente, si también ofrece el pan, pues mucha gente busca la funcionalidad, la rapidez, la comodidad y no es muy exigente en el tema pan, entonces entiendo perfectamente que sea un potencial adversario para nosotros. Nosotros tenemos que combatir contra estas cosas ofreciendo profesionalidad y artesanía y nada más. Aquí también hay un factor precio, no podemos competir con grandes superficies ni grandes supermercados porque evidentemente con los precios, la distancia es abismal.

9. ¿Cómo describirías el proceso de elaboración de un buen pan artesanal?

El pan artesanal puede ser de diferentes maneras. Puede ser con una larga fermentación, en la cual no utilizas levadura o utilizas muy poca levadura. Después está el pan hecho con una lentitud normal, un proceso de unas tres horas y no deja de ser también artesanal. Evidentemente si no referimos al proceso lento, proceso en el cual hablamos de fermentaciones muy largas, ¿qué hacemos?, no trabajamos con levadura, trabajamos con una levadura natural, que es la “masa madre” que mucha gente a veces tampoco sabe lo que es. La masa madre no es más que levadura natural y este proceso garantiza toda una serie de cosas que no te lo puede garantizar un pan hecho con rapidez o sin este método. Te garantiza pues su aroma, una acidez perfecta, una textura y caducidad muy largas y además, el proceso es muchísimo más natural: no utilizas ningún aditivo ni ninguna fermentación extra con levadura.

10. ¿Cuándo crees que un pan puede decirse que está elaborado con “masa madre”?

El pan elaborado con masa madre, como propiamente dice la palabra, es todo aquel pan que contenga masa madre. Hay diferentes tipos de masa madre, hay líquida, hay masa madre en

bloque, hay una masa madre que incluso tiene una terminología francesa que se llama *polish*, que es una masa madre que contiene algo de levadura. Hay diferentes tipos de masa madre y se puede elaborar diferentes tipos de panes, todo va con relación al tanto por ciento que utilizas tu de masa madre. En panes especiales como puede ser el pan de payés, o panes de fermentación natural, tipo gallego, puedes utilizar hasta un 20% o 25%. En otro tipo de panes también se utiliza masa madre, en menor cantidad, pero también es pan con masa madre. Supongo que esto irá más referido a la masa madre total, a lo que se llama fermentación lenta o fermentación natural. En la fermentación natural se utiliza normalmente la masa madre líquida, que es más o menos 50% de harina y 50% de agua. Se inicia un proceso de mezcla en el cual hay un proceso de 3 días alimentando cada día con la misma dosis y al cabo de 3 días, ya puedes utilizar esa masa madre natural.

11. ¿Qué diferencia hay para aquellos panes que no están elaborados con esta propiedad?

Principalmente el gusto, tiene un gusto al paladar mucho más amplio, la textura y también la caducidad, es un pan que puede aguantar mucho, sobre todo si es una pieza grande.

12. ¿Cómo definirías al perfil de clientes que quiere un producto de estas características?

Bueno esta es una pregunta bastante curiosa, porque hay varios perfiles. Hay el perfil de persona que realmente es amante del pan y quiere una calidad, busca el gusto y se preocupa, hay bastante sector emergente de este perfil de persona. Pero también hay personas que se apuntan digamos a lo que es la “moda”, hoy en día se llevan mucho los panes especiales, se llevan mucho los panes de todo tipo, panes de fermentación natural... Y muchísima gente a veces sin preguntar qué es, cómo funciona o de qué va, pues sencillamente, como está de moda pues se apuntan.

13. Considerando que actualmente los consumidores buscan panes más saludables y naturales ¿Habéis incorporado nuevos gustos, ingredientes o harinas alternativas para la elaboración de vuestros panes y pastas? ¿Y para intolerantes?

La verdad es que la panadería en sí en los últimos años ha cambiado bastante. Teníamos una sociedad la cual vivía bastantes años atrás con no mucha variedad de panes, pero poco a

poco se van incorporando muchos tipos de panes, sobre todo panes especiales, no de diferente elaboración, sino de diferente elaboración con diferentes harinas. Es verdad que últimamente hemos incorporado muchos tipos de panes, como por ejemplo la harina de rimacinata, que es una harina de trigo duro y le da un sabor muy peculiar y muy diferente al pan normal. También hemos incorporado extracto de malta, para que también le dé un poquito de sabor y color, sobre todo en panes especiales como puede ser el pan de espelta o el pan de payés. Después evidentemente hemos incorporado pues harinas de maíz, harinas de pan de espelta, harina de soja, harina de muchos tipos diferentes para conseguir diferentes tipos de panes.

El tema de la intolerancia al gluten es un sector que todavía nosotros no tocamos. El un tema bastante complicado, porque tendríamos que disponer de un obrador aparte, porque hay intolerantes al gluten con muy poca tolerancia pero hay otros con mucha intolerancia. Entonces toda la elaboración tendría que estar perfectamente diferenciada del horno normal, en la cual no se juntase nunca ningún tipo de harina sin gluten. De momento quizás es una de nuestras asignaturas pendientes. A pesar de ello, las personas con un poco de tolerancia optan por los llamados panes más digestivos, prebióticos o probióticos y todos aquellos panes más ricos en fibra, como puede ser el pan de multicereales, el pan de harina integral, el cual hacemos de dos clases, harina toda integral directamente o pan integral un poquito rebajado con harina normal. Pero todos los panes tipo soja, multicereales o espelta son panes mucho más digestivos y un poquito más, lo digo entre comillas, “sanos”.

14. ¿Crees que los clientes están satisfechos con la calidad de vuestros ingredientes? ¿Por qué?

Modestamente creo que sí, los clientes están satisfechos con nuestros productos. Primero porque ofrecemos garantía de profesionalidad, ya que como he dicho antes es un negocio pasado de abuelos a padres y de padres a hijos, ofreciendo siempre la calidad y no intentar nunca engañar al cliente, diciéndoles que aquí elaboramos las cosas y verdaderamente las elaboramos aquí y nuestra prima siempre ha sido no intentar pasar “gato por liebre”.

15. Pasando a la tipología de productos ¿Qué tradiciones gastronómicas ofrece *Forn Gilabert*?

Forn Gilabert intenta siempre mantener un equilibrio entre buenos productos y productos de mucha diversificación. Intenta mantener elaboración propia y todo esto lo combinamos con

seguir manteniendo nuestras tradiciones y nuestros procesos artesanales tradicionales, tanto en pan, como puede ser el pan de payés, que es la estrella en el sentido más estricto de lo que es originariamente un pan artesano de aquí de nuestra zona, pero también estamos siempre muy al día de todo lo que son las tradiciones de fiestas, como puede ser Navidad, San Juan con sus roscones y las cocas, los buñuelos de Cuaresma, etc. Entonces cualquier tipo de fiesta donde se ofrezca algún tipo de producto especial, *Forn Gilabert* siempre está en esos días especiales.

16. ¿Qué opinas sobre la creencia social de que el pan sea un producto que engorde?

Bueno si me permiten un poco la frivolidad, lo primero que diré lo diré con un tono de gracia, “No engorda el pan, sino lo que se pone dentro”. Diría que no es que el pan engorde, evidentemente hay panes que engordan más y otros menos, pero los panes integrales o ricos en fibra no es que engorden menos, sencillamente son panes que contienen más fibra, al contener más fibra son más digestivos y te sacias antes de comer y tienen una aportación calórica más baja.

20.2 Encuestas

20.2.1 Composición y estructura

- Encuesta para el análisis del sector

SECCIÓN 1: TFG: ESTUDIOS SOBRE LA INDUSTRIA PANADERA Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

¡Hola! Soy estudiante de la Universitat Autònoma de Barcelona y este cuestionario forma parte de una técnica de investigación para profundizar el análisis de mi Trabajo Final de Grado. El objeto de estudio es el sector de la panadería, pastelería y bollería y, el objetivo de este proyecto se centra en entender mejor el consumo y la opinión sobre este tipo de productos.

Antes de realizar el cuestionario, quiero aclarar que los datos de identificación serán completamente anónimos y no se utilizarán para otros fines que no sean los del proyecto.

Género

- a) Hombre
- b) Mujer
- c) Otro

Edad (en años y valor numérico)

Nivel educativo máximo adquirido

- a) Educación Primaria
- b) Educación Secundaria Obligatoria
- c) Bachillerato
- d) Grado Universitario/ Curso Superior

Ocupación

- a) Estudiante
- b) Ocupado/a
- c) Desempleado/a

- d) Inactivo (personas jubiladas/ incapacitadas físicamente/ en actividades no remuneradas como el hogar)

Ingreso mensual aproximado

- a) -1.000€
- b) 1.000€<2.300€
- c) +2.300€

¿Tienes hijos?

- a) Si
- b) No

SECCIÓN 2: ALIMENTACIÓN-PAN**¿Sueles consumir pan?**

- a) Cada día
- b) 1-2 veces por semana
- c) Ocasionalmente
- d) Nunca

SECCIÓN 3: CONSUMIDORES DE PAN**¿Qué tipología de pan prefieres?**

- a) Pan blanco
- b) Pan integral
- c) Pan de cereales
- d) Pan de harinas especiales (espelta, semillas, frutos secos, sarraceno, etc.)

¿Dónde sueles consumir el pan?

- a) Supermercado
- b) Panadería
- c) Tienda de descuento (tienda de surtido limitado, con productos de alimentación y droguería)
- d) Otro establecimiento

**En caso de haber contestado "Supermercado" para la compra de pan, ¿Cuál de ellos?
(escribe el nombre del supermercado)**

**En caso de haber contestado "Panadería" para la compra de pan, ¿Cuál de ellas?
(escribe el nombre de la panadería)**

¿Valoras las diferencias entre un pan industrial y un pan artesanal?

- a) Sí
- b) No
- c) Me es indiferente mientras el pan tenga el mismo sabor

¿Qué propiedades le atribuyes a un pan elaborado con "masa madre"?

- a) Sabroso
- b) Duradero
- c) Fermentación natural
- d) Ligero
- e) Sin levadura
- f) Sano
- g) Otro

¿Qué grado de importancia tiene para ti la ausencia de conservantes o aditivos en productos de panadería?

- a) Mucha importancia
- b) Poca importancia
- c) Me es indiferente mientras el sabor sea el mismo

SECCIÓN 3: NO CONSUMIDORES DE PAN

¿Cuál es el motivo?

- a) Considero que es un alimento poco saludable o que engorda
- b) Soy intolerante a alguno de sus ingredientes
- c) No me gusta

- d) Otro

En caso de haber contestado “Soy intolerante alguno de sus ingredientes”, ¿Consumes algún pan alternativo o de harina especial?

- a) Sí
b) No

En caso de haber contestado "Sí" en la pregunta anterior, identifica el tipo de pan alternativo o de harina especial consumido

SECCIÓN 5: ALIMENTACIÓN-BOLLERÍA/PASTELERÍA

¿Sueles consumir productos de bollería/pastelería?

- a) Cada día
b) 1-2 veces por semana
c) Ocasionalmente
d) Nunca

SECCIÓN 6: CONSUMIDORES DE PRODUCTOS DE BOLLERÍA/PASTELERÍA

¿Dónde sueles comprar los productos de bollería/pastelería?

- a) Supermercado
b) Panadería
c) Tienda de descuento (tienda de surtido limitado, con productos de alimentación y droguería)
d) Otro establecimiento

En caso de haber contestado "Supermercado" para la compra de bollería/pastelería, ¿Cuál de ellos? (escribe el nombre del supermercado)

En caso de haber contestado "Supermercado" para la compra de bollería/pastelería, ¿Cuál es el motivo?

- a) Comodidad
b) Precio

- c) Calidad
- d) Otro

En caso de haber contestado "Panadería" para la compra de bollería/pastelería, ¿Cuál de ellas? (escribe el nombre de la panadería)

¿Qué grado de importancia tiene para ti la ausencia de alimentos procesados en productos de bollería/pastelería?

- a) Mucha importancia
- b) Poca importancia
- c) Me es indiferente mientras el sabor sea el mismo

SECCIÓN 7: REDES SOCIALES

¿Utilizas alguna de estas redes sociales?

- a) Facebook
- b) Instagram
- c) YouTube
- d) Twitter
- e) LinkedIn
- f) No utilizo ninguna de estas redes sociales

¿Conoces alguna de estas panaderías?

- a) Turris
- b) Baluard
- c) La Forneria
- d) Forn Gilabert
- e) No conozco ninguna

En caso afirmativo en la pregunta anterior, ¿A través de qué medio conociste la panadería?

- a) Página web
- b) Instagram

- c) Facebook
- d) YouTube
- e) LinkedIn
- f) A través de su tienda física
- g) A través de un conocido/familiar/ amigo
- h) Otro

¿Has consumido alguna vez en alguna de las panaderías mencionadas su servicio de catering? (entendiendo como catering la compra de bandejas preparadas de productos dulces o salados)

- a) Sí, Turris
- b) Sí, Baluard
- c) Sí, La Forneria
- d) Sí, Forn Gilabert
- e) No

En caso afirmativo en la pregunta anterior, ¿Cómo contrataste su servicio de catering?

- a) En la tienda física
- b) Vía telefónica
- c) Online a través de su página web
- d) Otro

SECCIÓN 8: COMPRA ONLINE

¿Has comprado alguna vez por Internet? (cualquier tipo de producto/servicio, ya sea: ropa, electrodomésticos, cosmética, ocio, viajes...)

- a) Sí
- b) No

¿Has solicitado alguna vez comida online a domicilio?

- a) Sí
- b) No

En caso de haber contestado “Sí” para la compra de comida online a domicilio, ¿Qué plataforma/app utilizaste para hacerlo? (escribe el nombre de la plataforma o aplicación)

SECCIÓN 9: SERVICIO DE CATERING

¿Has contratado alguna vez servicio de catering? (entendiendo como catering la compra de bandejas preparadas de productos dulces o salados, en cualquier establecimiento de alimentación)

- a) Sí
- b) No

SECCIÓN 10: Consumidores de Catering

¿Para qué tipo de acontecimiento contratarse el servicio de catering?

- a) Fiesta de cumpleaños
- b) Celebración personal (familiar/amigos)
- c) Evento o reunión de empresa
- d) Otro tipo de acontecimiento

¿A través de qué medio conociste el servicio de catering?

- a) Tienda física
- b) Página web
- c) Otro

¿Cómo contrataste el servicio de catering?

- a) Tienda física y recogida en tienda física
- b) Tienda física y servicio a domicilio
- c) Vía telefónica y recogida en tienda física
- d) Vía telefónica y servicio a domicilio
- e) De forma online y recogida en tienda física
- f) De forma online y servicio a domicilio
- g) Otro

- **Encuesta para el análisis de los consumidores de *Forn Gilabert***

SECCIÓN 1: TFG: ESTUDIOS SOBRE LA INDUSTRIA PANADERA Y PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

¡Hola! Soy estudiante de la Universitat Autònoma de Barcelona y este cuestionario forma parte de una técnica de investigación para profundizar el análisis de mi Trabajo Final de Grado. El objeto de estudio es el sector de la panadería, pastelería y bollería y, el objetivo de este proyecto se centra en entender mejor el consumo y la opinión sobre este tipo de productos.

Antes de realizar el cuestionario, quiero aclarar que los datos de identificación serán completamente anónimos y no se utilizarán para otros fines que no sean los del proyecto.

Género

- d) Hombre
- e) Mujer
- f) Otro

Edad (en años y valor numérico)

Nivel educativo máximo adquirido

- e) Educación Primaria
- f) Educación Secundaria Obligatoria
- g) Bachillerato
- h) Grado Universitario/ Curso Superior

Ocupación

- e) Estudiante
- f) Ocupado/a
- g) Desempleado/a
- h) Inactivo (personas jubiladas/ incapacitadas físicamente/ en actividades no remuneradas como el hogar)

Ingreso mensual aproximado

- d) -1.000€
- e) 1.000€<2.300€
- f) +2.300€

¿Tienes hijos?

- c) Sí
- d) No

¿Resides en el barrio de l' *Eixample*?

- a) Sí
- b) No

En caso de haber contestado “No”, ¿En qué Barrio o zona resides?

SECCIÓN 2: EMPRESA**¿Eres consumidor o has consumido alguna vez en *Forn Gilabert*?**

- a) Sí
- b) No*

**Enviar formulario*

SECCIÓN 3: SECTOR**¿Valoras las diferencias entre un pan industrial y un pan artesanal?**

- d) Sí
- e) No
- f) Me es indiferente mientras el pan tenga el mismo sabor

¿Qué propiedades le atribuyes a un pan elaborado con "masa madre"?

- h) Sabroso
- i) Duradero
- j) Fermentación natural
- k) Ligero
- l) Sin levadura
- m) Sano

- n) Otro

¿Qué grado de importancia tiene para ti la ausencia de alimentos procesados y conservantes o aditivos en productos de panadería y/o bollería?

- a) Mucha importancia
- b) Poca importancia
- c) Me es indiferente mientras el sabor sea el mismo

¿Conoces alguna de estas panaderías?

- a) Turris
- b) Baluard
- c) La Forneria
- d) No las conozco

SECCIÓN 4: REDES SOCIALES

¿Utilizas alguna de estas redes sociales?

- g) Facebook
- h) Instagram
- i) YouTube
- j) Twitter
- k) LinkedIn
- l) No utilizo ninguna de estas redes sociales

SECCIÓN 5: COMPRAS ONLINE

¿Has comprado alguna vez por Internet? (cualquier tipo de producto/servicio, ya sea: ropa, electrodomésticos, cosmética, ocio, viajes...)

- a) Sí
- b) No

Los productos/servicios que compraste online estaban...

- a) En una tienda que vende por Internet y también en tienda física
- b) En una tienda de venta exclusiva por Internet
- c) No he comprado nunca por Internet

¿Has solicitado alguna vez comida online a domicilio?

- a) Sí
- b) No

En caso de haber contestado “Sí” para la compra de comida online a domicilio, ¿Qué plataforma/app utilizaste para hacerlo? (escribe el nombre de la plataforma o aplicación)

En caso de haber contestado “No” para la compra de comida online a domicilio, ¿Cuál es el motivo?

- a) Desconfío respecto al uso de mis datos bancarios y/o personales
- b) No quiero recibir alertas o comunicaciones comerciales
- c) Precios muy elevados
- d) Prefiero usar el método tradicional
- e) Otro

En caso de haber contestado “Otro” en la pregunta anterior, identifica el motivo

SECCIÓN 6: FORN GILABERT

¿Cómo conociste a *Forn Gilabert*?

- a) Por ser del Barrio de l'*Eixample* y/o su tienda física
- b) Por recomendación de algún conocido/ familiar/ amigo
- c) Instagram
- d) Reseñas de Google
- e) Otro

En caso de haber contestado "Otro" en la pregunta anterior, identifica el medio

¿Por qué motivo eliges esta panadería?

- a) Por proximidad
- b) Por ser artesanal

- c) Por precio
- d) Por calidad
- e) Otro

En caso de haber contestado "Otro" en la pregunta anterior, identifica el motivo

¿Con qué valores identificarías a *Forn Gilabert*?

- a) Tradición
- b) Familia
- c) Artesanía
- d) Profesionalidad
- e) Otro

En caso de haber contestado "Otro" en la pregunta anterior, identifica el valor

SECCIÓN 7: PRODUCTOS/SERVICIOS DE FORN GILABERT

¿Qué tipología de pan prefieres?

- a) Pan blanco
- b) Pan integral
- c) Pan de cereales
- d) Panes de harinas especiales (espelta, semillas, frutos secos, sarraceno, etc.)

¿Cuál de los productos de panadería es tu favorito (tipo de pan)?

¿Cuál de los productos de bollería es tu favorito (tipo de pasta dulce o salada)?

¿Sabías que *Forn Gilabert* dispone de servicio de catering?

- a) Sí
- b) No

¿Has contratado alguna vez su servicio de catering para alguno de estos acontecimientos?

- e) Fiesta de cumpleaños
- f) Celebración personal (familiar/amigos)
- g) Evento o reunión de empresa
- h) Otro tipo de acontecimiento
- i) No he contratado nunca su servicio de catering

Si *Forn Gilabert* extendiera su negocio a la venta online y/o entrega a domicilio, ¿estarías dispuesto/a a utilizar este tipo de servicio?

- a) Sí
- b) No

¿Qué productos/ servicios te gustaría encontrar en su venta online?

- a) Productos de catering
- b) Productos de panadería
- c) Productos de bollería/pastelería
- d) No contrataría el servicio vía online

20.2.2 Resultados gráficos

Antes del desarrollo de resultados, es importante destacar que todos los resultados mostrados a continuación se han extraído mediante la utilización de la plataforma digital Google Forms (<https://docs.google.com>):

- **Encuesta para el análisis del sector**

La muestra de esta primera encuesta cuenta con un total de 143 individuos, todos ellos residentes en Barcelona y usuarios de Internet. Considerando los aspectos generales referentes al perfil demográfico de la muestra, el 54,4% está representado por mujeres y el 45,5% restante, por hombres. La franja a la cual pertenecen estos encuestados abarca las edades comprendidas desde los 12 a los 64 años.

Género
143 respuestas

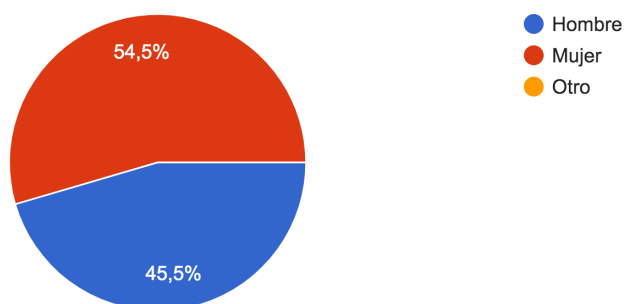


Gráfico1: Género. Fuente: elaboración propia.

Edad (en años y valor numérico. Ej.: 21)

143 respuestas

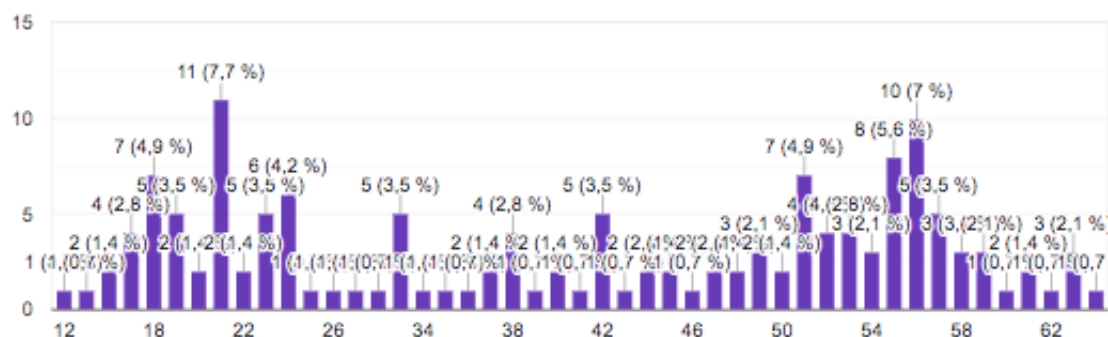


Gráfico 2: Edad. Fuente: elaboración propia.

En referencia al nivel educativo, casi todos los encuestados disponen de estudios superiores a la Educación Primaria, siendo más representativa la franja de individuos con estudios universitarios o cursos superiores (64%). En referencia al nivel de ocupación, la gran mayoría (66,4%) presenta una situación laboral activa, le sigue la franja representada por estudiantes (29,4%) y finalmente, otras franjas menos representativas de personas desempleadas o inactivos (5,6% ambas).

Nivel educativo máximo adquirido

143 respuestas

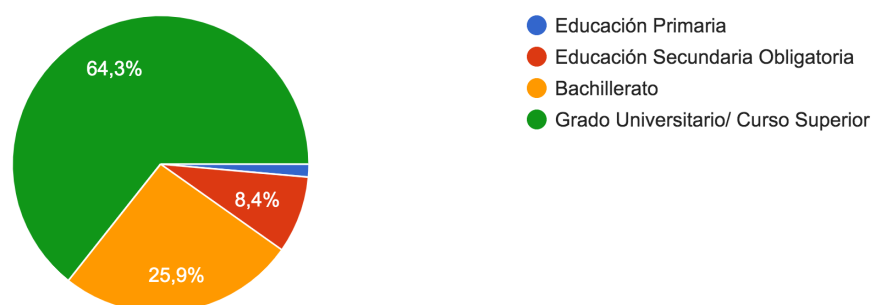


Gráfico 3: Estudios. Fuente: elaboración propia.

Ocupación

143 respuestas

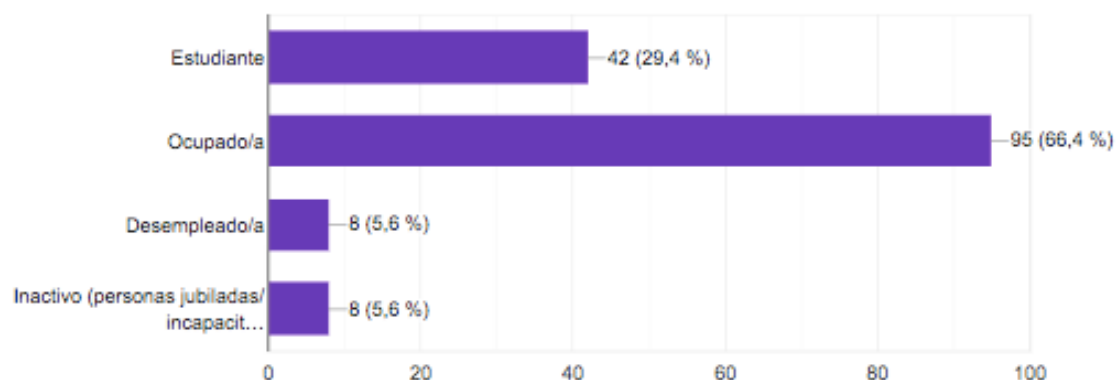


Gráfico 4: Ocupación. Fuente: elaboración propia.

Respecto al nivel de ingresos, el sueldo medio identificado por los encuestados adquiere el intervalo comprendido entre los 1.000 € y 2.300 euros mensuales. Finalmente, el último dato referido al perfil demográfico, identifica a un 55,2% con hijos, frente al 44,8% que no los tiene.

Ingreso mensual aproximado

133 respuestas

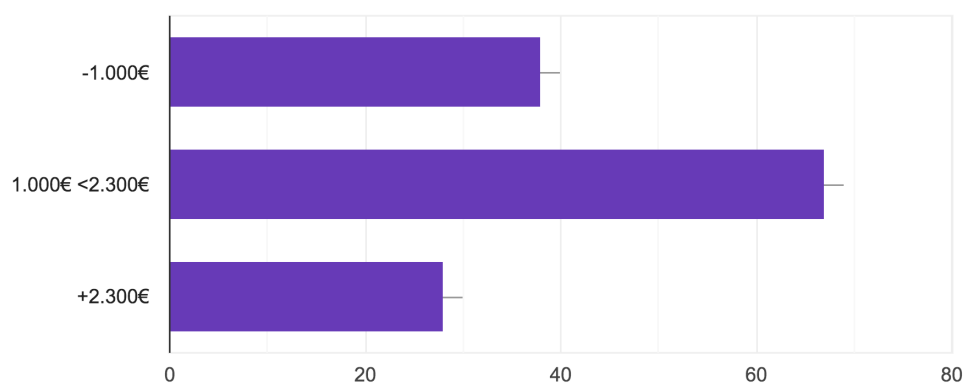


Gráfico 5: Ingresos. Fuente: elaboración propia.

¿Tienes hijos?

143 respuestas

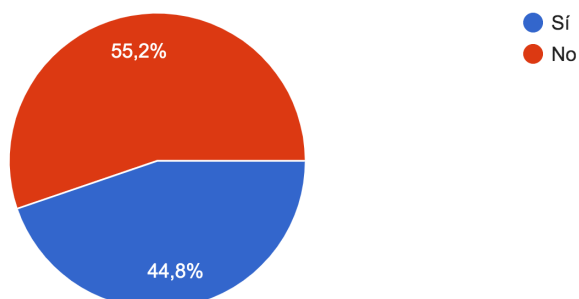


Gráfico 6: Hijos. Fuente: elaboración propia.

Pasando al consumo de pan, más de la mitad de encuestados (69,2%) asegura consumir pan diariamente, un 21% lo hace 1-2 veces por semana, otro 9,1% lo hace de manera ocasional y solo un 0,7% no lo hace nunca, y el motivo principal destacado es por ser intolerante alguno de sus ingredientes. Se destaca el pan blanco (52,8%) como el pan preferente, le siguen los panes de harinas especiales (36,6%), el pan de cereales (35,9%) y por último, el pan integral (23,2%). Los consumidores destacan la panadería (69%) como el principal centro de adquisición del producto, le sigue el supermercado (27,5%) y por último, la tienda de descuento (1,4%).

¿Sueles consumir pan?

143 respuestas

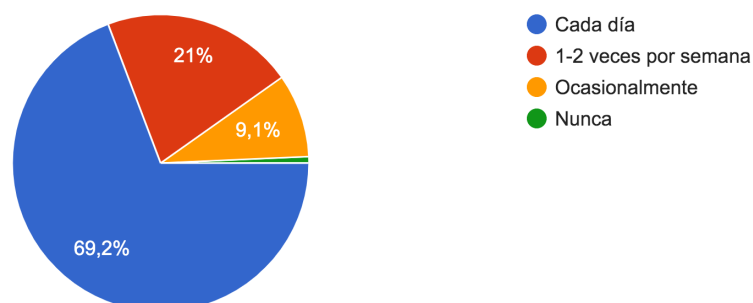


Gráfico 7: Consumo de pan. Fuente: elaboración propia.

¿Qué tipología de pan prefieres?

142 respuestas

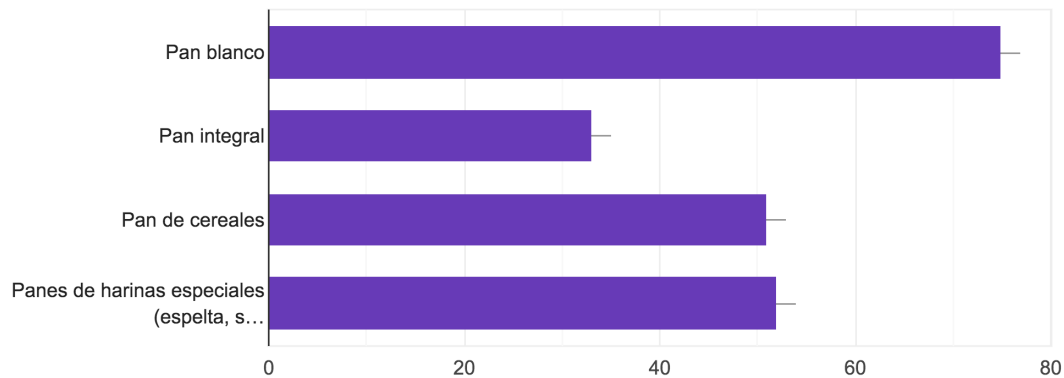


Gráfico 8: Preferencia de tipología para el pan. Fuente: elaboración propia.

¿Dónde sueles comprar el pan?

142 respuestas

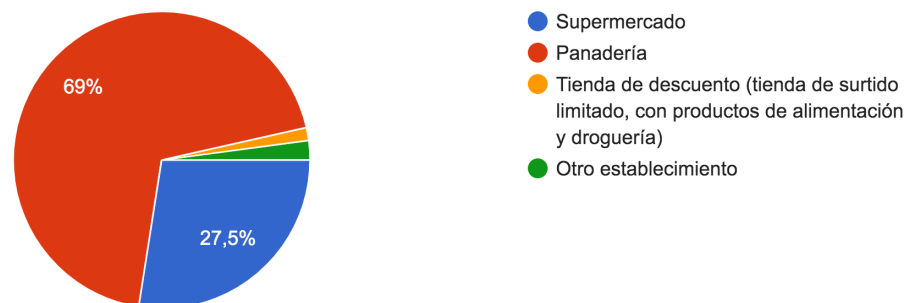


Gráfico 9: Centro de compra para el pan. Fuente: elaboración propia.

Los supermercados a los cuales los consumidores aseguran adquirir el pan son diversos, aunque el centro destacado en primer lugar es Mercadona (49%), le sigue Lidl (16%) y Condis y Bon Preu (11% ambos) entre otros centros.

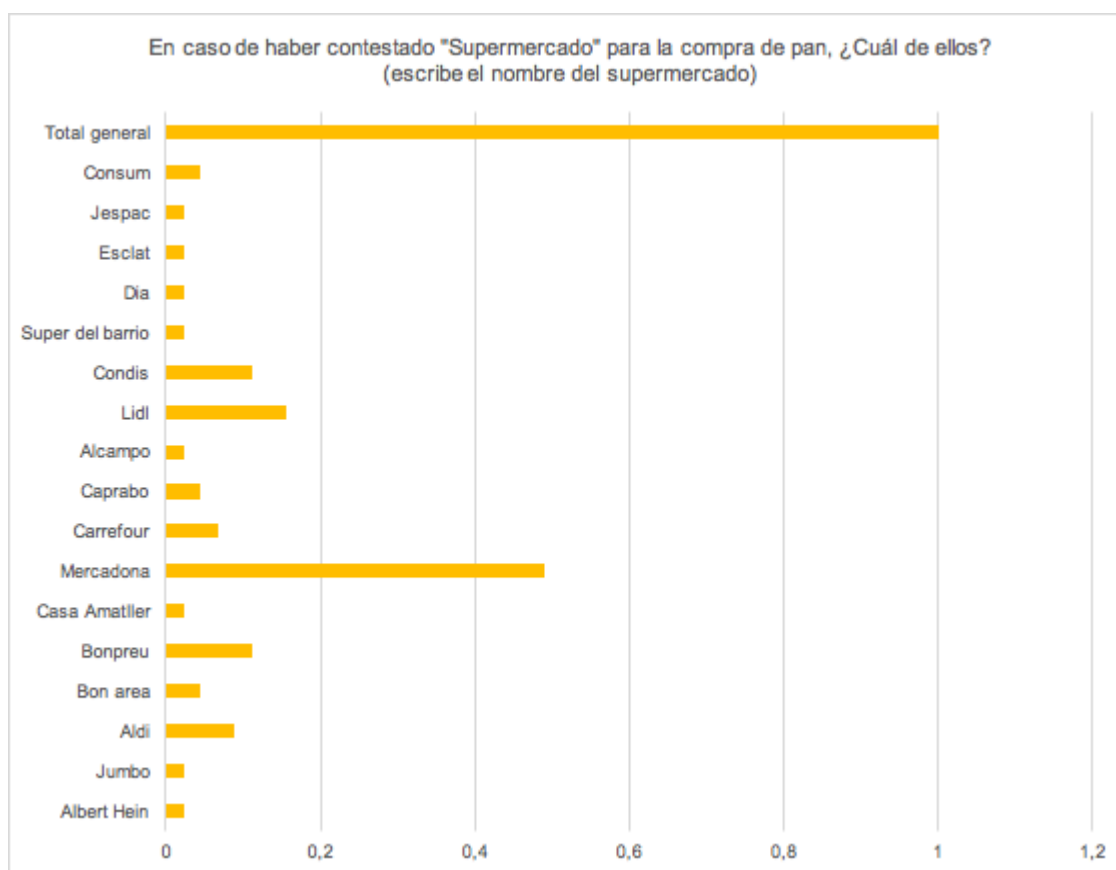


Gráfico 10: Preferencia de supermercado para el pan. Fuente: elaboración propia.

Por el contrario, los consumidores que optan por la panadería, a diferencia de la compra en Supermercados, la elección de centros es mucho más diversas y menos concentrada, de ahí que los porcentajes sean más bajos, aun así, teniendo en cuenta los centros más nombrados, la panadería más destacada es MacxiPa (12%), en segunda posición se encuentra Turris (8%) y en tercera posición, Baluard y Bonaparte (4%).

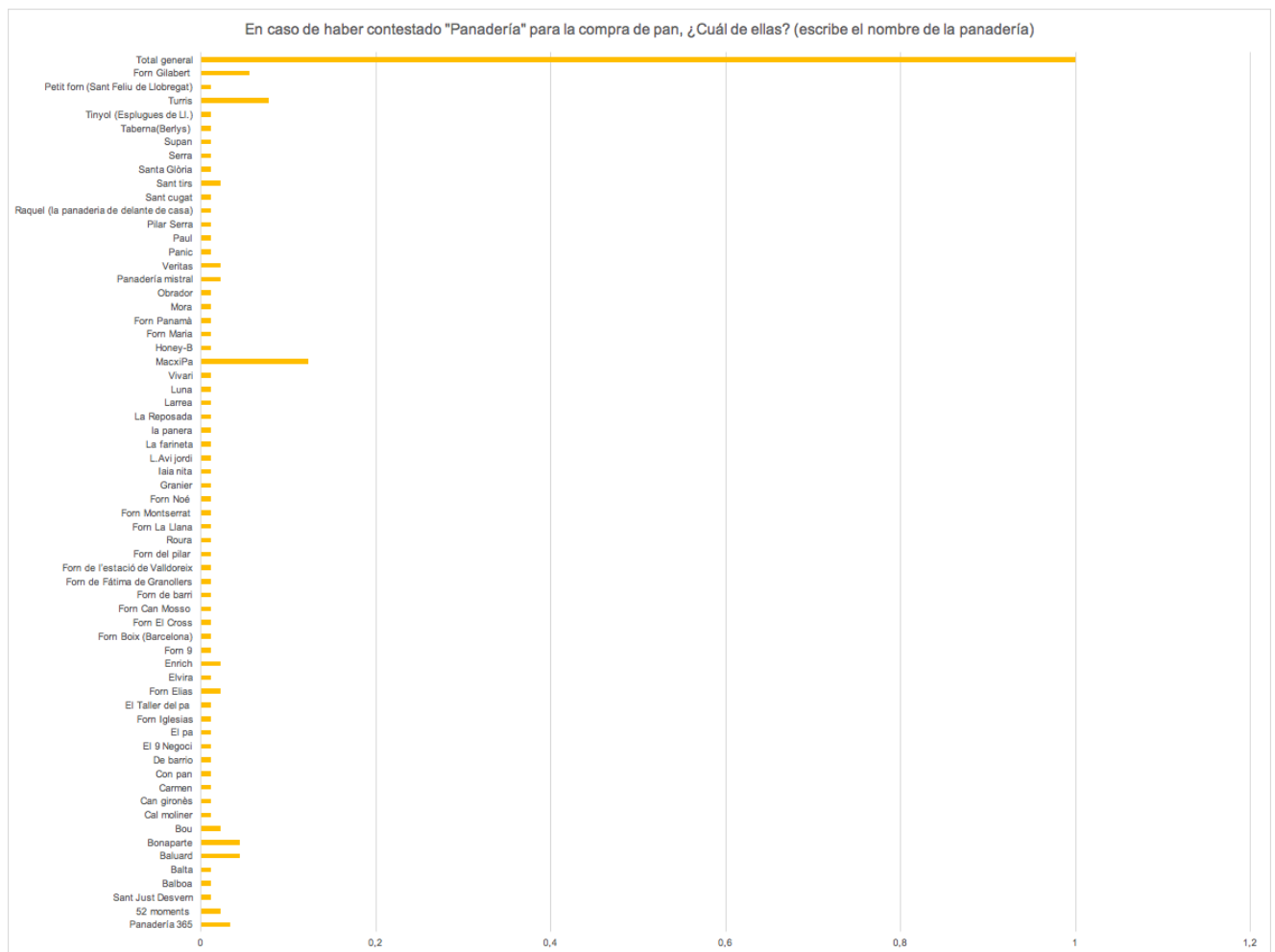


Gráfico 11: Pregunta preferencia de panadería para el pan. Fuente: elaboración propia.

Casi el total de los consumidores de pan (93%) están de acuerdo en valorar las diferencias entre un pan industrial y un pan artesanal, otro porcentaje menos representativo (4,2%) muestra indiferencia mientras el sabor sea el mismo y, el último porcentaje restante (2,8%) no mantiene preferencia en valorar la diferencia.

¿Valoras las diferencias entre un pan industrial y un pan artesanal?

142 respuestas

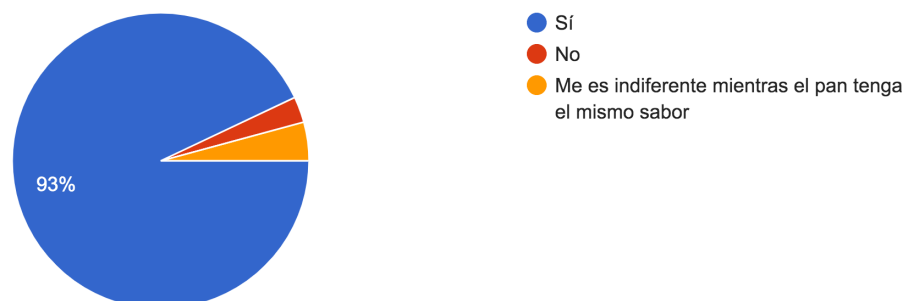


Gráfico 12: Valoración de las diferencias entre un pan industrial vs artesanal. Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a aspectos de percepción, la principal propiedad atribuida a los panes elaborados con “masa madre” corresponde a la consideración del sabor (71,8%), le sigue la percepción vista como un producto saludable (55,6%) y la fermentación natural (50%). El aspecto menos asociado a esta materia corresponde a la ausencia de ligereza y levadura (9,9% y 4,2% respectivamente).

¿Qué propiedades le atribuyes a un pan elaborado con "masa madre"?

142 respuestas

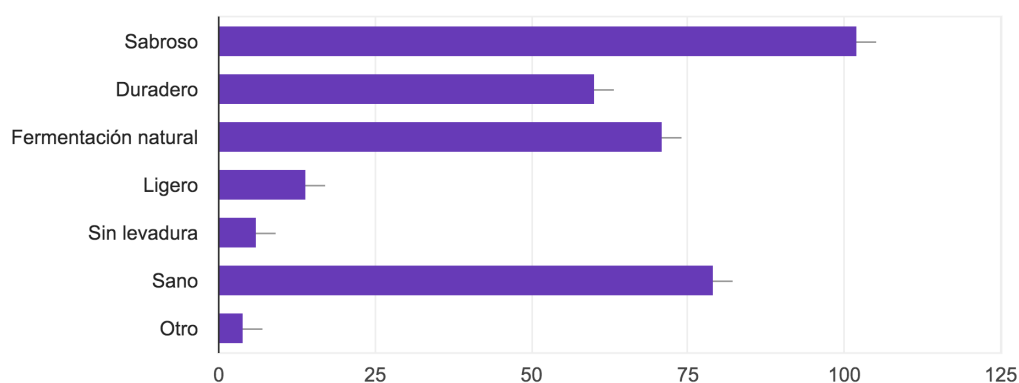


Gráfico 13: Percepción propiedades de la masa madre. Fuente: elaboración propia.

Respecto a las preocupaciones alimentarias, una parte muy significativa de los consumidores (74,6%), afirma dotar de importancia la ausencia de conservantes o aditivos en los productos de panadería. A pesar de esto, la cuarta parte restante, le da poca importancia o indiferencia a este tipo de consideración (14,8% y 10,6% respectivamente).

¿Qué grado de importancia tiene para ti la ausencia de conservantes o aditivos en productos de panadería?

142 respuestas

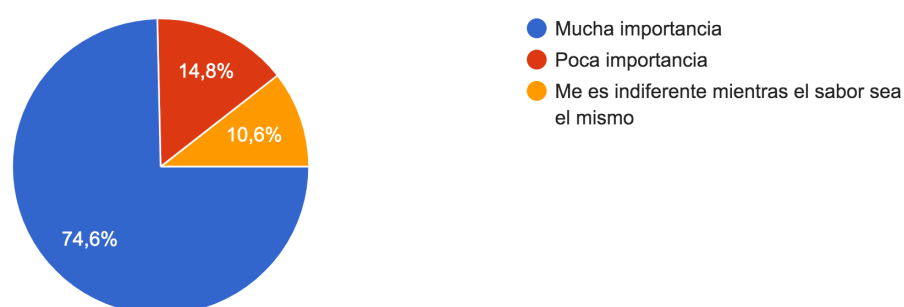


Gráfico 14: Valoración de conservantes y/o aditivos en panadería. Fuente: elaboración propia.

Pasando al consumo de productos de bollería/pastelería, más de la mitad de los encuestados (66,4%) confirma consumir este tipo de productos de forma ocasional, el 15,4% lo hace 1-2 veces por semana, el 6,3% lo hace cada día y por último, solo un 11,9% no lo hace nunca. Los consumidores señalan como principal canal de adquisición de estos productos las panaderías (73,8%), las cuales muestran una gran ventaja respecto los otros centros, siendo un 19% la compra en supermercados y un 1,6% las tiendas de descuento.

¿Sueles consumir productos de bollería/pastelería?

143 respuestas

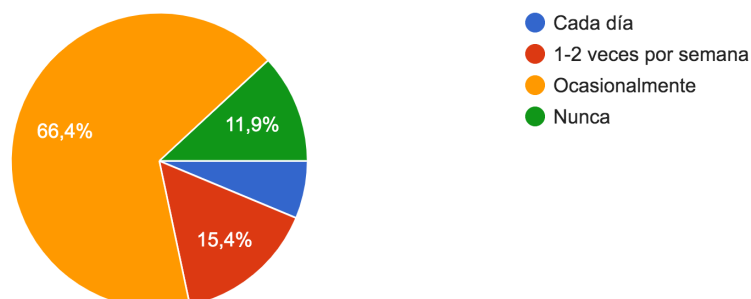


Gráfico 15: Consumo de bollería/pastelería. Fuente: elaboración propia.

¿Dónde sueles comprar los productos de bollería/pastelería?

126 respuestas

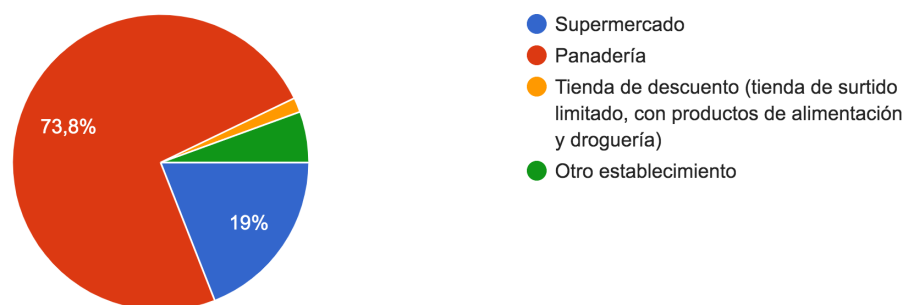


Gráfico 16: Punto de venta para la bollería/pastelería. Fuente: elaboración propia.

Respecto los supermercados a los que se adquieren los productos de bollería/pastelería la gran mayoría pertenecen a Mercadona (44%), le sigue Lidl y Caprabo (16% ambos). Los consumidores aseguran que el motivo de la compra en este tipo de establecimiento no está impulsado por la calidad (22,2%), sino por la comodidad (81,5%). El factor precio representa un impulso intermedio (33,3%).

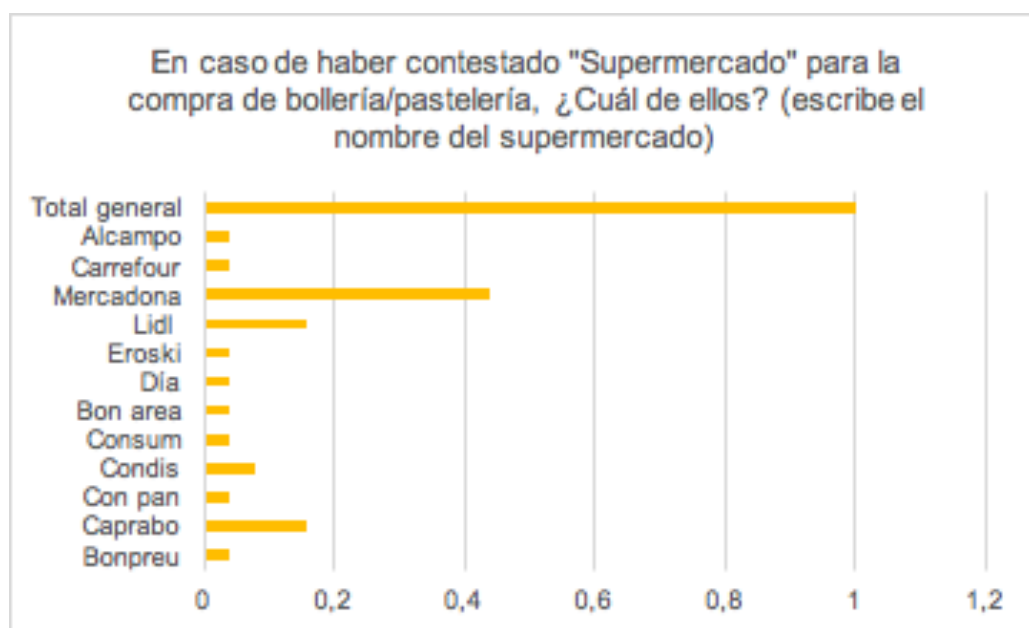


Gráfico 17: Preferencia de supermercado para la bollería/pastelería. Fuente: elaboración propia.

En caso de haber contestado "Supermercado" para la compra de bollería/pastelería, ¿Cuál es el motivo?

27 respuestas

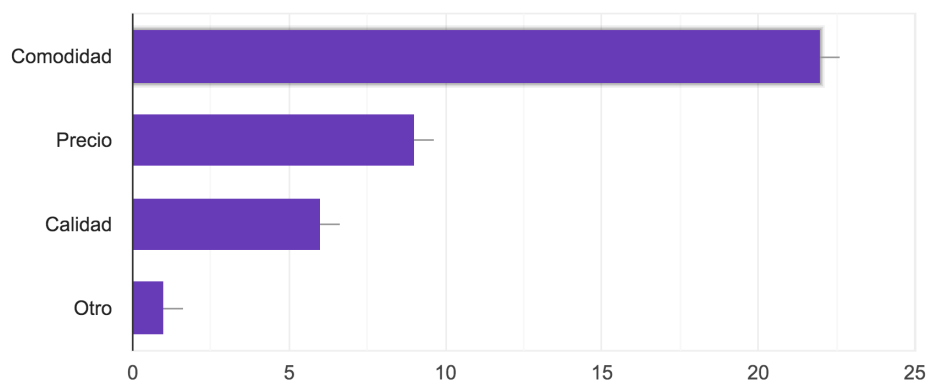


Gráfico 18: Motivo de compra en supermercados. Fuente: elaboración propia.

Por el contrario, los consumidores que optan por la panadería, muestran elecciones del centro bastante dispersas y menos concentradas que en los Supermercados, además no todos los consumidores que han marcado la opción de panadería, han indicado el centro exacto y de ahí que los porcentajes sean más bajos, aun así, teniendo en cuenta las menciones de cada centro, la panadería más destacada para la compra de productos de bollería/pastelería es 365

Obrador (9%), en segunda posición se destaca MacxiPa (7%), en tercera posición Baluard (3%) y posteriormente le siguen otras panaderías como Turris y Granier (2%).

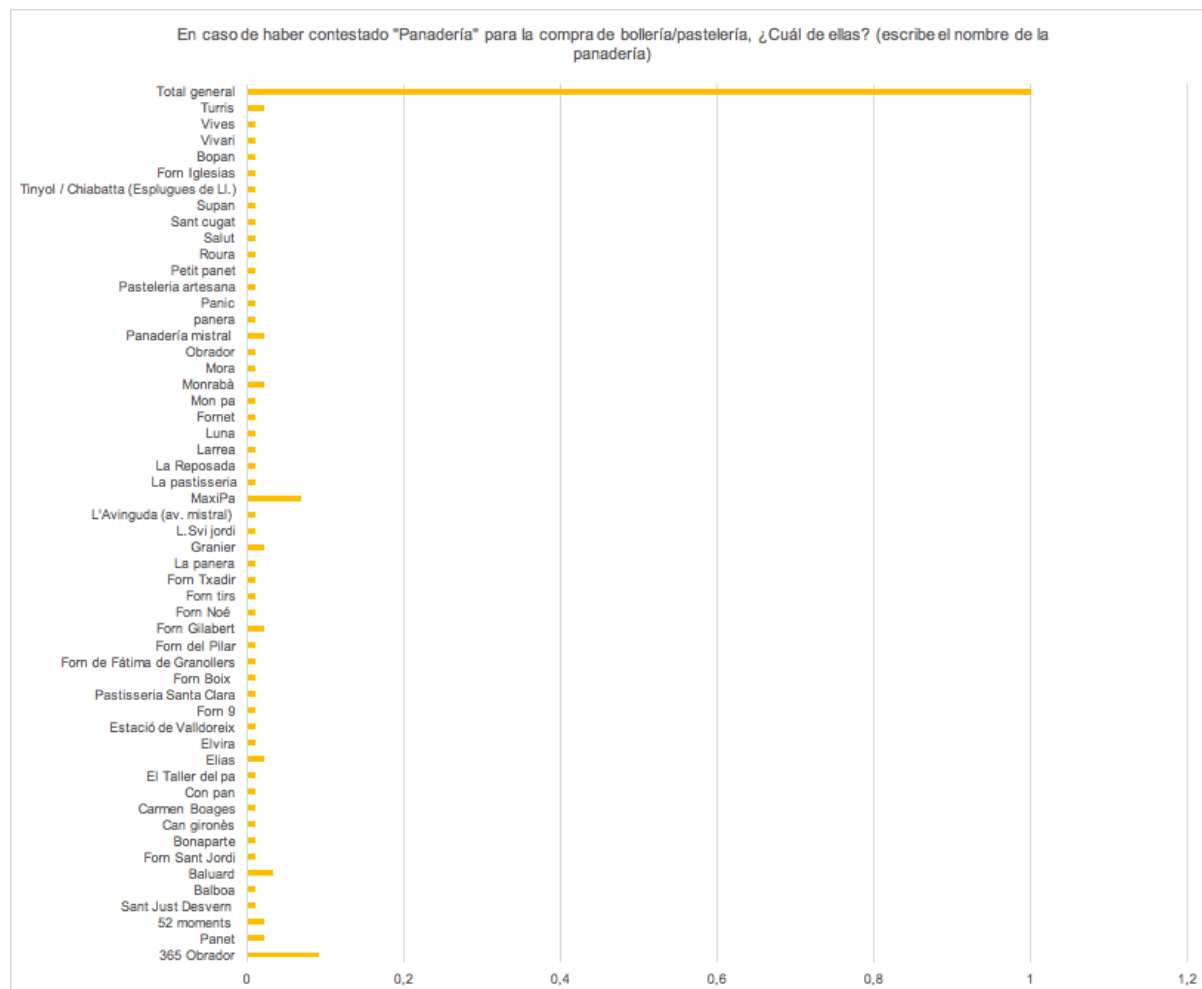


Gráfico 19: Preferencia de panadería para la bollería/pastelería. Fuente: elaboración propia.

Respecto a las preocupaciones alimentarias, una parte muy significativa de los encuestados (77,8%), afirma dotar de importancia la ausencia de alimentos procesados en los productos de bollería/pastelería. A pesar de esto, la otra cuarta parte restante, le da poca importancia o indiferencia a este tipo de consideraciones (15,1% y 7,1% respectivamente).

¿Qué grado de importancia tiene para ti la ausencia de alimentos procesados en productos de bollería/pastelería?

126 respuestas

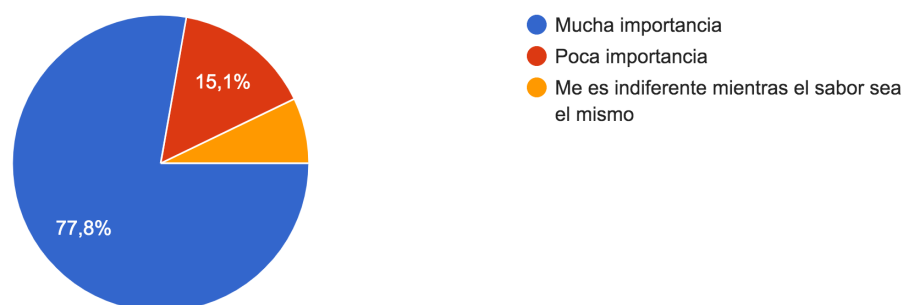


Gráfico 20: Valoración de conservantes y/o aditivos en bollería/pastelería. Fuente: elaboración propia.

Entrando en detalle en aspectos de redes sociales, los encuestados muestran una clara preferencia hacia el uso de Instagram (79,7%), siendo Facebook y YouTube (55,9%) las redes que le siguen, Twitter (30,1%) y por último, LinkedIn (29,4%). El porcentaje que corresponde a la inactividad de estas redes sociales es muy bajo y corresponde al 7%.

¿Utilizas alguna de estas redes sociales?

143 respuestas

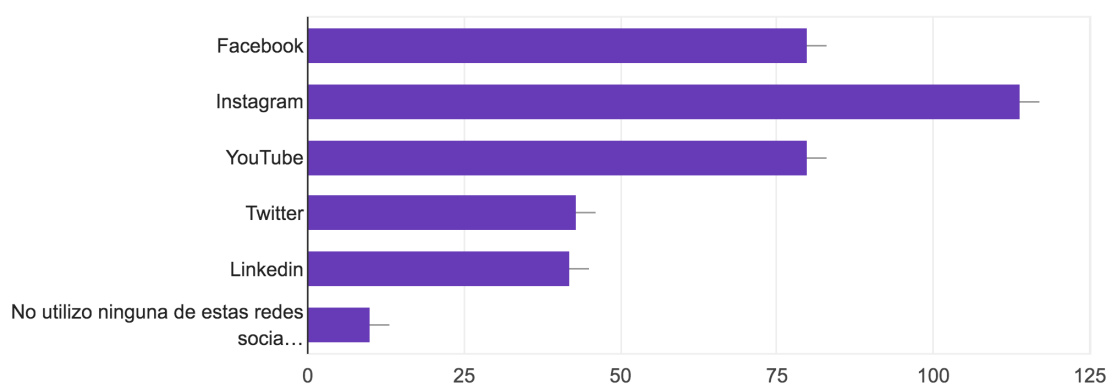


Gráfico 21: Utilización de redes sociales. Fuente: elaboración propia.

En referencia al grado de conocimiento de las panaderías, la mayoría de los encuestados destaca conocer a *Forn Gilabert* (96%)¹, le sigue Turris (49%), Baluard (35%) y, por último, La Forneria (15,4%). También tenemos como resultado que solo un 12,6% de los encuestados asegura no conocer ninguna de estas panaderías. El medio principal por el cual los encuestados aseguran conocer dichas panaderías es a través de la tienda física o por medio de algún conocido/familiar o amigo (65,1% y 63,3% respectivamente). Por otro lado, aunque el impacto sea mucho menor, Instagram y la página web resultan otros de los medios mencionados (2,4% y 0,8% respectivamente).

¿Conoces alguna de estas panaderías?

143 respuestas

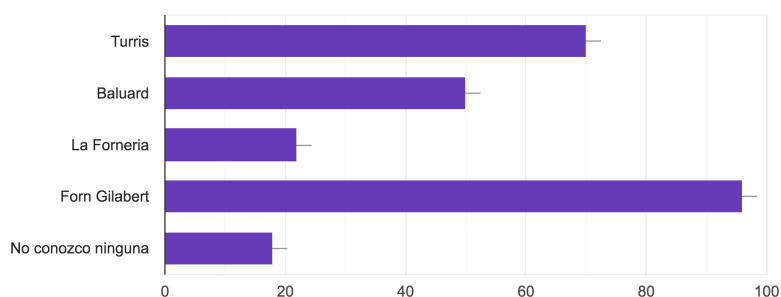


Gráfico 22: Conocimiento de la competencia. Fuente: elaboración propia.

En caso afirmativo en la pregunta anterior, ¿A través de qué medio conociste la panadería?

126 respuestas

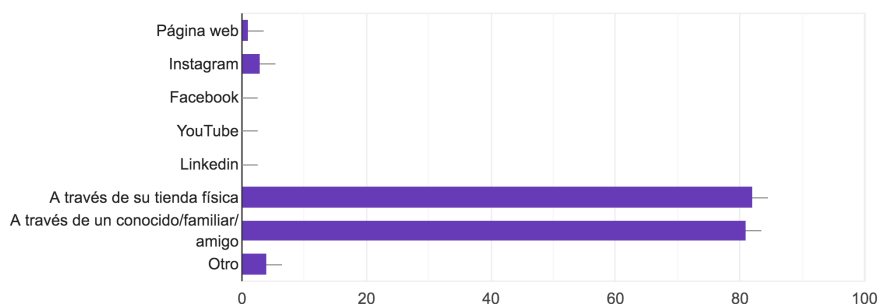


Gráfico 23: Medio de contacto para el conocimiento de las panaderías. Fuente: elaboración propia.

¹ Este dato a su vez podría resultar un poco relativo, ya que algunos encuestados forman parte de un entorno cercano a la panadería

Respecto a consideraciones relacionadas con el catering de dichas panaderías, un 9% asegura haber consumido alguna vez en Turrís, un 4,9% en Baluard y, por último, un 2,8% en La Forneria. El total de encuestados que asegura haber consumido el catering de *Forn Gilabert* es superior al resto de panaderías² (23,8%). Los medios de contratación que señalan los consumidores para el servicio son en primer lugar la tienda física (66,7%) y en segundo lugar, la vía telefónica (12,5%).

¿Has consumido alguna vez en alguna de las panaderías mencionadas su servicio de catering?
(entendiendo como catering la compra de bandejas preparadas de productos dulces o salados)

143 respuestas

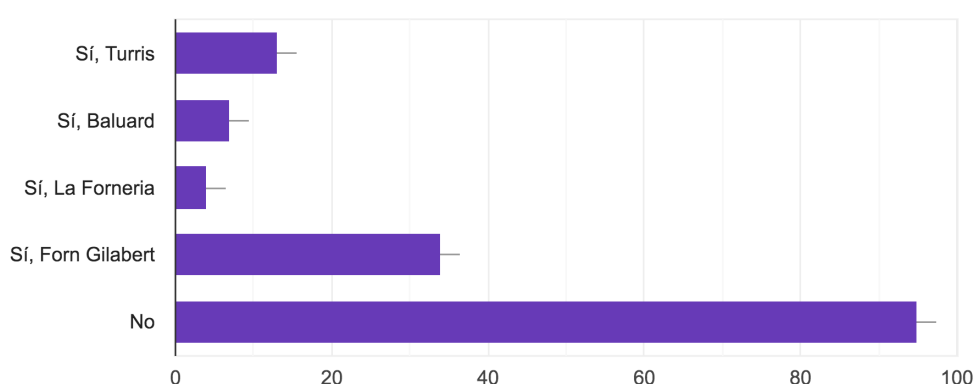


Gráfico 24: Consumo de catering en panaderías de la competencia. Fuente: elaboración propia.

En caso afirmativo en la pregunta anterior, ¿Cómo contrataste su servicio de catering?

48 respuestas

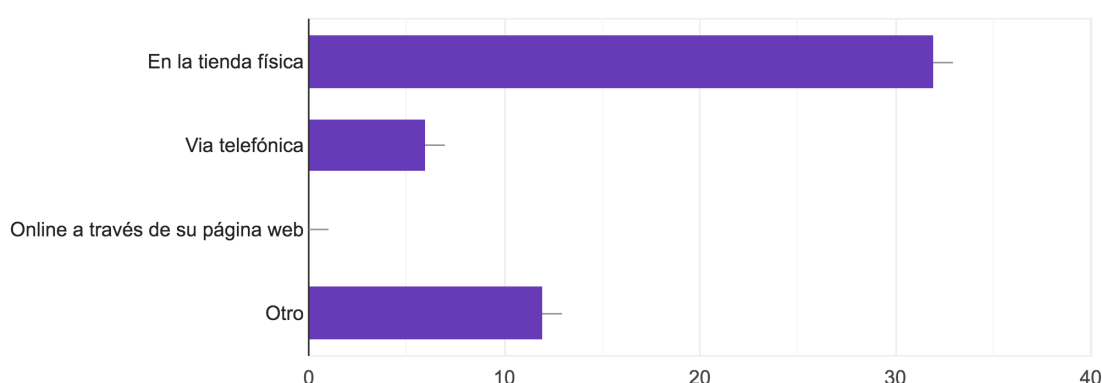


Gráfico 25: Medio para la contratación de catering. Fuente: elaboración propia.

² Este dato a su vez podría resultar un poco relativo, ya que algunos encuestados forman parte de un entorno cercano a la panadería

Pasando a las compras online, un 88,1% de los encuestados asegura haber comprado alguna vez por Internet, solo un 11,9% confirma no haberlo hecho nunca. En referencia a las compras de comida online a domicilio, más de la mitad de los encuestados (58%) asegura haber realizado alguna, el 42% restante no ha realizado nunca esta acción. En referencia a las plataformas/aplicaciones que han utilizado para realizar el pedido, *Glovo* (45%) es la aplicación más destacada, le sigue *Just Eat* (28%), *Deliveroo* (8%) y, por último, *Uber Eats* (7%). Habría que destacar también que otro medio mencionado por los consumidores es la página web propia de la tienda (4%).

¿Has comprado alguna vez por Internet? (cualquier tipo de producto/servicio, ya sea: ropa, electrodomésticos, cosmética, ocio, viajes...)

143 respuestas

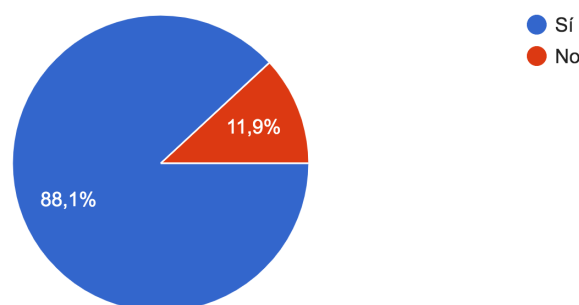


Gráfico 26: Compras por Internet. Fuente: elaboración propia.

¿Has solicitado alguna vez comida online a domicilio?

143 respuestas

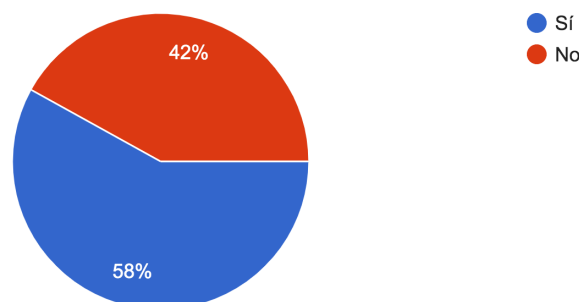


Gráfico 27: Compras de comida online a domicilio. Fuente: elaboración propia.

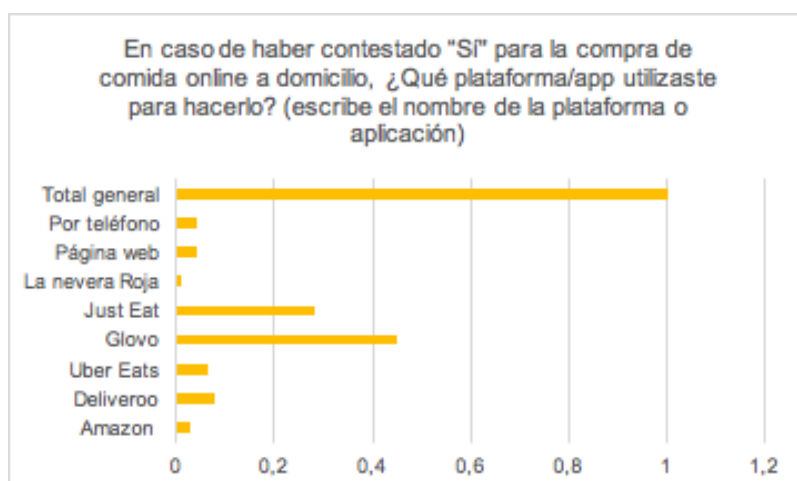


Gráfico 28: *Plataforma/ aplicación preferente para la compra online de comida a domicilio.* Fuente: elaboración propia.

Respecto al consumo de catering en general (entendiendo como catering la compra de bandejas preparadas de productos dulces o salados en cualquier establecimiento de alimentación), más de la mitad de los encuestados (59,4%) asegura haber contratado este servicio, el otro 40,6% restante asegura no haberlo hecho nunca. Las celebraciones personales ya sea con amigos o familiares (60,3%), son el tipo de acontecimiento más destacado para su contratación, en segundo lugar, se encuentran las fiestas de cumpleaños (50%) y por último, los eventos o reuniones de empresa (37,9%). Los encuestados aseguran que el principal medio de contacto para este servicio es la tienda física (77,6%), aunque hay personas que aseguran haber utilizado la página web (13,8%).

¿Has contratado alguna vez servicio de catering? (entendiendo como catering la compra de bandejas preparadas de productos dulces o salados, en cualquier establecimiento de alimentación)

143 respuestas

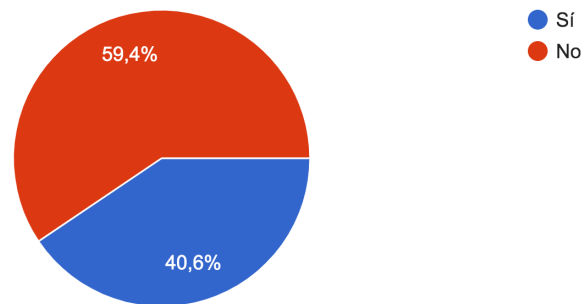


Gráfico 29: Consumo de catering. Fuente: elaboración propia.

¿Para qué tipo de acontecimiento contratase el servicio de catering?

58 respuestas

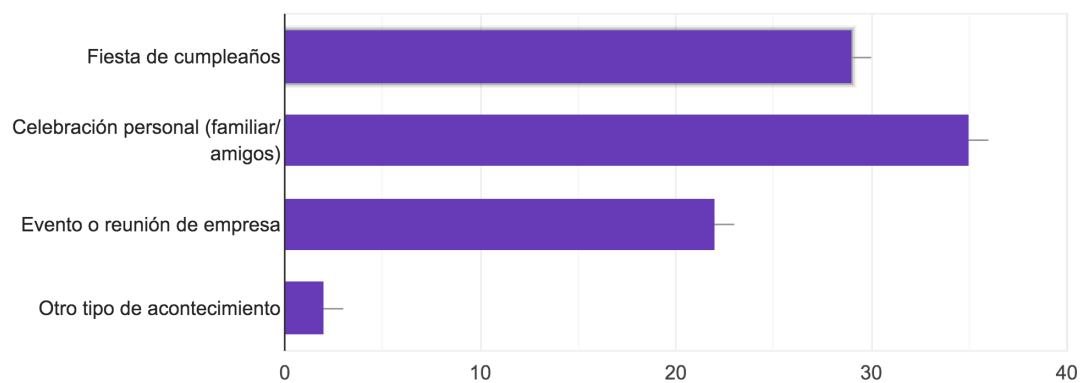


Gráfico 30: Preferencia de acontecimiento para el catering. Fuente: elaboración propia.

¿A través de qué medio conociste el servicio de catering?

58 respuestas

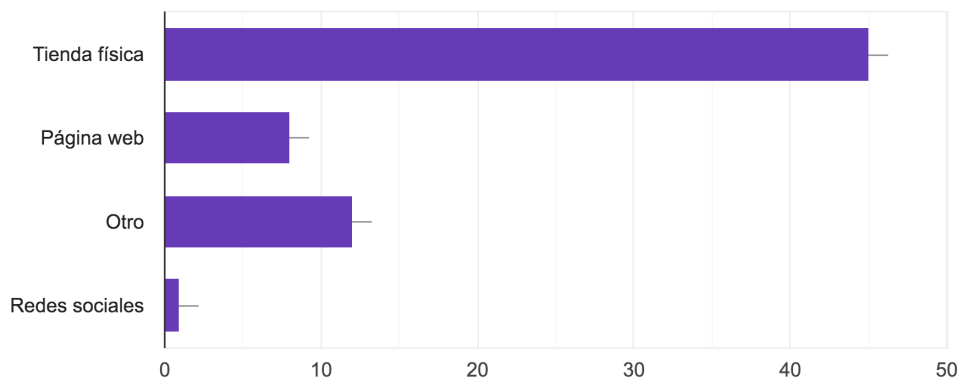


Gráfico 31: Medio de contacto para el catering. Fuente: elaboración propia.

Por último, en referencia al medio de contratación de este servicio, la forma predominante destacada por los encuestados es el pedido y la recogida en tienda física (70,7%), en segundo lugar se destaca el pedido en tienda física y servicio a domicilio (20,7%), le sigue el pedido por vía telefónica y recogida en tienda física o vía telefónica y servicio a domicilio (17,2%), el pedido de forma online y servicio a domicilio (8,6%) y por último, de forma online y recogida en tienda física (5,2%).

¿Cómo contratase el servicio de catering?

58 respuestas

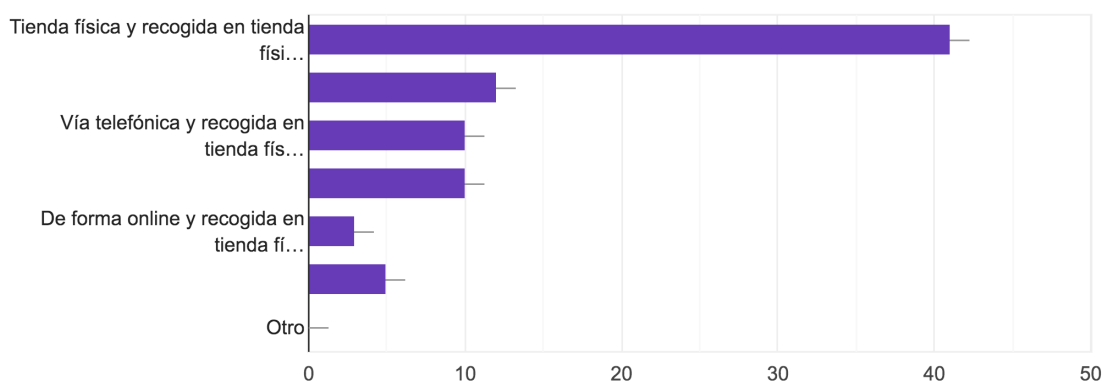


Gráfico 32: Medio de contratación para el catering. Fuente: elaboración propia.

- **Encuesta para el análisis de los consumidores**

La muestra de esta segunda encuesta cuenta con un total de 39 individuos, todos ellos clientes de *Forn Gilabert* y usuarios de Internet. Considerando los aspectos generales referentes al perfil demográfico de la muestra de los consumidores de *Forn Gilabert*, el 53,8% está representado por mujeres y el 46,2% restante, por hombres. La franja a la cual pertenecen estos consumidores abarca las edades comprendidas desde los 21 a los 63 años.

Género

39 respuestas

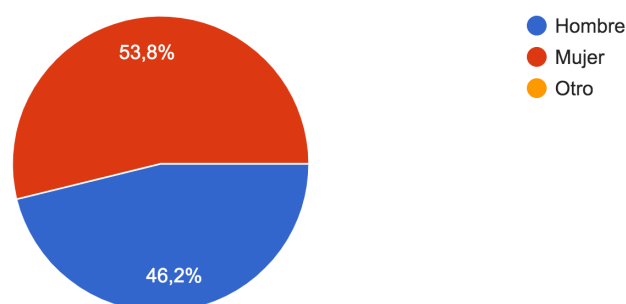


Gráfico 33: Género. Fuente: elaboración propia.

Edad (en años y valor numérico. Ej.:21)

39 respuestas

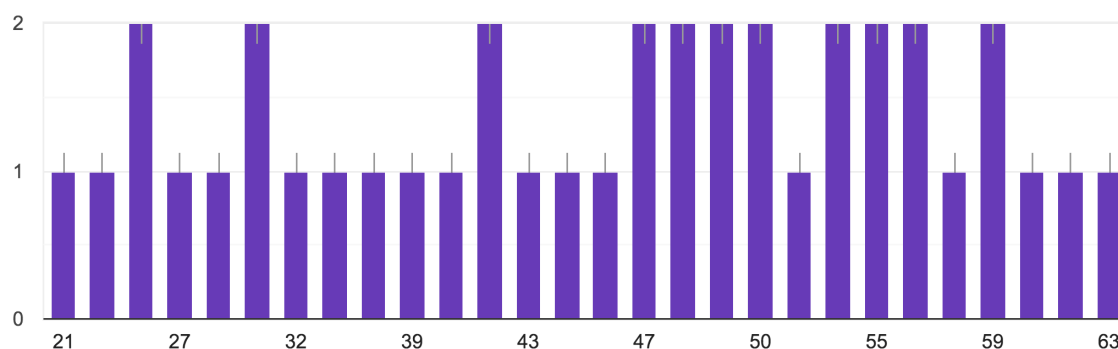


Gráfico 34: Edad. Fuente: elaboración propia.

En referencia al nivel educativo, casi el total de los encuestados dispone de estudios superiores a la Educación Secundaria Obligatoria, siendo más representativa la franja de individuos con estudios universitarios o cursos superiores (69,2%). Si nos centramos en el

nivel de ocupación, la gran mayoría (76,9%) presenta una situación laboral activa, en segundo lugar se encuentran las personas inactivas (12,8%) y por último, encontramos a los estudiantes y las personas desempleadas (7,7% y 5,1% respectivamente).

Nivel educativo máximo adquirido

39 respuestas

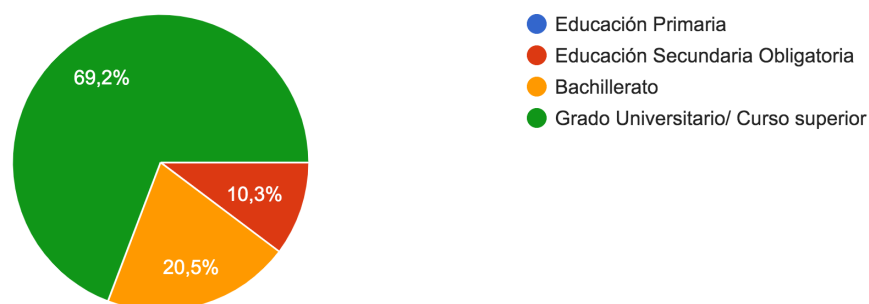


Gráfico 35: Estudios. Fuente: elaboración propia.

Ocupación

39 respuestas

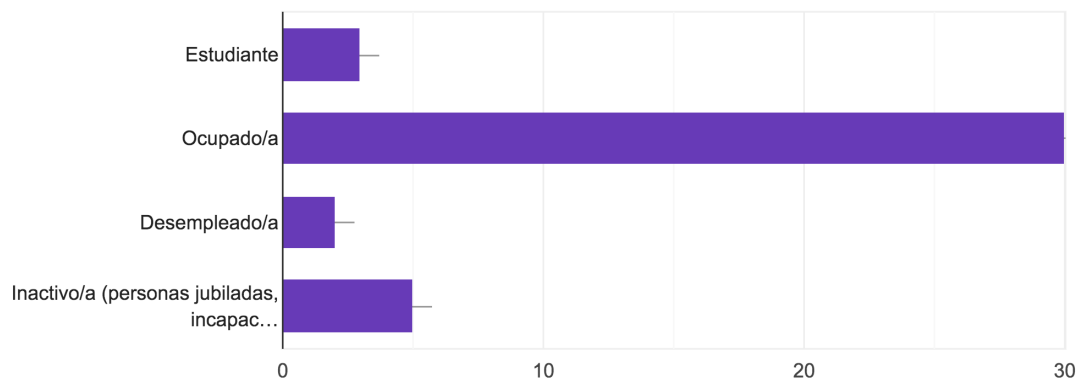


Gráfico 36: Ocupación. Fuente: elaboración propia.

Respecto al nivel de ingresos, el sueldo medio identificado por los consumidores de *Forn Gilabert* adquiere el intervalo comprendido entre los 1.000 € y 2.300 euros mensuales. Otro dato referente al perfil demográfico de la muestra identifica que, el 56,4% tiene hijos frente al 43,6% que no los tiene.

Ingreso mensual aproximado

39 respuestas

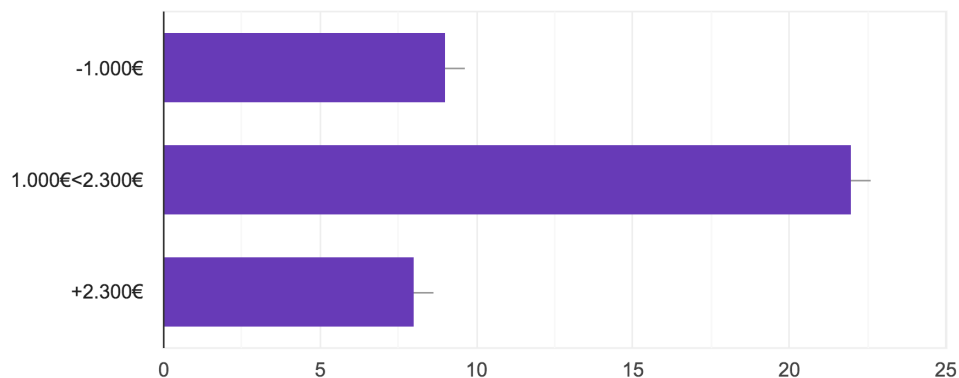


Gráfico 37: Ingresos. Fuente: elaboración propia.

Tienes hij@/s

39 respuestas

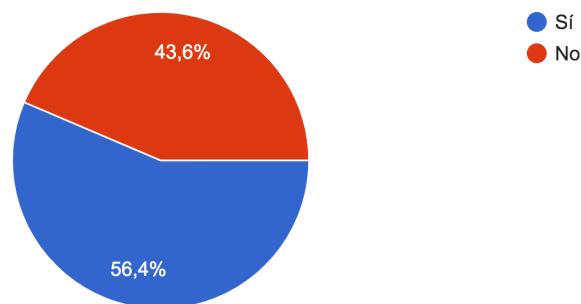


Gráfico 38: Hijos. Fuente: elaboración propia.

Por último, respecto a la ubicación geográfica de los consumidores, la gran mayoría (74,4%) constituyen personas residentes del mismo barrio de la panadería, *l'Eixample Esquerra*, aun así, hay otra pequeña parte de consumidores (25,6%) que proviene de fuera, en concreto de zonas como *l'Eixample Dreta*, *Poblenou*, el *Clot*, *Nou Barris*, *Sant Gervasi* y *Teixonera* o incluso de zonas más alejadas como *Gavà* o *Lérida*.

Resides en el Barrio de l'Eixample de Barcelona (Esquerra)?

39 respuestas

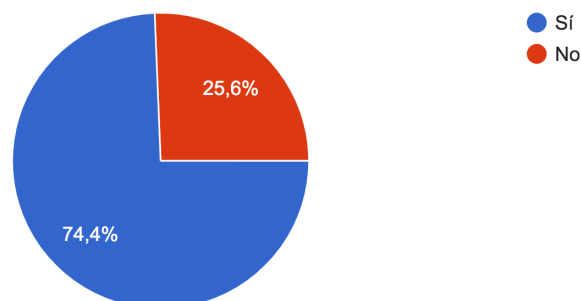


Gráfico 39: Residencia. Fuente: elaboración propia.

En caso de haber contestado "No", ¿En qué Barrio o zona resides?

10 respuestas

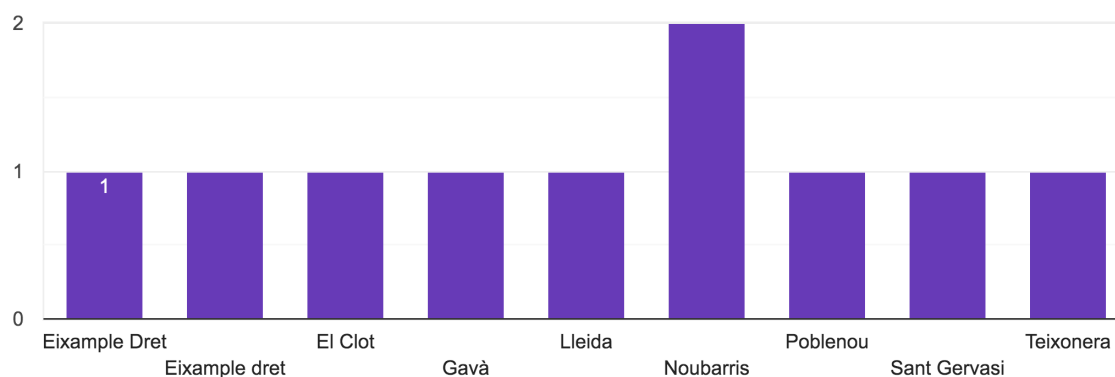


Gráfico 40: Residencia (zona/barrio). Fuente: elaboración propia.

Pasando a las preferencias alimentarias, el 100% de los consumidores está de acuerdo en valorar las diferencias entre un pan industrial y un pan artesanal. Por otro lado, los consumidores asocian el pan elaborado con “masa madre” sobre todo al sabor (84,6%), a la consideración de un producto saludable (64,1%), a la presencia de fermentación natural (61,5%) y a la propiedad duradera (51,3%). La ligereza y la ausencia de levadura son las dos propiedades menos consideradas por parte de los consumidores (12,8% y 7,7%).

¿Valoras las diferencias entre un pan industrial y un pan artesanal?

39 respuestas



Gráfico 41: Pregunta valoración industrial vs artesanal. Fuente: elaboración propia.

¿Qué propiedades le atribuyes a un pan elaborado con "masa madre"?

39 respuestas

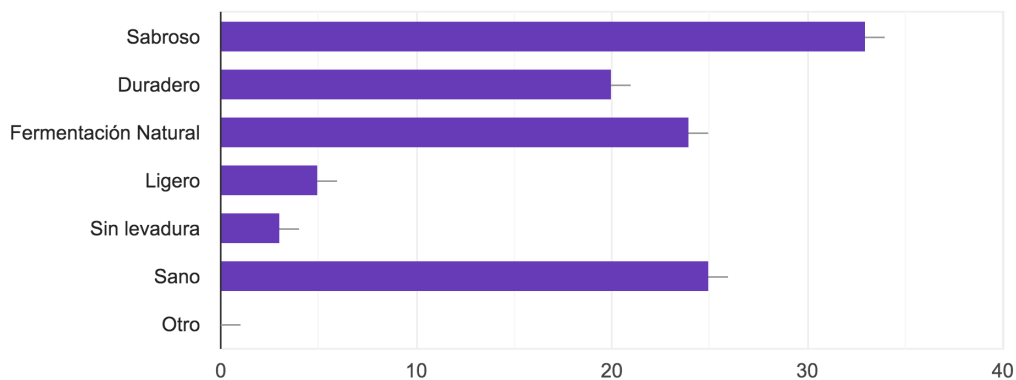


Gráfico 42: Pregunta percepción "masa madre". Fuente: elaboración propia.

Respecto a las preocupaciones alimentarias, la mayor parte de los consumidores (89,7%) dota de mucha importancia la ausencia de conservantes o aditivos en los productos de panadería y/o bollería. Solo un 5,1% confirma no importarle o mostrar indiferencia a este hecho.

¿Qué grado de importancia tiene para ti la ausencia de alimentos procesados y conservantes o aditivos en productos de panadería y/o bollería?

39 respuestas

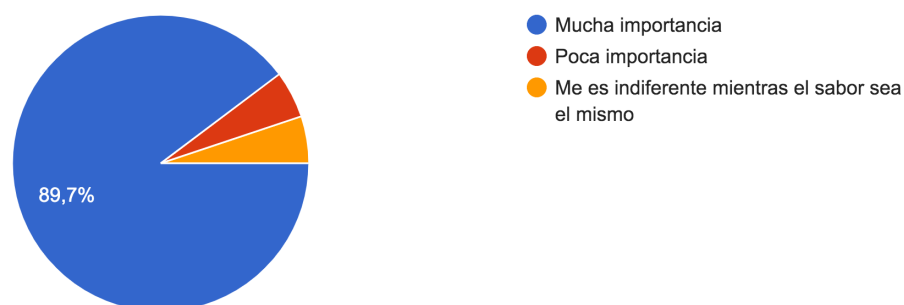


Gráfico 43: Valoración de conservantes y/o aditivos en productos de panadería. Fuente: elaboración propia.

En cuanto al grado de conocimiento que tienen los consumidores de *Forn Gilabert* acerca de la competencia, casi el total (82,1%) asegura conocer a Turris, la mitad (51,3%) a Baluard y otra franja menos significativa (25,6%) a la Forneria. Solo un 12,8% de los consumidores aseguran no conocer a ninguna de las panaderías de la competencia.

¿Conoces alguna de estas panaderías?

39 respuestas

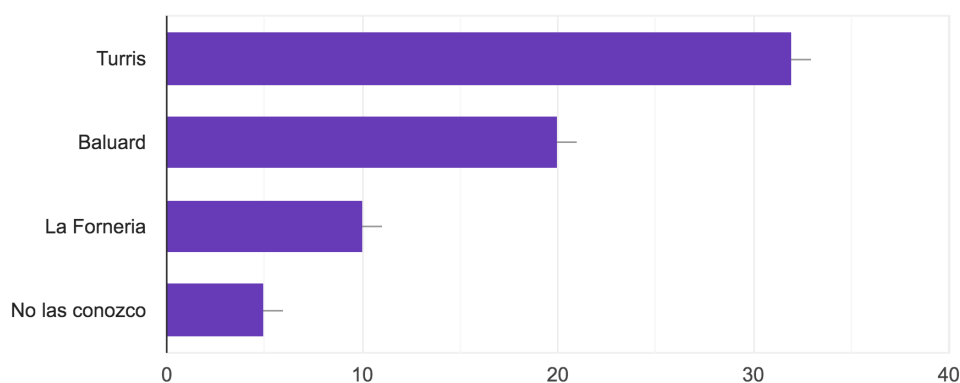


Gráfico 44: Conocimiento de la competencia. Fuente: elaboración propia.

Entrando en detalle en aspectos de redes sociales, los consumidores muestran una clara preferencia hacia el uso de Instagram (69,2%), siendo YouTube (61,5%) la red que le sigue y Facebook (59%) posteriormente. Twitter y LinkedIn ocupan posiciones un poco menos significativas (23,1% y 20,5% respectivamente). Por último, el porcentaje que corresponde a la inactividad de estas redes sociales es relativamente bajo, ya que corresponde al 2,6%.

¿Utilizas con frecuencia alguna de estas redes sociales?

39 respuestas

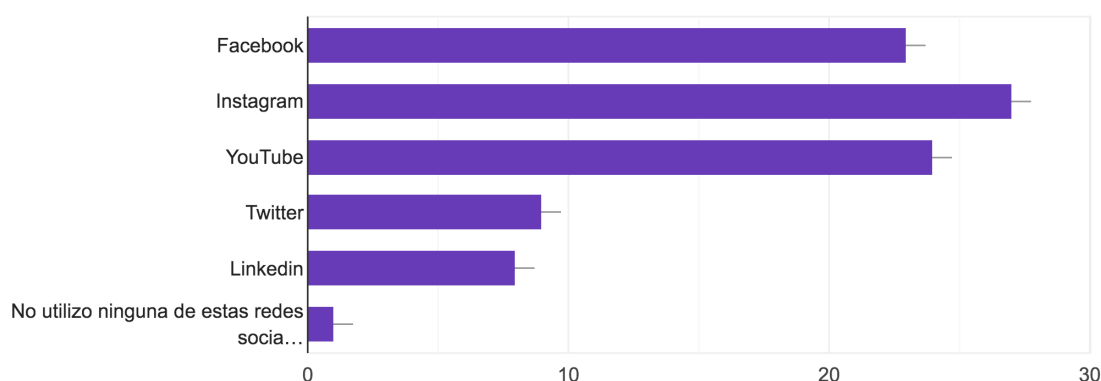


Gráfico 45: Uso de redes sociales. Fuente: elaboración propia.

Pasando a las compras online, es importante destacar que casi la totalidad de los consumidores (97,4%) ha realizado alguna vez una compra por Internet y solo un 2,6% señala no haberla realizado nunca. Además, de la realización de estas compras, los consumidores destacan que las principales tiendas de adquisición de los productos o servicios vendían en una tienda que vendía de forma física y también por Internet (69,2%), las tiendas de venta exclusiva por Internet también están destacadas por parte de los consumidores, con un 66,7% de representación.

¿Has comprado alguna vez por Internet? (cualquier tipo de producto/servicio, ya sea: ropa, electrodomésticos, cosmética, ocio, viajes...)

39 respuestas

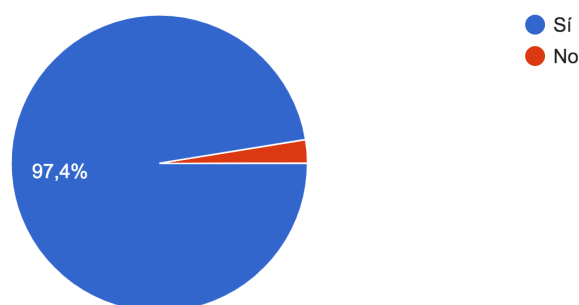


Gráfico 46: Compras por Internet. Fuente: elaboración propia.

Los productos/servicios que compraste online estaban...

39 respuestas

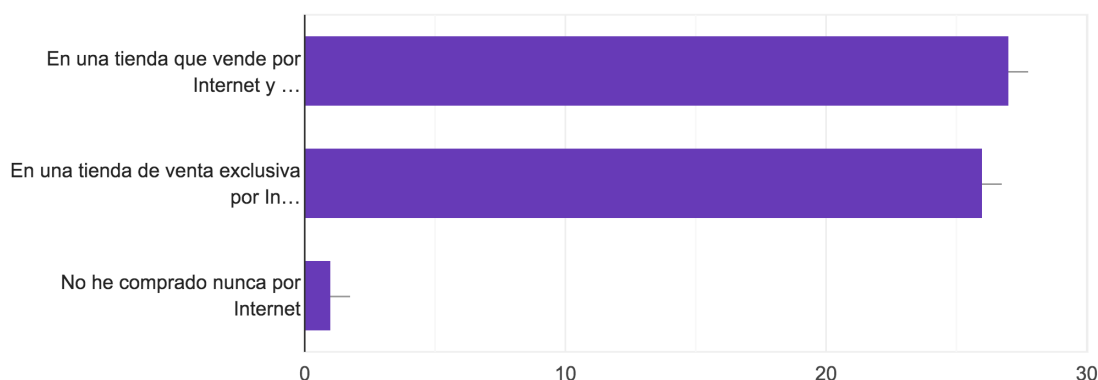


Gráfico 47: Tipología de tienda para la compra online. Fuente: elaboración propia.

En referencia a las compras de comida online a domicilio, la mitad de los consumidores de *Forn Gilabert* (51,3%) asegura haber realizado alguna, la otra parte restante (48,7%) no ha realizado nunca esta acción. Los consumidores señalan que el principal motivo para no realizar este tipo de compras se debe principalmente a la preferencia de uso del método tradicional (75%), otra parte menos representativa (5%) declara la presencia de precios muy elevados. También se consideran otros motivos (20%), en los cuales se menciona: “*si vull menjar fora, surto i si no, m’ho faig jo*”, “*prefiero comer la comida recién hecha, en el caso de*

comida no elaborada, prefiero verla en persona”, “calidad” y “porque me gusta cocinar y comer bien”.

¿Has solicitado alguna vez comida online a domicilio?

39 respuestas

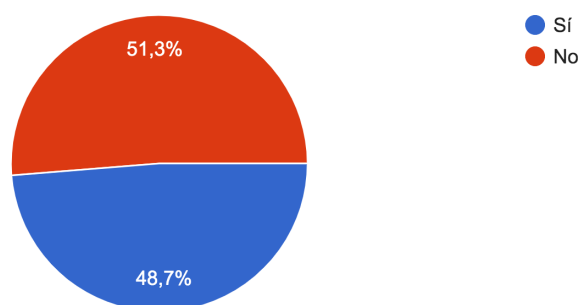


Gráfico 48: Compras online de comida a domicilio. Fuente: elaboración propia.

En caso de haber contestado “No” para la compra de comida online a domicilio, ¿Cuál es el motivo?

20 respuestas

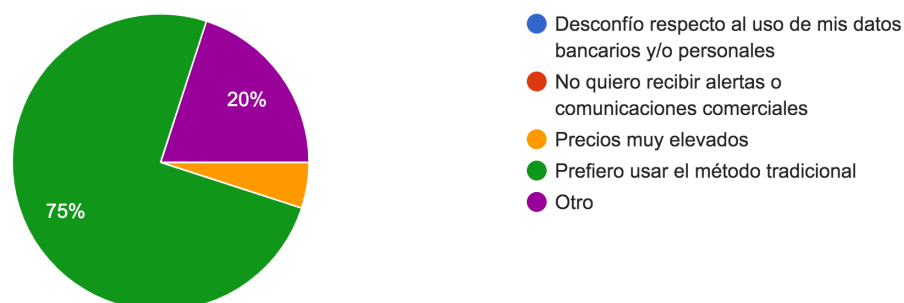


Gráfico 49: Motivo para no comprar comida online a domicilio. Fuente: elaboración propia.

En referencia a las plataformas/aplicaciones que han utilizado los consumidores para realizar el pedido, *Glovo* (53%) es la aplicación más destacada, le sigue *Just Eat* y *Deliveroo* (21%) y, por último, *Uber Eats* (16%). Hay que destacar también que otro medio mencionado por los consumidores son las páginas webs propias de las tiendas (11%).

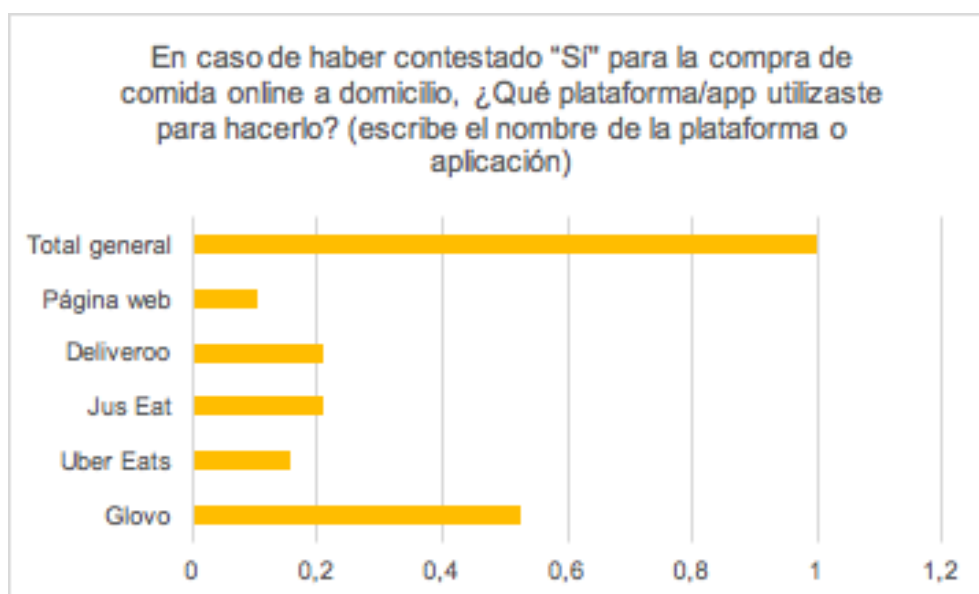


Gráfico 50: Plataforma/ aplicación preferente para las compras online de comida a domicilio. Fuente: elaboración propia

Si nos centramos en el medio a través del cual los consumidores de *Forn Gilabert* conocieron a la panadería, en primer lugar, se destaca el motivo de coincidencia de la panadería con su barrio de residencia (69,2%), en segundo lugar, se menciona la recomendación a través de algún conocido, familiar o amigo (25,6%) y, por último, la cuenta de Instagram (5,1%). Observamos que las Reseñas de Google no influyen en el grado de conocimiento de la empresa.

¿Cómo conociste a Forn Gilabert?

39 respuestas

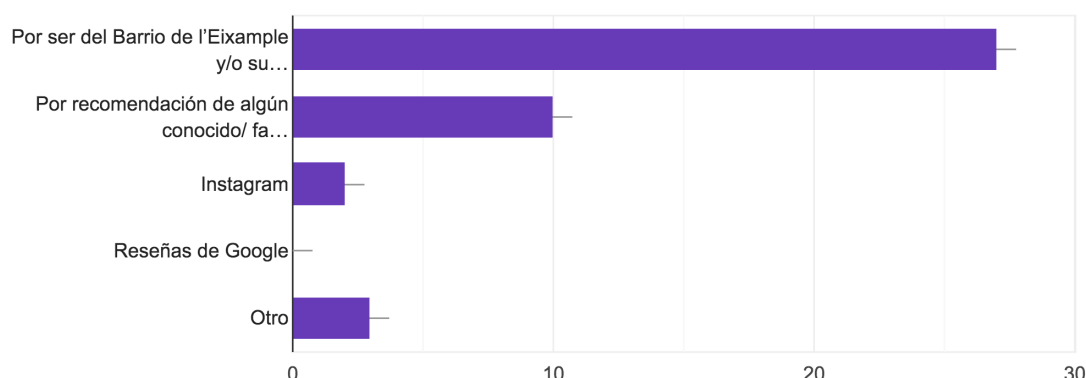


Gráfico 51: Puntos de contacto para el conocimiento de *Forn Gilabert*. Fuente: elaboración propia.

Respecto a las consideraciones que forman parte de la empresa, los motivos principales por los cuales los consumidores aseguran elegir la panadería son en primer lugar, la artesanía (89,75%), en segundo lugar, la calidad (71,8%) y en tercer lugar la proximidad (53,8%). El precio no es un factor altamente considerado (10,3%) a la hora de elegir la panadería. En referencia a la opción de motivo “Otro”, uno de los clientes señala destacar la buena atención al cliente: *“por el trato de Tere la dependienta de las tardes”*. Si nos centramos en los valores a través de los cuales los consumidores identifican a la panadería, observamos que la “artesanía” (82,1%) se mantiene en cabeza, la concepción de “familia” (74,4%) se posiciona en segundo lugar, le sigue la “tradición” (69,2%) y, por último, la “profesionalidad” (59%) mediante la cual se atiende a los clientes.

¿Por qué motivo eliges esta panadería?

39 respuestas

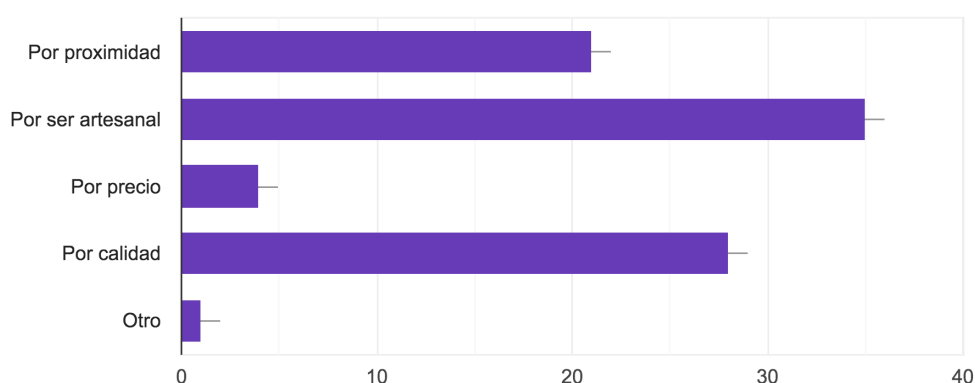


Gráfico 52: Motivos de elección de Forn Gilabert. Fuente: elaboración propia.

¿Con qué valores identificarías a Forn Gilabert?

39 respuestas

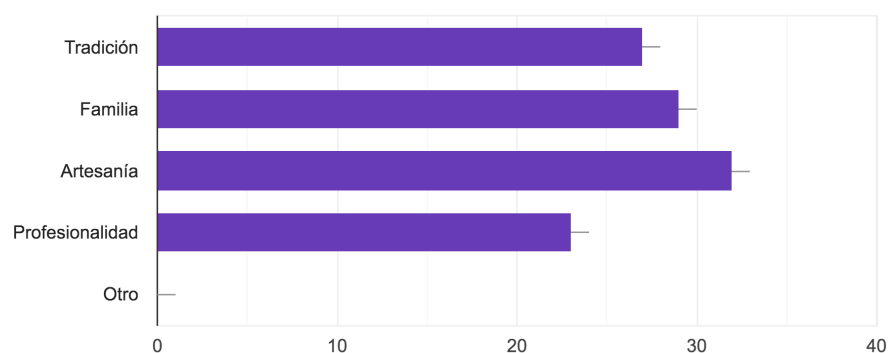


Gráfico 53: Valores asociados a Forn Gilabert. Fuente: elaboración propia.

Respecto a las preferencias de los productos de *Forn Gilabert*, el pan blanco (69,2%) es el preferido por parte de los consumidores, le siguen los panes de harinas especiales (51,3%), el pan integral (33,3%) y por último, el pan de cereales (35,9%). En referencia a productos concretos, los productos elegidos como favoritos en referencia al “tipo de pan” son el pan de payés (38%), le sigue la barra clásica de ¼ (15%) y la barra rústica o de multicereales (13% ambas) entre otros productos. Por otra parte, los productos elegidos como favoritos en referencia al “tipo de pasta dulce o salada” son en primer lugar el croissant normal (28%), le sigue el croissant de chocolate (23%) y en tercer lugar, la ensaimada (15%) entre otros productos.

¿Qué tipología de pan prefieres?

39 respuestas

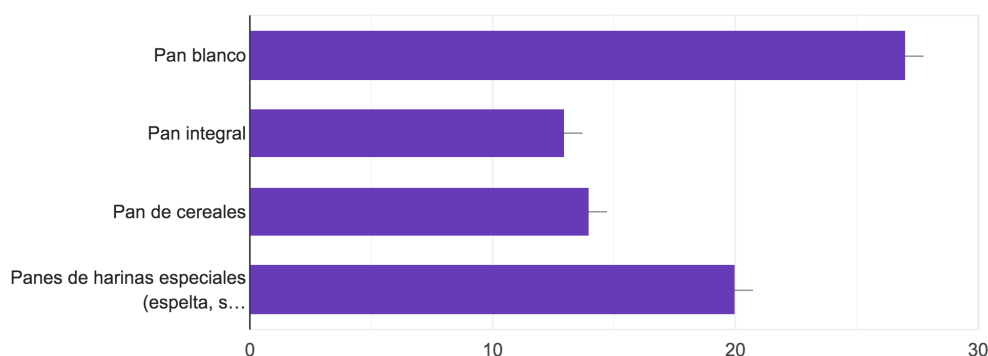


Gráfico 54: Tipología de pan preferido. Fuente: elaboración propia.

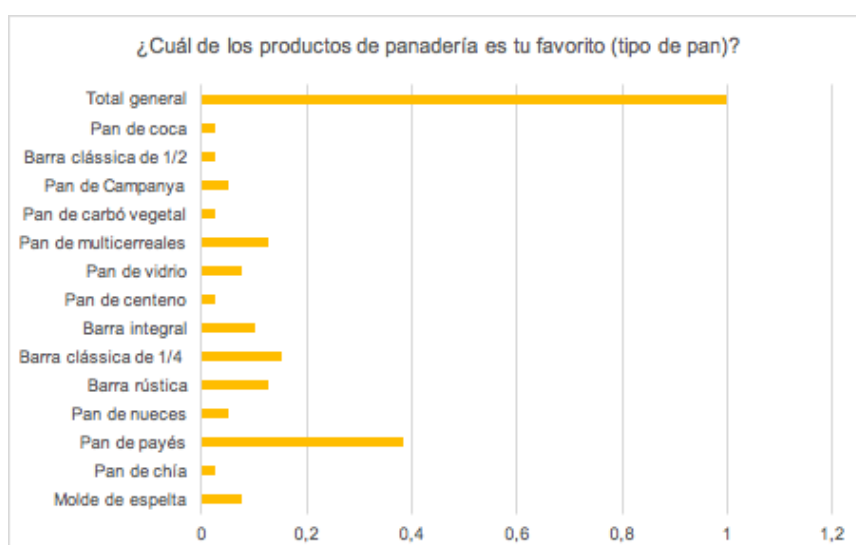


Gráfico 55: Tipo de pan preferido. Fuente: elaboración propia.

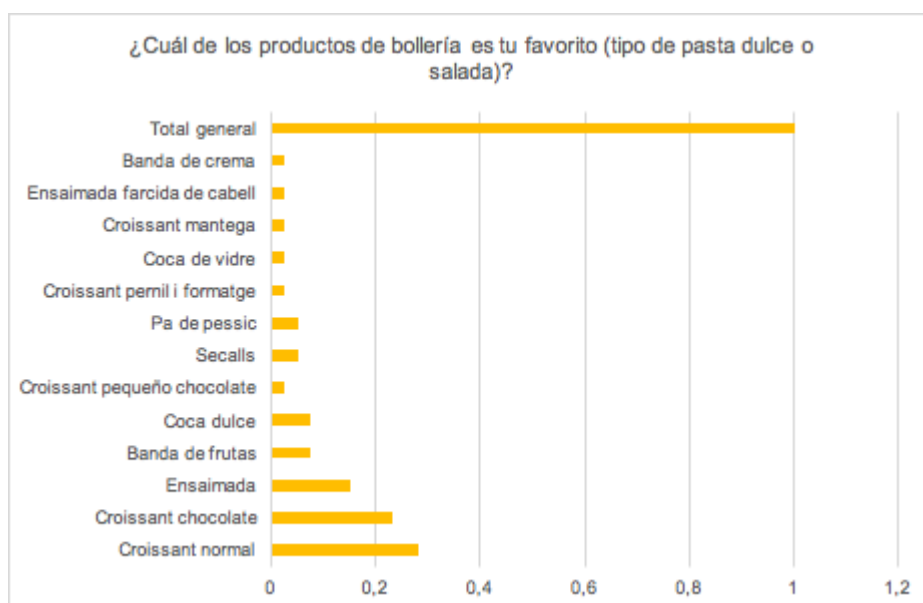


Gráfico 56: Tipo de bollería preferida. Fuente: elaboración propia.

Analizando aspectos de catering, la mitad de los consumidores (53,8%) asegura conocer el servicio de catering de *Forn Gilabert*, el 46,2% restante desconoce la existencia de este servicio. Las celebraciones personales ya sea con amigos o familiares son el tipo de acontecimiento más destacado (50%) para la contratación del servicio, en segundo lugar se encuentran por igual las fiestas de cumpleaños y los eventos o reuniones de empresa (33% ambos).

¿Sabías que Forn Gilabert dispone de servicio de catering?

39 respuestas

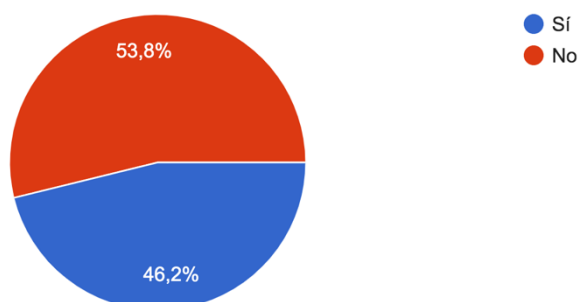


Gráfico 57: Conocimiento del servicio de catering de *Forn Gilabert*. Fuente: elaboración propia.

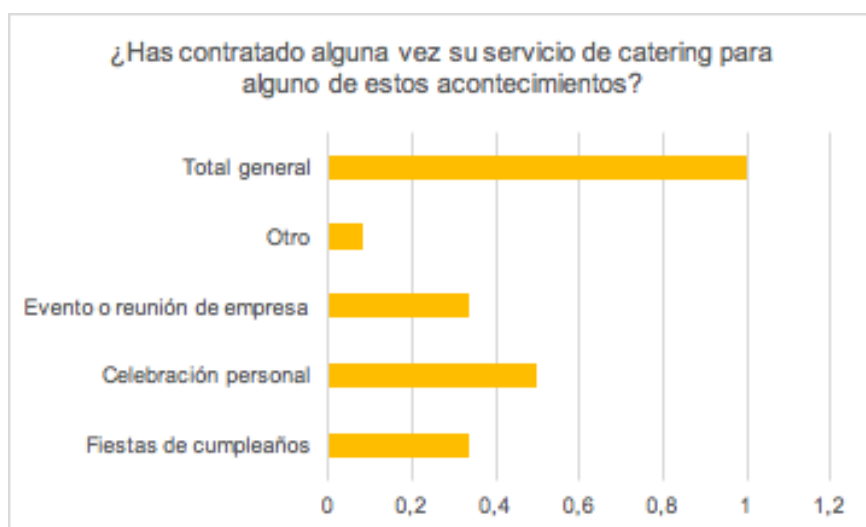


Gráfico 58: Preferencia de acontecimiento para el catering. Fuente: elaboración propia.

Por último, en la encuesta se pregunta acerca de la posibilidad de expandir el negocio vía online o entrega a domicilio, y respecto a esta consideración, los consumidores declaran en un 79,5% estar dispuestos a su utilización, solo un 20,5% declara lo contrario. En referencia a la solicitud de preferencia de productos o servicios disponibles en la venta online, el consumidor declara en primer lugar los productos de panadería (71%), posteriormente y por igual, los productos de catering y bollería/ pastelería (61%).

Si Forn Gilabert extendiera su negocio a la venta online y/o entrega a domicilio, estarías dispuesto/a a utilizar este tipo de servicio?

39 respuestas

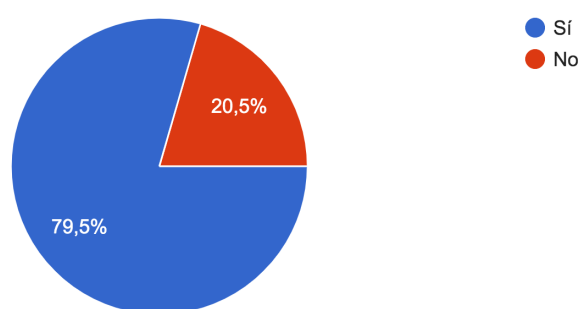


Gráfico 59: Intención de compra online en *Forn Gilabert*. Fuente: elaboración propia.

¿Qué productos/ servicios te gustaría encontrar en su venta online?

39 respuestas

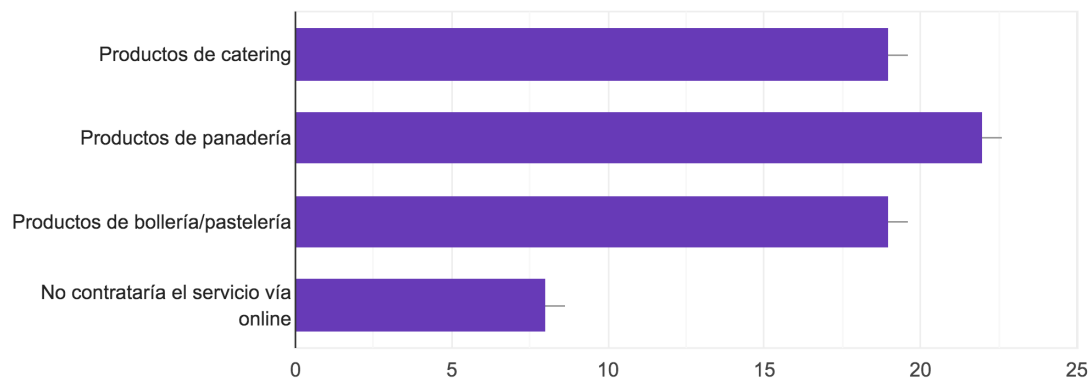


Gráfico 60: Preferencia de productos en la venta online. Fuente: elaboración propia.

20.2.3 Resultados por grupos de edad

Para profundizar más los resultados, se desarrolla a continuación un análisis por grupos de edad. Los segmentos que se han escogido para filtrar los resultados son: de 10 a 17 años, de 18 a 29 años, de 30 a 39 años, de 40 a 49 años, de 50 a 59 años y de 60 a 69 años:

- Las personas con hijos presentan una mayor tendencia al consumo diario de pan: de los que tienen hijos, el 81% consume pan cada día, mientras que los que no tienen hijos, este porcentaje representa el 59%.

CONSUMO SEGÚN HIJOS	
Etiquetas de fi Cuenta de ¿Sueles consumir pan?	
<input type="checkbox"/> No	79
1-2 vece	19
Cada día	47
Nunca	1
Ocasion	12
<input type="checkbox"/> Si	64
1-2 vece	11
Cada día	52
Ocasion	1
Total general	143

Figura 67: Consumo de pan en función de presencia de hijos. Fuente: elaboración propia.

- El perfil que presenta una mayor compra en centros de panadería (tanto para la compra del pan como para la compra de productos de bollería/pastelería) son las personas de 60-69 años (100% del grupo). A pesar de esta característica, esta franja de edad es la que presenta los índices de compras por Internet (50%) y solicitud de comida online a domicilio (25%) más bajos.
- Observamos que las personas de 30-39 años resultan el segundo perfil más afín a la compra en panaderías, tanto para la compra de pan (79% del grupo lo hace en panaderías) como para la compra de productos de bollería/pastelería (83% del grupo lo hace en panaderías). Este grupo es también el que más valora con “muchísima importancia” (93% del grupo) la ausencia de conservantes y aditivos en los productos de panadería. Además, este segmento es el que presenta también los mejores resultados en cuanto a la realización de compras por Internet (93% declara haberlo hecho) y solicitud de comida online a domicilio (80% declara haberlo hecho).

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Has comprado alguna vez por Internet?
No	1
Sí	14
Total general	15

Figura 68: Respuesta para el segmento 30-39 años. Fuente: elaboración propia.

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Has solicitado alguna vez comida online a domicilio?
No	3
Sí	12
Total general	15

Figura 69: Respuestas para el segmento 30-39 años. Fuente: elaboración propia

- El grupo de edad que presenta una menor preocupación acerca de los aditivos y/o conservantes en productos de panadería (solo un 13% asegura considerar con mucha importancia esta consideración) se identifica con personas de 10 a 17 años. Resulta lógico además que este grupo de edad sea también el perfil con el mayor índice de compras en supermercados, tanto para la compra de pan (38% lo hace en supermercados) como para la compra de productos de bollería/pastelería (63% lo hace en supermercados). A pesar de esto, el rango que le sigue (personas de 18 a 29 años), empieza a mostrar interés en este tipo de preocupaciones alimentarias (60% asegura considerar con mucha importancia la ausencia de conservantes y/o aditivos en los productos de panadería) y realiza una compra en supermercados mucho más baja, y más alta en panaderías.

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Qué grado de importancia tiene para ti la
Me es indiferente mientras el sabor sea el mismo	6
Mucha importancia	25
Poca importancia	11
Total general	42

Figura 70: Respuestas para el segmento 18-29 años. Fuente: elaboración propia

- La compra en panaderías industriales (MaxciPa, 365 o Granier) se realiza con mayor frecuencia por el público más joven (10-17 o 18-29) y a medida que avanza la edad (30-39 o 40-49), predominan las panaderías artesanales (Turrís, Baluard).
- Con respecto a la utilización de las diferentes redes sociales, en general todos los grupos muestran actividad en alguna de las redes sociales mencionadas, aunque el uso de Instagram destaca en personas de 18-29 años (100% lo usa) y de 30-39 años (93% lo usa). Con relación a YouTube, las franjas que presentan la mayor utilización señalan los 10-17 años (88% lo usa) y los 18-29 años (81% lo usa). Facebook se usa en mayor proporción en personas de 60-69 años (75% lo usa) y de 40-49 años (71% lo usa). Respecto a LinkedIn, a pesar de que la plataforma se vea utilizada en menor medida que las redes sociales anteriores, el uso más destacado lo realizan personas de 30-39 años (53% lo usan). Por último, Twitter destaca en personas de 18-29 años (40%).



Gráfico 61: Uso de redes sociales para el segmento 18-29 años. Fuente: elaboración propia.

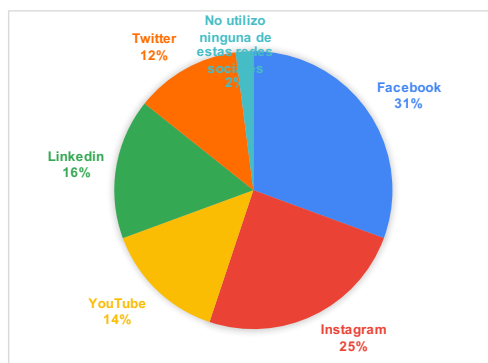


Gráfico 62: Uso de redes sociales para el segmento 40-49 años. Fuente: elaboración propia.

- En referencia al consumo de catering (entendiendo como catering la compra de bandejas preparadas de productos dulces o salados en cualquier establecimiento de alimentación), la mayor tendencia de compra se realiza en personas mayores de 40 años, siendo más afines las personas de 60-69 años (50% declara haberlo hecho), las de 40-49 años (48% declara haberlo hecho), y por último las de 50-59 (47%).

20.3 Análisis SEO: justificación de las palabras clave

Gracias a la herramienta Google Trends (<https://trends.google.es/>) hemos podido ver cuáles son las palabras que mejor funcionan a la hora de lanzar búsquedas a través de Google.

Los resultados han sido los siguientes:

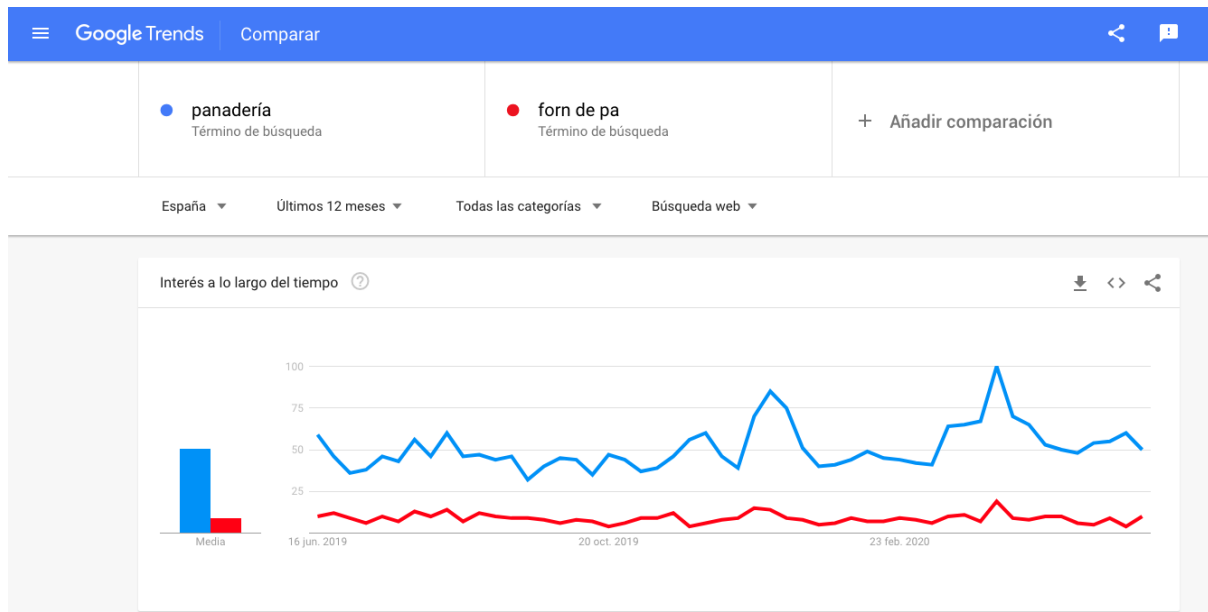


Figura 70: Comparativa interés para “panadería” y “forn de pa”. Fuente: Google Trends (2020)

*Esta gráfica justifica el hecho de haber elegido el castellano como idioma predeterminado, ya que las búsquedas relacionadas al negocio presentan mejores resultados como “panadería” que como “forn de pa”.

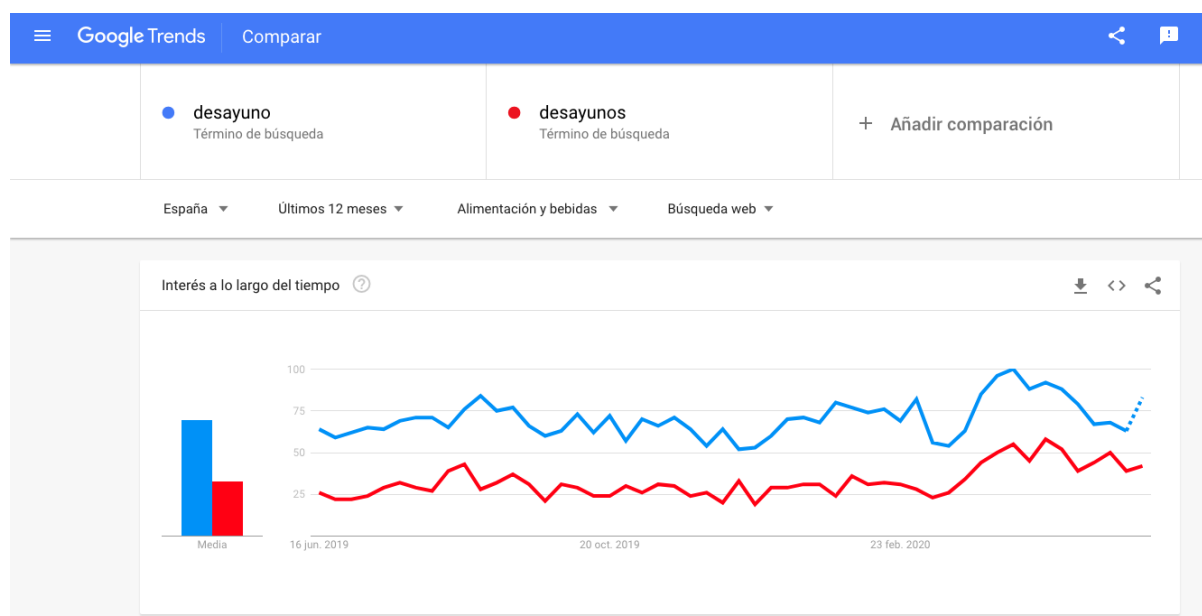


Figura 71: Comparativa interés para “desayuno” y “desayunos”, Fuente: Google Trends (2020)



Figura 72: Comparativa interés para “regalo”, “regalos” y “para regalar”. Fuente: Google Trends (2020)

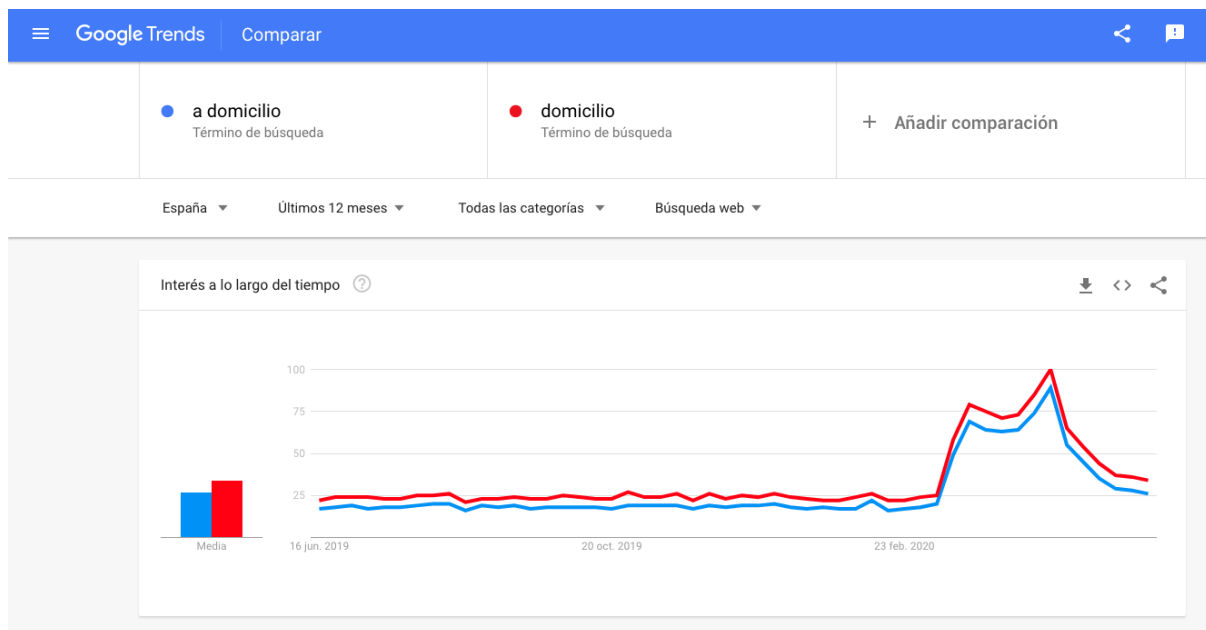


Figura 73: Comparativa interés para “a domicilio”, “domicilio”. Fuente: Google Trends (2020)

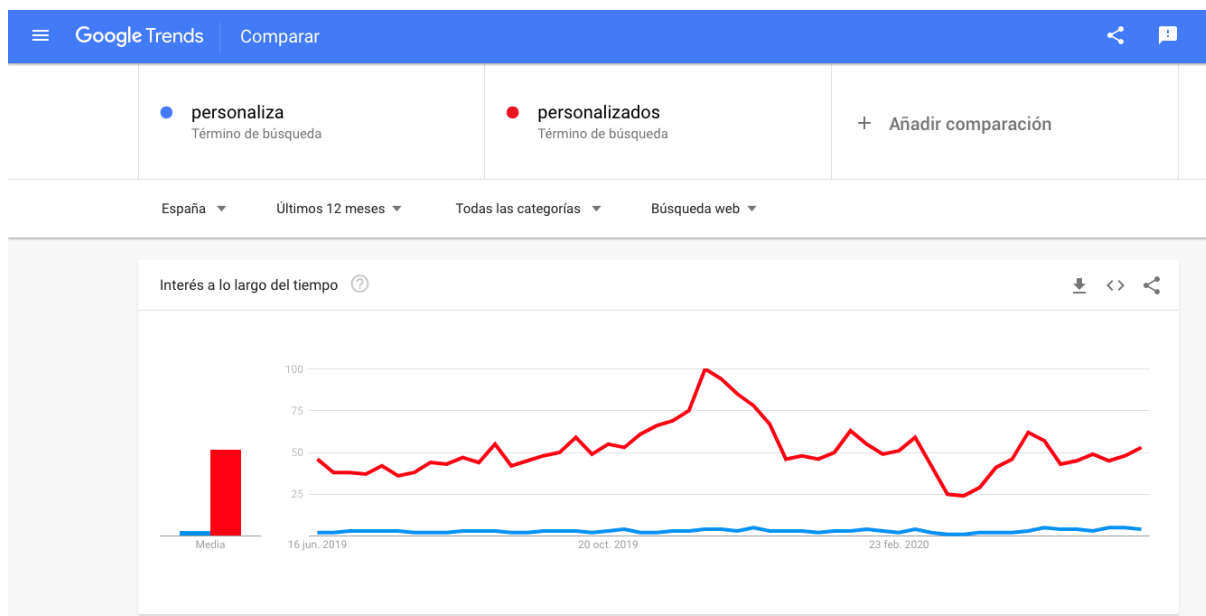


Figura 74: Comparativa interés para “personaliza”, “personalizados”. Fuente: Google Trends (2020)

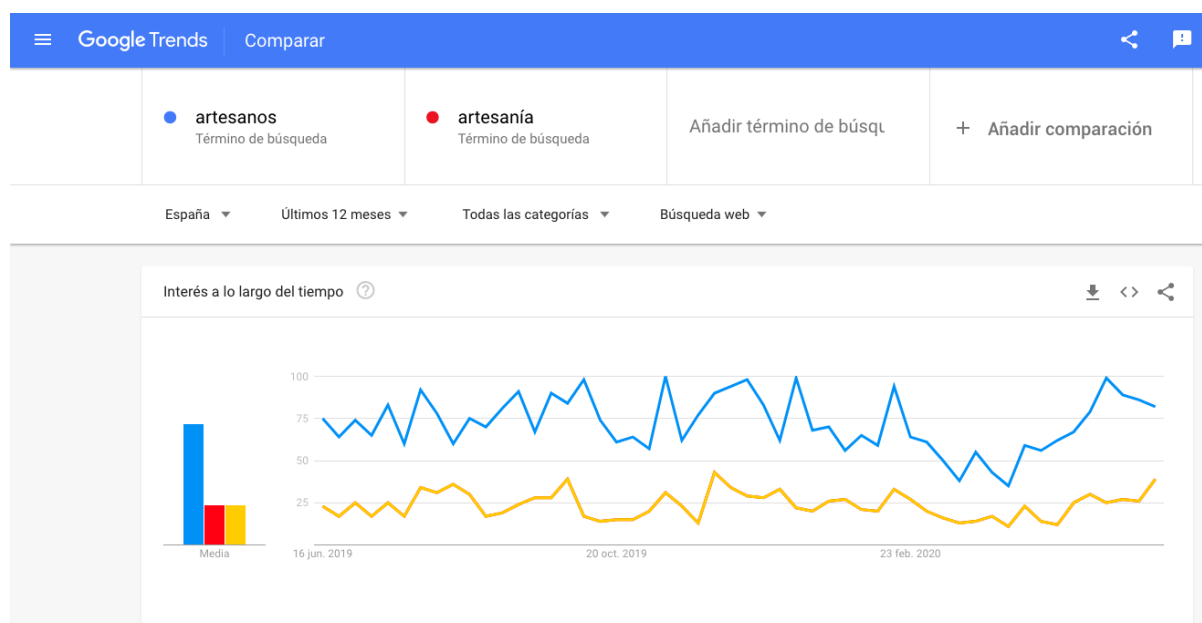


Figura 75: Comparativa interés para “artesanos” y “artesanía”. Fuente: Google Trends (2020)

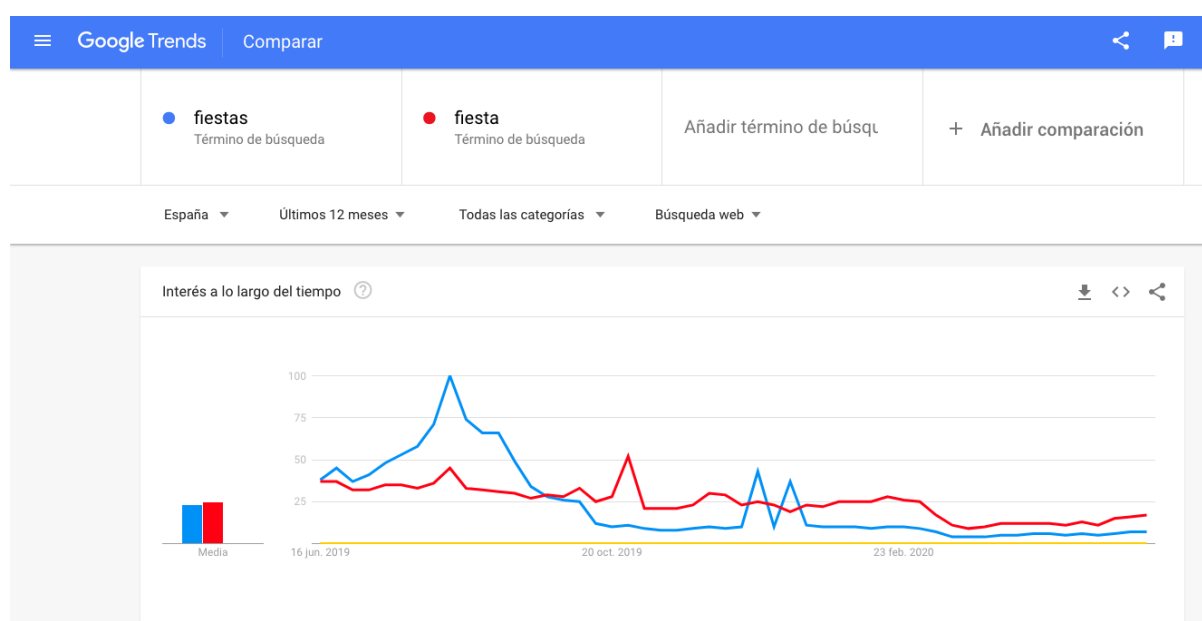


Figura 76: Comparativa interés para “fiestas” y “fiesta”. Fuente: Google Trends (2020)

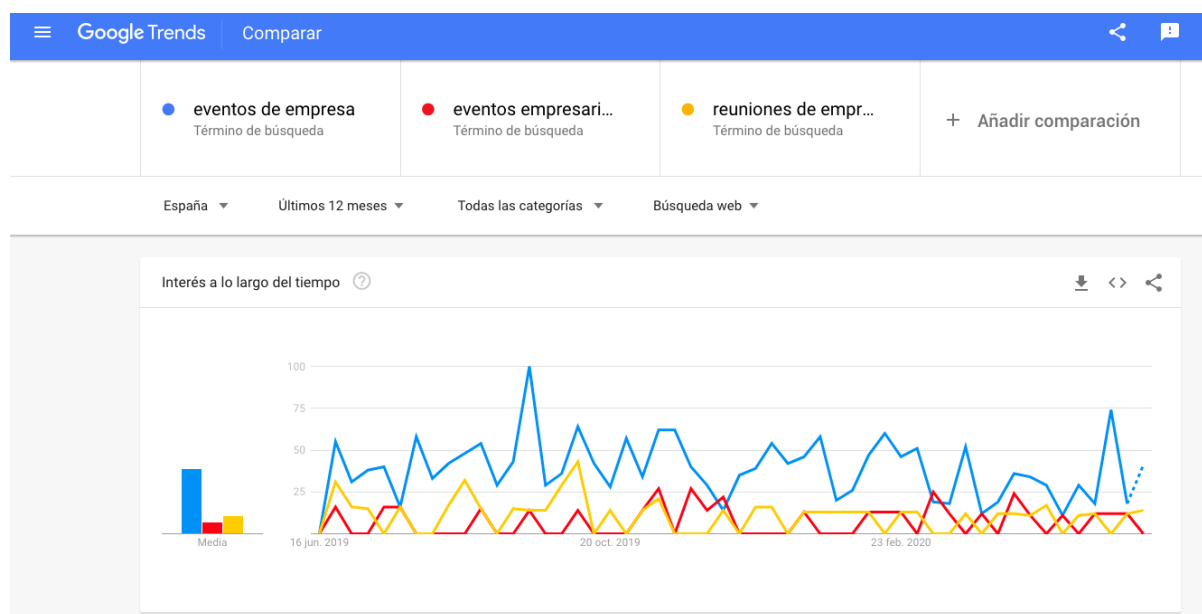


Figura 77: Comparativa interés para “eventos de empresa”, “eventos empresariales” y “reuniones de empresa”. Fuente: Google Trends (2020)

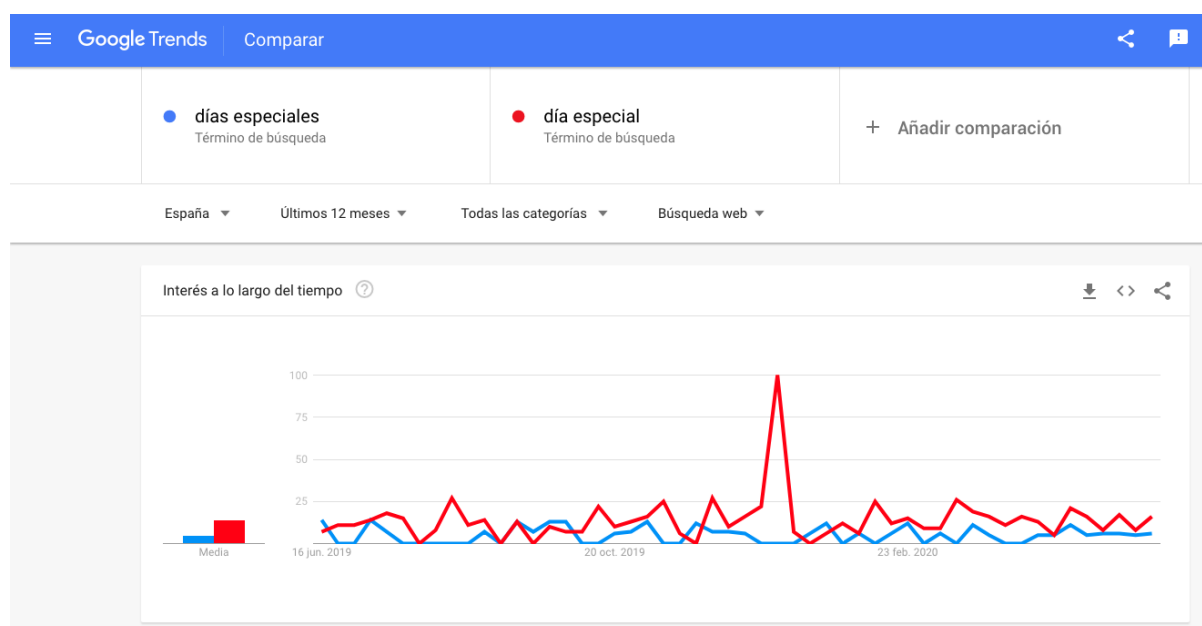


Figura 78: Comparativa interés para “días especiales” y “día especial”. Fuente: Google Trends (2020)

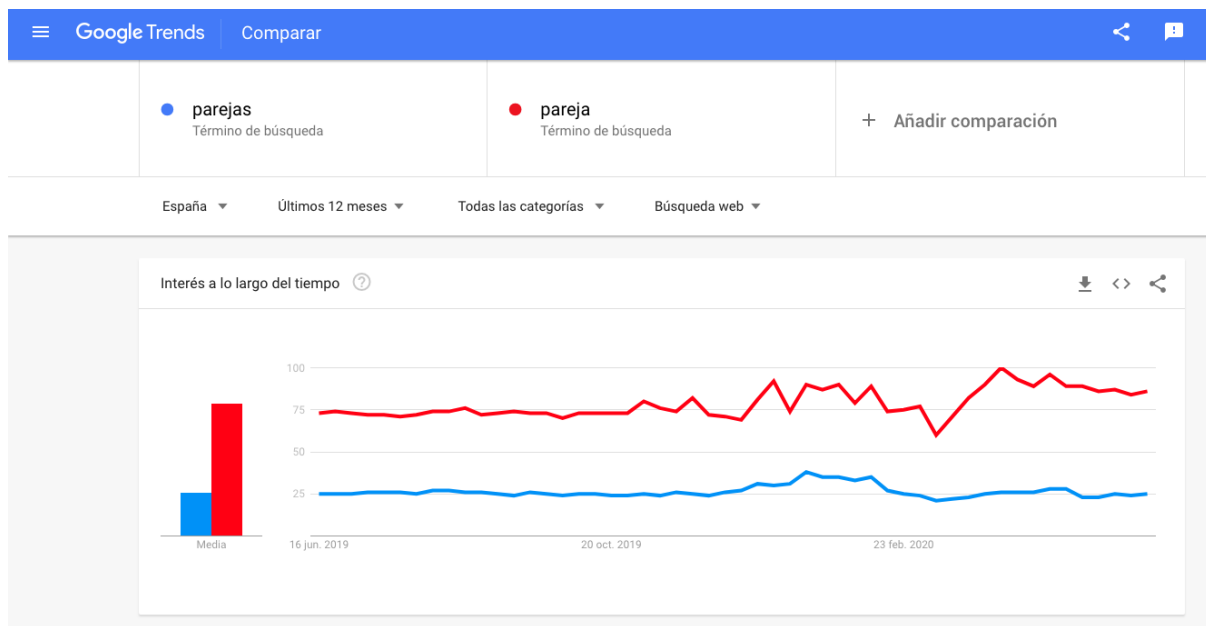


Figura 79: Comparativa interés para “parejas”y “pareja”. Fuente: Google Trends (2020)

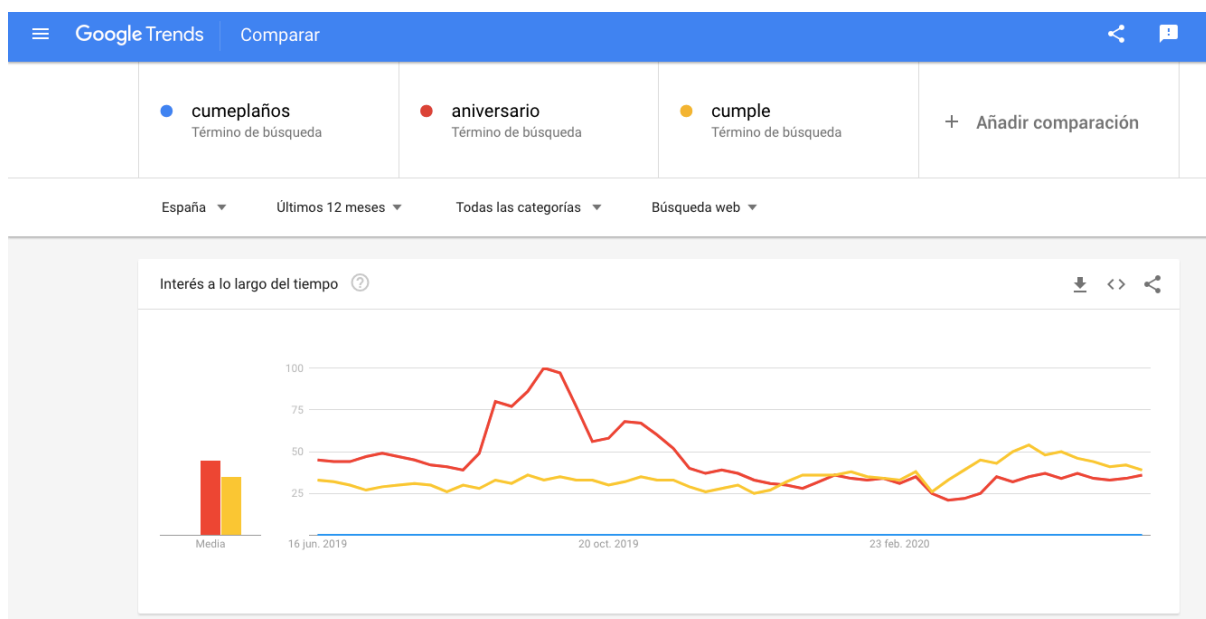


Figura 80: Comparativa interés para “cumpleaños”, “aniversario” y “cumple”. Fuente: Google Trends (2020)

20.4 Referencias de las figuras

20.4.1 Imágenes corporativas y piezas gráficas

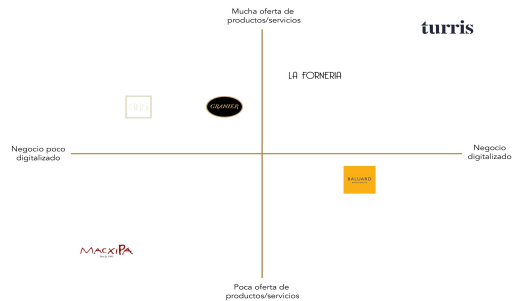


Figura 16: Mapa de posicionamiento competencia directa e indirecta. Fuente: elaboración propia.



Figura 17: Logotipo actual de *Forn Gilabert*. Fuente: empresa

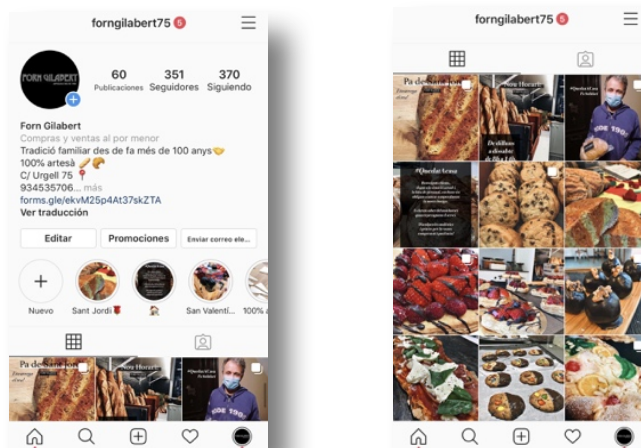


Figura 18: Feed de Instagram. Fuente: Forn Gilabert [@forngilabert75]. Publicaciones [perfil de Instagram]. Instagram (<https://www.instagram.com/forngilabert75/>)

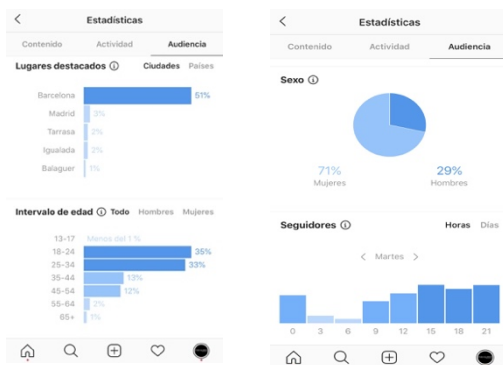


Figura 19: Audiencia de Instagram. Fuente: Forn Gilabert [@forngilabert75]. Audiencia [Estadísticas de Instagram].

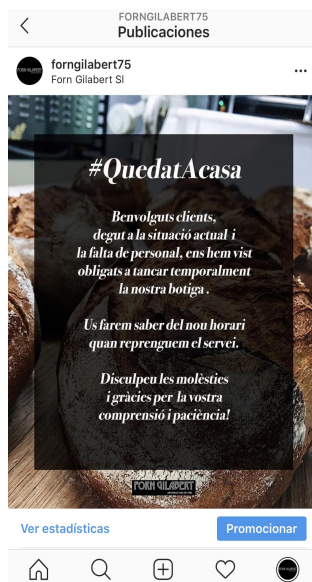


Figura 20: Publicación para el aviso del cierre del establecimiento. Fuente: Forn Gilabert [@forngilabert75]. (2020, 5 de abril). “Benvolguts clients, degut a la situació actual i la falta de personal, ens hem vist obligats a tancar temporalment la” [Fotografía]. Instagram (<https://www.instagram.com/p/B-m49odgVgM/>)

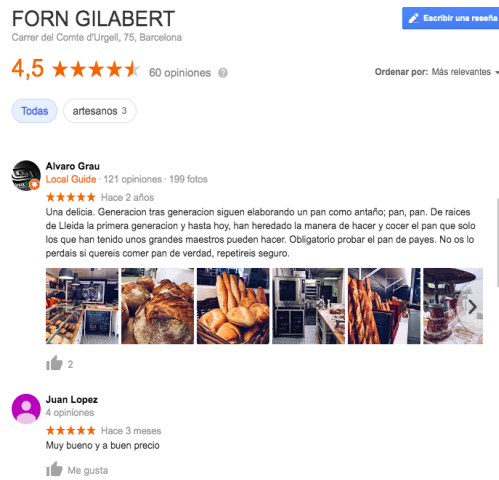


Figura 21: Reseñas clientes. Fuente: Google Reseñas (2020). Recuperado de: <https://tinyurl.com/y7k7zxmi>



Figura 22: Cartel exterior de la panadería. Fuente: empresa.



Figura 23: Visualización de tarjetas de contacto de la empresa. Fuente: empresa.

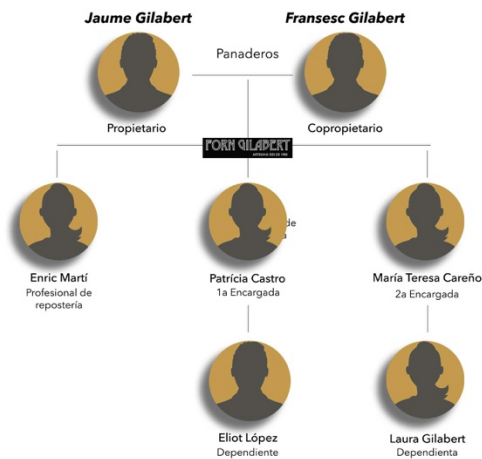


Figura 24: Organigrama trabajadores. Fuente: elaboración propia.

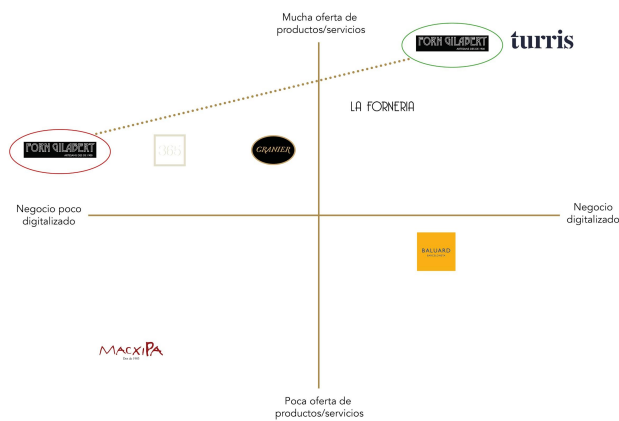


Figura 27: Posicionamiento analítico. Fuente: elaboración propia



Figura 28: Buyer persona target primario. Fuente: elaboración propia



Figura 29: Buyer persona target secundario. Fuente: elaboración propia

Gilabert

Figura 32: Nuevo logotipo de marca (versión oficial). Fuente: elaboración propia

Gilabert

Figura 33: Nuevo logotipo de marca (versión negativa). Fuente: elaboración propia.



Figura 34: Isotipo de marca (versión oficial). Fuente: elaboración propia.

ROJO	MARRÓN	NEGRO	BLANCO
#E30613 R: 104 G: 0 B: 0	#CA9E67 R: 202 G: 158 B: 103	#000000 R: 0 G: 0 B: 0	#FFFFFF R: 255 G: 255 B: 255

Figura 36: Colores corporativos). Fuente: elaboración propia.



Figura 37: Moodboard inspiracional. Fuente: elaboración propia.
Unsplash. (2020). [fotografías]. Recuperado de: <https://unsplash.com/>



Figura 38: Prototipo Packagings. Fuente: elaboración propia.



Figura 39: Menú de navegación de la página web. Fuente: elaboración propia.

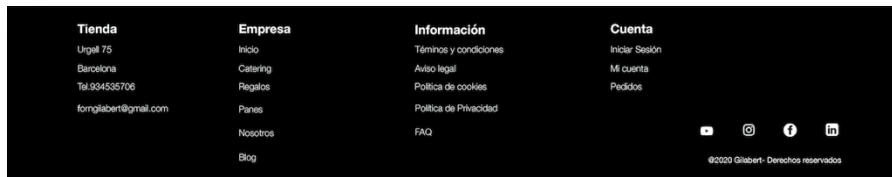


Figura 40: Pie de página. Fuente: elaboración propia.

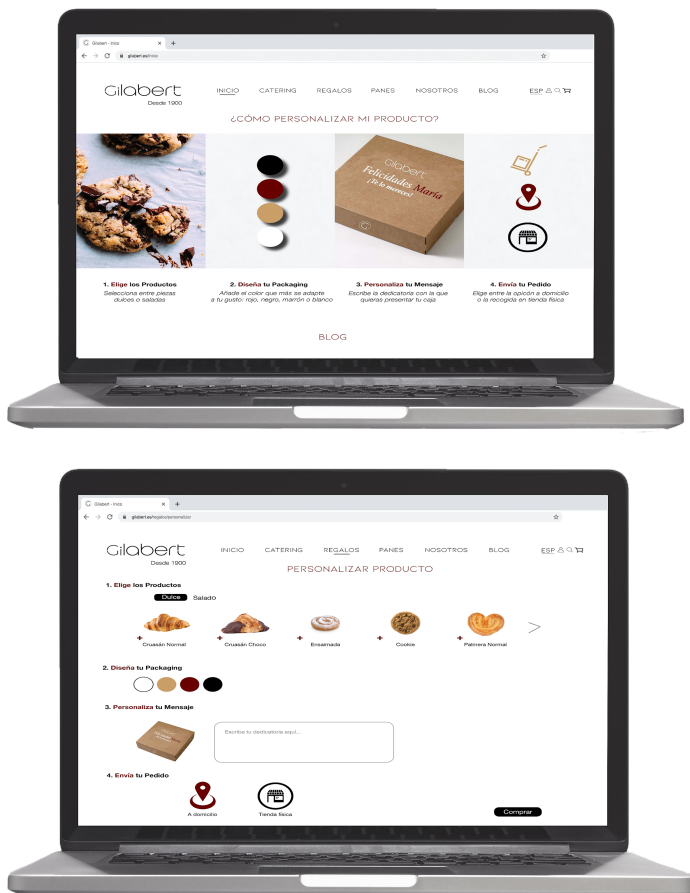


Figura 41: Página web vista desde el ordenador. Fuente: elaboración propia.

Freepick. (2020). [mockups]. Recuperado de: <https://www.freepik.es/>



Figura 42: Página de Inicio: seleccionar acontecimiento. Fuente: elaboración propia.

Unsplash (2020). [fotografías]. Recuperado de: <https://unsplash.com/>



Figura 43: Página de Inicio: cómo personalizar mi producto. Fuente: elaboración propia.

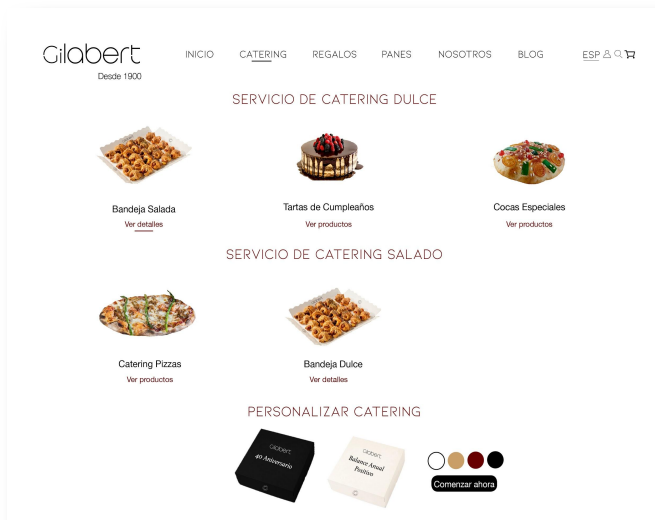


Figura 44: Página Catering. Fuente: elaboración propia.

Google Imágenes. (2020). [fotografías productos]. Recuperado de: <https://www.google.es/imghp?hl=es>

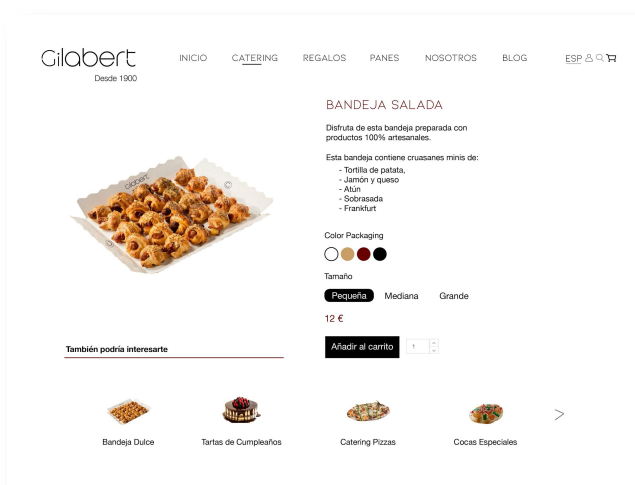


Figura 45: Página Producto. Fuente: elaboración propia.

Enrich (2020). [prototipo producto]. Recuperado de: <https://www.fornsenrich.com/es/catering/>



Figura 46: Página Regalos. Fuente: elaboración propia.

Buenos días Matías. (2020). [prototipo producto]. Recuperado de: <https://www.matiabuenosdias.com/95-desayunos-a-domicilio>

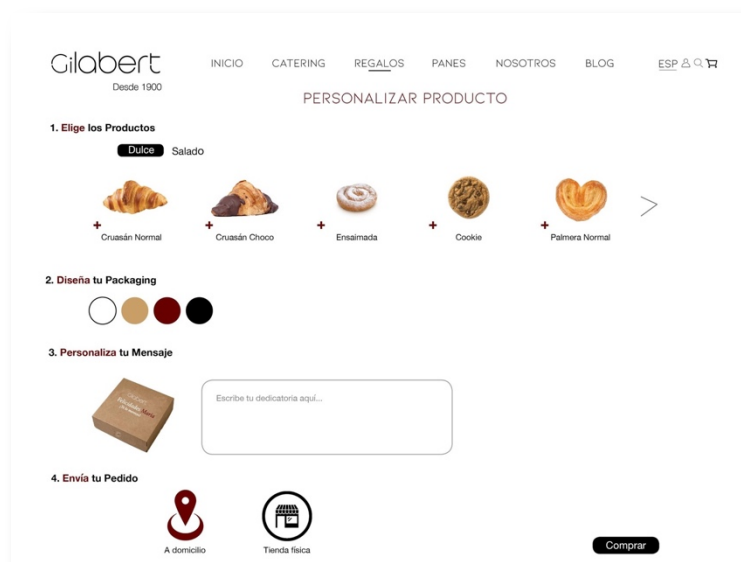


Figura 47: Formulario personalización. Fuente: elaboración propia.

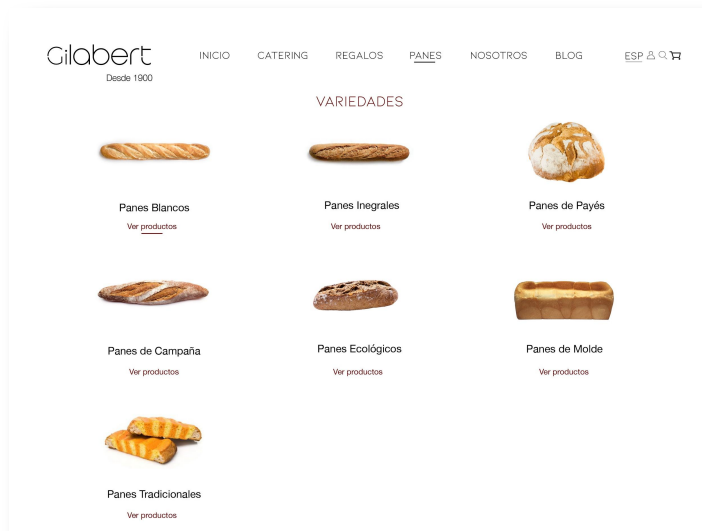


Figura 48: Página Panes. Fuente: elaboración propia.

Google Imágenes. (2020). [prototipo productos]. Recuperado de: <https://www.google.es/imghp?hl=es>

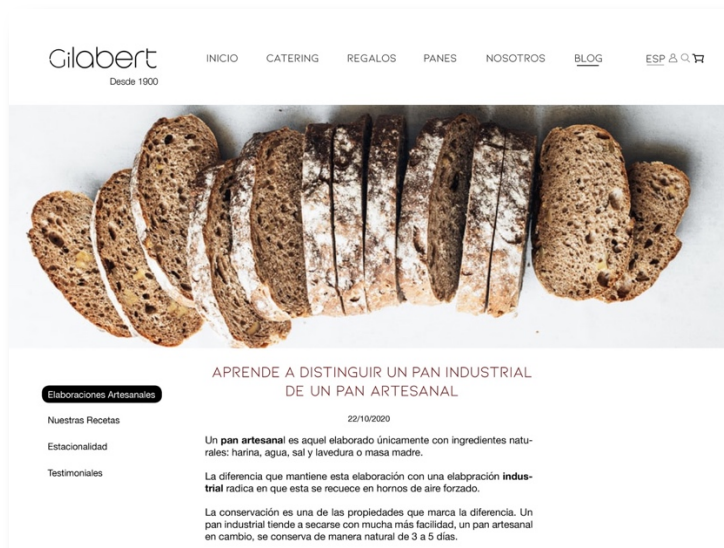


Figura 49: Página Panes. Fuente: elaboración propia.

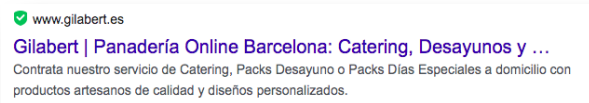


Figura 50: Entrada para la búsqueda orgánica de Gilabert. Fuente: elaboración propia.

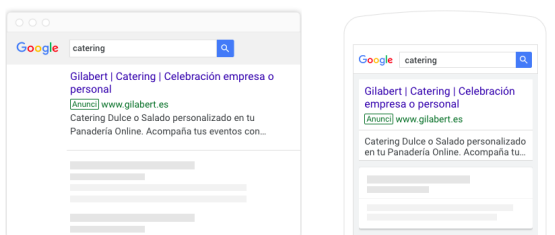
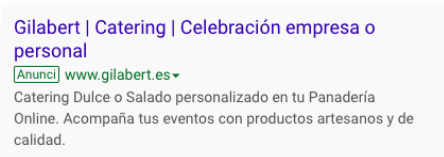


Figura 51: Anuncios SEM para Catering. Fuente: Google Adwords

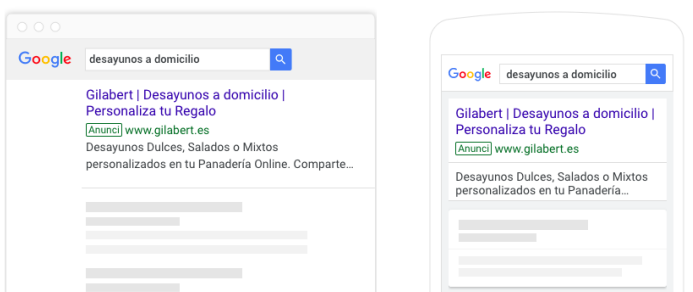
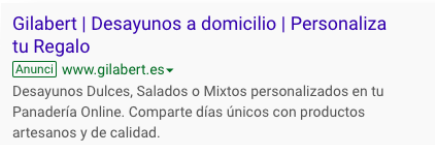


Figura 52: Anuncios SEM para Desayunos. Fuente: Google Adwords.

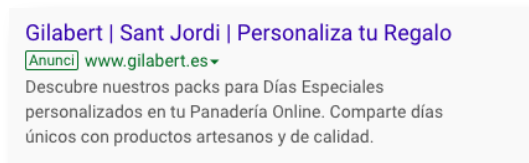


Figura 53: *Anuncios SEM para Sant Jordi*. Fuente: elaboración con Google Adwords.

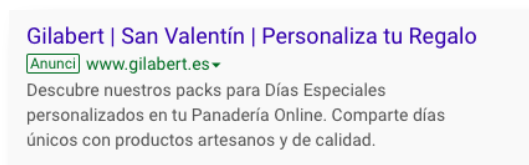


Figura 54: *Anuncios SEM para San Valentín*. Fuente: elaboración con Google Adwords.

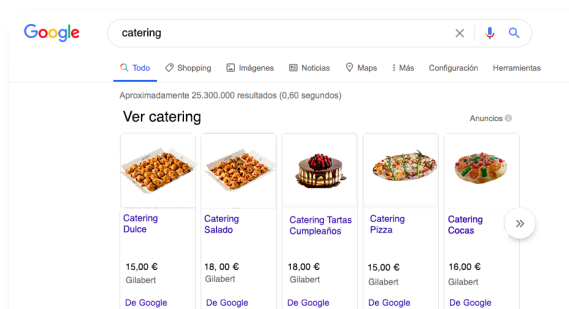


Figura 54: Prototipo de búsqueda orgánica con aparición de Google Shopping. Fuente: elaboración propia.

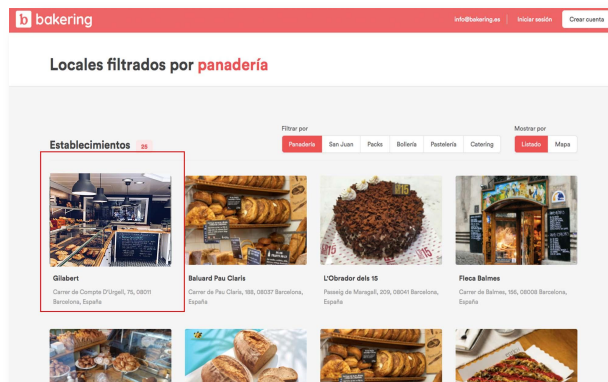


Figura 55: Gilabert en Marketplace Baking. Fuente: elaboración propia.

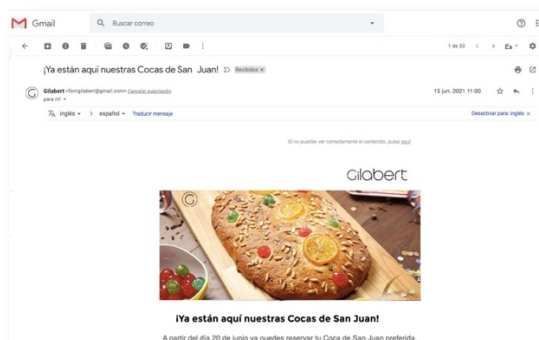


Figura 56: Notificación en bandeja de entrada de Gmail. Fuente: elaboración propia.

Google Imágenes. (2020). [prototipo producto]. Recuperado de: <https://www.google.es/imghp?hl=es>



Figura 57: Notificación para la llegada de las Cocas de San Juan. Fuente: elaboración propia



Figura 58: Post Sorteo en Facebook. Fuente: elaboración propia.

Unsplash. (2020). [fotografía]. Recuperado de: <https://unsplash.com/>



Figura 59: Tarjeta descuento. Fuente: elaboración propia.

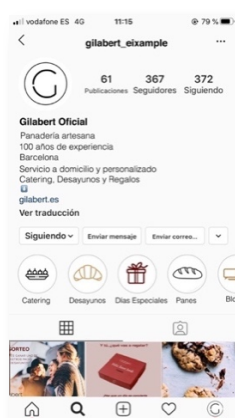


Figura 60: Perfil Instagram. Fuente: elaboración propia.



Figura 62: Post Sorteo en Instagram. Fuente: elaboración propia.

Unsplash. (2020). [fotografía]. Recuperado de: <https://unsplash.com/>



Figura 63: Anuncio Regalo: pack Sant Jordi. Fuente: elaboración propia.



Figura 64: Anuncio Regalos: packs Desayuno. Fuente: elaboración propia.



Figura 65: Anuncio Facebook Catering para celebraciones. Fuente: elaboración propia.

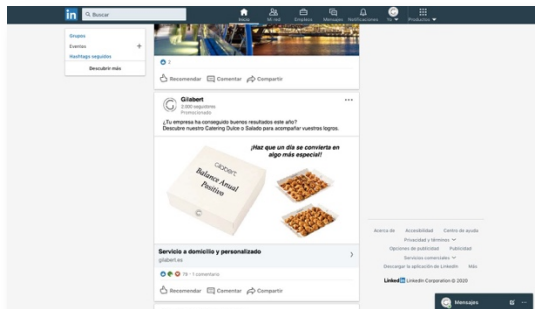


Figura 66: Anuncio LinkedIn Catering para empresa. Fuente: elaboración propia.



Figura 67: Pegatina con código QR. Fuente: elaboración propia.

Freepick. (2020). [mockup]. Recuperado de: <https://www.freepik.es/>



Figura 68: Rediseño del cartel. Fuente: elaboración propia.

20.4.2 Fuentes fotográficas

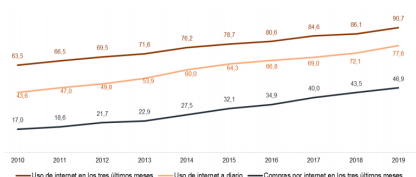


Figura 1: Uso de TIC por las personas de 16 a 75 años. Fuente: INE (2019). Recuperado de:

https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf

PAN	MILES DE KG	MILES DE €
Acumulado enero - octubre 2017	1.236.500,86	2.971.474,18
Acumulado enero - octubre 2018	1.210.455,77	2.894.368,09

Figura 2: Tabla comparativa del consumo de pan entre los períodos 2017 y 2018. Fuente: Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (2019). Recuperado de:

<https://www.asemac.es/media/attachments/2019/10/25/dossier-presentacin-datos-2018.pdf>

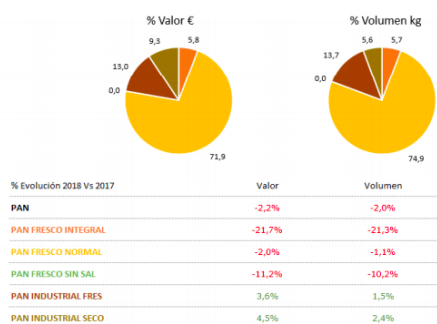


Figura 3: Importancia de los tipos de pan. 2018 vs 2017. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). Recuperado de: <https://www.asemac.es/media/attachments/2019/10/25/dossier-presentacin-datos-2018.pdf>

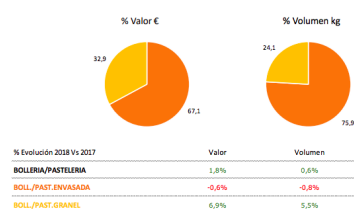


Figura 4: Importancia de los tipos de bollería. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). Recuperado de:

https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf

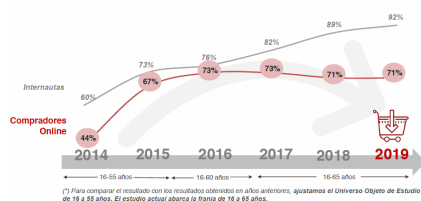


Figura 5: Evolución de compras online en España en el período de 2014- 2019. Fuente: IAB (2019).

Recuperado de: https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf



Figura 6: Productos más adquiridos en 2018. Fuente: ONTSI (2019). Recuperado de:

https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf

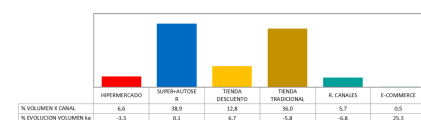


Figura 7: % Distribución y % evolución en volumen por canales en la compra de pan, comparación

2018 vs 2017. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). Recuperado de:

https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf

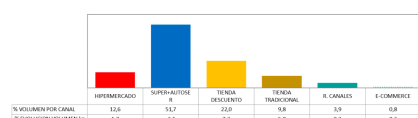


Figura 8: % Distribución y % evolución en volumen por canales en la compra de bollería, comparación

2018 vs 2017. Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2019). Recuperado de:

https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf

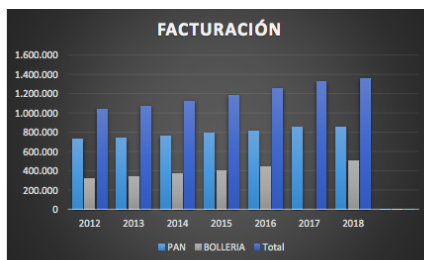


Figura 9: Evolución de la facturación entre los períodos 2012-2018. Fuente: Asociación Española de la Industria de Panadería, Bollería y Pastelería (2019). Recuperado de:

https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf

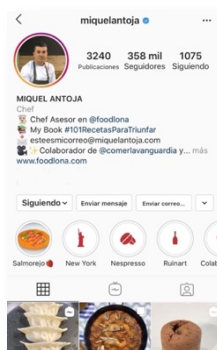


Figura 65. Perfil Influencer Marketing. Fuente: Miquel Antoja [@miquelantoja]. Publicaciones [perfil de Instagram]. Instagram (<https://www.instagram.com/miquelantoja/>)



Figura 66. Perfil Influencer Marketing. Fuente: Bcn Foodie Guide [@bcnfoodieguide]. Publicaciones [perfil de Instagram]. Instagram (<https://www.instagram.com/bcnfoodieguide/?hl=es>)



Figura 65. Perfil Influencer Marketing. Fuente: Ariadna Tapia [@ariadnatb]. Publicaciones [perfil de Instagram]. Instagram (<https://www.instagram.com/ariadnatb/>)

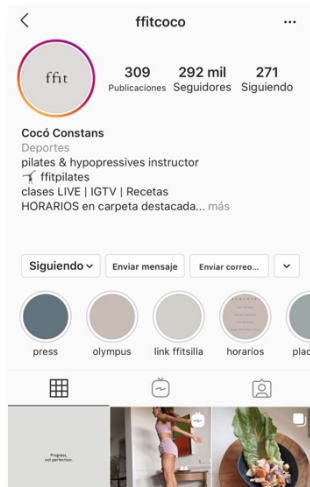


Figura 66. Perfil Influencer Marketing. Fuente: Cocó Constans [@ffitcoco]. Publicaciones [perfil de Instagram]. Instagram (<https://www.instagram.com/ffitcoco/>)