

MÁSTER EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

*Plan de Marketing del fabricante de
rosquilletas artesanales: Aima Rosquilletas*

Trabajo Fin de Máster (6 créditos)

Presentado por:

Javier Llorens Querol

Dirigido por:

Diego Monferrer Tirado

JULIO 2021

Departamento de Administración de Empresas y Marketing

Facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas

Universitat Jaume I

A. ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>1. RESUMEN EJECUTIVO</u>	1
<u>2. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO</u>	2
<u>3. ANÁLISIS INTERNO</u>	3
<u>3.1 Presentación de la compañía</u>	3
3.1.1 Misión, visión y valores.....	4
<u>3.2 Recursos</u>	4
3.2.1 Recursos físicos.....	4
3.2.2 Recursos financieros.....	5
3.2.3 Recursos humanos.....	6
3.2.4 Recursos de marketing.....	7
3.2.4.1 Producto.....	7
3.2.4.2 Marca.....	9
3.2.4.3 Precio.....	11
3.2.4.4 Distribución.....	12
3.2.4.5 Comunicación.....	13
3.2.5 I+D+I.....	16
3.2.6 Responsabilidad social corporativa.....	16
<u>3.3 Capacidades distintivas</u>	16
3.3.1 Cadena de valor.....	17
<u>4. ANÁLISIS EXTERNO</u>	19
<u>4.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)</u>	19
4.1.1 Factores Políticos.....	19
4.1.2 Factores Económicos.....	19
4.1.3 Factores Socioculturales.....	22
4.1.4 Factores Tecnológicos.....	24
4.1.5 Factores Ecológicos.....	25
4.1.6 Factores Legales.....	26
<u>4.2 Análisis del entorno competitivo (PORTER)</u>	27
4.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	27
4.2.2 Poder de negociación de los proveedores.....	28
4.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	28
4.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutivos.....	29
4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	30
<u>4.3 Análisis de los competidores</u>	31
<u>4.4 Análisis del sector y la demanda</u>	40

4.4.1 Sector	40
4.4.2 Demanda	41
5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	43
<u>5.1 Introducción y presentación del estudio</u>	43
5.1.1 Medición de variables	44
<u>5.2 Análisis de datos</u>	44
5.2.1 Análisis descriptivo	44
5.2.2 Análisis Chi-cuadrado y Anova	48
<u>5.3 Conclusiones a partir de los resultados</u>	56
6. ANÁLISIS DAFO	58
7. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO	61
<u>7.1 Proceso de segmentación</u>	61
<u>7.2 Selección del mercado objetivo</u>	62
<u>7.3 Definición del posicionamiento</u>	69
8. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA	71
<u>8.1 Tipo de compra</u>	71
<u>8.2 Descripción del proceso de compra</u>	71
<u>8.3 Análisis de factores influyentes en el proceso de compra</u>	74
8.3.1 Factores externos	74
8.3.2 Factores internos	74
9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING	75
10. MARKETING MIX: DECISIONES DE PRODUCTO	78
11. MARKETING MIX: DECISIONES DE MARCA	82
12. MARKETING MIX: DECISIONES DE PRECIO	84
13. MARKETING MIX: DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN	86
14. MARKETING MIX: DECISIONES DE COMUNICACIÓN	89
15. PLAN DE CONTROL	98
16. CRONOGRAMA	99
17. PRESUPUESTO	100
18. BIBLIOGRAFÍA	102
19. ANEXOS	104
<u>19.1 Competidores industriales</u>	104
<u>19.2 Perfil del encuestado</u>	117
<u>19.3 Perfil consumidor rosquilletas</u>	118
<u>19.4 Chi-cuadrado</u>	123
<u>19.5 ANOVA</u>	126
<u>19.6 Consumidores que valoran mucho el sello artesanal</u>	127

B. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1: Logotipo Aima.....	4
Figura 2: Fábrica.....	5
Figura 3: Organigrama.....	7
Figura 4: Productos Aima	7
Figura 5: Gama de productos y líneas de productos	8
Figura 6: Packaging cajas rosquilletas.....	9
Figura 7: Empaquetado rosquilletas.....	9
Figura 8: Prisma de identidad de Kapferer.....	11
Figura 9: Precios Aima.....	12
Figura 10: Canales de distribución.....	13
Figura 11: Nueva marca de Castelló Ruta de Sabor	14
Figura 12: Acto cultural e infantil.....	14
Figura 13: Reportaje en periódico.....	14
Figura 14: Rotulación en instalaciones, vehículos y ropa de los empleados	15
Figura 15: Página web Aima	15
Figura 16: Perfil oficial de Facebook.....	16
Figura 17: Esquema cadena de valor	18
Figura 18: Productos sustitutivos	29
Figura 19: Esquema cinco fuerzas de Porter	30
Figura 20: Esquema niveles de competencia.....	31
Figura 21: Competidores artesanales	32
Figura 22: Rosquilletas envasadas San Gabriel.....	32
Figura 23: Rosquilletas en forma de palitos San Gabriel.....	33
Figura 24: Página web Rosquilletas San Gabriel	34
Figura 25: Rosquilletas gourmet Pastor	34
Figura 26: Rosquilletas normales Pastor.....	35
Figura 27: Página web Rosquilletas Pastor.....	36
Figura 28: Acciones de comunicación Rosquilletas Pastor	36
Figura 29: Líneas de productos Finas Horneados.....	37
Figura 30: Multimarca Finas Horneados	37
Figura 31: Página web Finas Horneados	38
Figura 32: Acciones de comunicación Finas Horneados.....	39
Figura 33: Infografía sector snacks.....	41
Figura 34: Infografía demanda snacks.....	42
Figura 35: Infografía perfil del encuestado	46
Figura 36: Infografía consumidor rosquilletas.....	48
Figura 37: DAFO.....	60
Figura 38: Buyer persona María Gómez	63
Figura 39: Buyer persona Aitana Adell.....	64
Figura 40: Buyer persona Verónica Martínez.....	65
Figura 41: Buyer persona R. Emilia González.....	66
Figura 42: Buyer persona Vicent Balaguer.....	67
Figura 43: Buyer persona Hugo Aguilar	68
Figura 44: Buyer persona Juan Bautista Simón	69
Figura 45: Mapa posicionamiento calidad-sello artesanal	70
Figura 46: Mapa posicionamiento precio-reputación	70
Figura 47: Etapas proceso de compra	72

Figura 48: Matriz Ansoff.....	76
Figura 49: Posicionamiento estratégico	77
Figura 50: Estrategia competitiva.....	77
Figura 51: Línea BIO y Dietética	79
Figura 52: Nuevos sabores jamón y ajo-perejil	80
Figura 53: Rosquilletas edición Disney	81
Figura 54: Tienda online Aima	82
Figura 55: Nuevo packaging en forma de horno	82
Figura 56: Eslogan Aima.....	84
Figura 57: Precios nuevos lanzamientos.....	85
Figura 58: Descuentos clientes profesionales	86
Figura 59: Descuentos clientes individuales	86
Figura 60: Acuerdo Aima- Correos Market.....	87
Figura 61: Oferta de empleo comercial en web.....	88
Figura 62: Nuevo comercial Aima	89
Figura 63: Participación en ferias.....	90
Figura 64: Visitas escolares a la fábrica de Aima.....	91
Figura 65: Nueva rotulación en oficinas y fábrica.....	92
Figura 66: Nueva página web Aima	93
Figura 67: Sección de productos en la nueva web	94
Figura 68: Información en la parte inferior de la web.....	95
Figura 69: Apartado contacto en la nueva web	95
Figura 70: Apartado específico para distribuidores	96
Figura 71: Contenido saludable	97
Figura 72: Contenido con retos.....	97
Figura 73: Información sobre los productos	98
Figura 74: Contenido sorteo.....	98
Figura 75: Competidores industriales.....	104
Figura 76: Productos Velarte	105
Figura 77: Página web Velarte.....	106
Figura 78: Acciones de comunicación Velarte.....	107
Figura 79: Productos Anitin.....	108
Figura 80: Página web Anitin	109
Figura 81: Acciones comunicación Anitin.....	110
Figura 82: Productos Rosquiart	110
Figura 83: Página web Rosquiart.....	111
Figura 84: Productos Dulcesol	112
Figura 85: Página web Dulcesol	113
Figura 86: Acciones comunicación Dulcesol	114
Figura 87: Productos Snatt's.....	115
Figura 88: Página web Snatt's	116
Figura 89: Acciones de comunicación Snatt's.....	116

C. ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Finalidad del proyecto	3
Tabla 2: Resumen competidores artesanales	39
Tabla 3: Relación entre el género y comprar rosquilletas	49
Tabla 4: Relación disposición a comprar rosquilletas online y el consumo	49
Tabla 5: Relación disposición a comprar online y tener paquetes en casa	50
Tabla 6: Relación entre disponer paquetes en casa y el consumo	50
Tabla 7: Relación consumo rosquilletas artesanas y el nivel de ingresos.....	51
Tabla 8: Relación entre el género y comprar packs de 2-3 paquetes	51
Tabla 9: Relación entre comprar en el super y elegir el pack de 2-3 paquetes.....	52
Tabla 10: Relación rosquilletas artesanas y comprarlas en el supermercado.....	52
Tabla 11: Valoración del sabor en función de sí las consumen artesanales	53
Tabla 12: Valoración del sello artesanal en función de la provincia	53
Tabla 13: Valoración de las rosquilletas como saludables según la edad.....	54
Tabla 14: Valoración del precio y el sello artesanal en función de la edad	54
Tabla 15: Cluster clasificación valoración sello artesanal	55
Tabla 16: Análisis Anova del cluster según la valoración del sello artesanal	56
Tabla 17: Resumen de las principales conclusiones de la investigación	57
Tabla 18: Objetivos	76
Tabla 19: Plan de control	99
Tabla 20: Cronograma	100
Tabla 21: Presupuesto	100
Tabla 22: Género de la muestra	117
Tabla 23: Edad de la muestra	117
Tabla 24: Ocupación de la muestra.....	117
Tabla 25: Nivel de estudios de la muestra.....	117
Tabla 26: Nivel de ingresos de la muestra.....	118
Tabla 27: Provincia de la muestra	118
Tabla 28: Nombre del producto	118
Tabla 29: Tolerancia al gluten de la muestra.....	119
Tabla 30: Frecuencia de consumo rosquilletas.....	119
Tabla 31: Tipos de rosquilletas consumidas.....	119
Tabla 32: Establecimiento donde compran las rosquilletas	119
Tabla 33: Momento del día de consumición de rosquilletas.....	120
Tabla 34: Formato de las rosquilletas.....	120
Tabla 35: Atributos más valorados de las rosquilletas	120
Tabla 36: Marcas de rosquilletas.....	120
Tabla 37: Paquetes de rosquilletas en casa	121
Tabla 38: Consumo rosquilletas artesanales	121
Tabla 39: Disposición a comprar online.....	121
Tabla 40: Tiempo de espera.....	121
Tabla 41: Disposición a pagar	122
Tabla 42: Fuentes de información	122
Tabla 43: Nuevos sabores de rosquilletas	122
Tabla 44: Atributos para los niños/as	122
Tabla 45: Relación comprar rosquilletas en panaderías y el rango de edad.....	123
Tabla 46: Relación comprar rosquilletas en cafeterías y el nivel de estudios	123
Tabla 47: Relación comprar rosquilletas en bares y el género	124
Tabla 48: Relación consumir rosquilletas con pimentón y el género.....	124

Tabla 49: Relación consumir rosquilletas con pimentón y el rango de edad.....	124
Tabla 50: Relación consumir rosquilletas con pipas y el rango de edad.....	125
Tabla 51: Relación consumir rosquilletas con queso y el rango de edad.....	125
Tabla 52: Relación incluir personajes de dibujos en el paquete y la edad.....	125
Tabla 53: Relación que el paquete sea de fácil apertura y el rango de edad.....	126
Tabla 54: Relación que el paquete contenga pegatina de animales y la edad.....	126
Tabla 55: Sabores en función del rango de edad.....	126
Tabla 56: Sabores en función del género.....	127
Tabla 57: Distribución del sexo en el perfil que valora el sello artesanal.....	127
Tabla 58: Rango de edad en el perfil que valora mucho el sello artesanal.....	128
Tabla 59: Nivel de ocupación en el perfil que valora mucho el sello artesanal.....	128
Tabla 60: Nivel de ingresos en el perfil que valora mucho el sello artesanal.....	128

D. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución ingresos de explotación.....	5
Gráfico 2: Evolución resultados de los ejercicios.....	6
Gráfico 3: Tasa de variación interanual del PIB (2007-2020).....	20
Gráfico 4: Evolución de la deuda pública (2010-2020).....	20
Gráfico 5: Paro registrado en mayo (2008-2021).....	21
Gráfico 6: Evolución renta per cápita (2008-2020).....	21
Gráfico 7: Evolución población España (1969-2020).....	22
Gráfico 8: Evolución esperanza de vida según sexo (1960-2020).....	23
Gráfico 9: Resumen análisis Pestel.....	27

1. RESUMEN EJECUTIVO

Aima Rosquilletas, empresa castellonense dedicada a la elaboración y comercialización de rosquilletas de manera artesanal, hizo una gran apuesta económica para expandir su negocio antes de la Covid-19. Tras la llegada de la crisis sanitaria, las ventas de rosquilletas se vieron reducidas principalmente por el cierre de la hostelería, aunque el pasado ejercicio para esta empresa, en cuanto a cifra de negocio, no fue tan drástico como se esperaba, gracias en gran medida a tener unos grandes almacenes como canal de distribución.

Los principales rasgos distintivos de sus productos son su calidad, sabor y la fabricación de manera artesanal. El tipo de modelo de negocio que sigue actualmente Aima es el B2B y el B2C. En referencia al primero comercializa sus productos en restaurantes, caterings, cafeterías, panaderías, quioscos, charcuterías, y en cuanto al B2C, a través de su tienda online, siendo uno de los puntos distintivos de la empresa respecto a su competencia.

En el actual mundo lleno de constantes cambios y exigencias por parte de los consumidores, las rosquilletas no solo tienen que ser un alimento como forma de matar el hambre, sino que tiene que erigirse como un producto característico de un estilo de vida saludable. Por eso Aima, aprovechando la fabricación artesanal de sus rosquilletas, debe proyectar una imagen de marca basada en la calidad y al servicio de sus clientes.

A nivel marca Aima es reconocida en el ámbito regional, aunque esa notoriedad no es tan clara en las provincias de Valencia y Alicante. Con tal de conseguir una notoriedad de marca a nivel autonómico se han planteado la realización de visitas escolares a la fábrica para que los niños de toda la comunidad puedan conocer la marca, así logras que el público infantil, uno de los grandes target's de las rosquilletas, te tenga en cuenta.

Pese a que año tras año la producción de esta empresa ha ido aumentando, en los últimos años no ha sabido adaptarse a los cambios y a las nuevas demandas de los consumidores, por eso con el presente plan se quiere conseguir incrementar las ventas totales un 10% respecto al año anterior. Para ello se plantea una serie de lanzamientos de nuevos tipos de rosquilletas, como por ejemplo la introducción de una línea de rosquilletas BIO y Dietética en la cartera de productos, interesante a la hora de introducirnos en nuevos canales de distribución como herbolarios y tiendas de dietética. Asimismo, se plantea el lanzamiento de nuevos sabores para las rosquilletas como el jamón y el ajo-perejil, además de unas dirigidas a un público más infantil con una edición especial de Disney.

Una de las formas para conseguir la atracción de nuestros potenciales clientes, a la vez que se denota la calidad de nuestras rosquilletas, es el cambio de packaging por uno más original en forma de horno, el cual busca representar que del mismo interior de la puerta del horno salgan los paquetes de rosquilletas, consiguiendo dar un valor añadido al producto.

Uno de los principales problemas de las rosquilletas, conclusión extraída de la investigación de mercado realizada, es la frecuencia de consumo, de hecho, solo un 23,4% consume de manera semanal. Con el fin de promover un uso más habitual en las rosquilletas se plantean acciones destinadas a reducir los gastos de envío en la tienda online y disminuir el tiempo de entrega de los mismos, dos grandes debilidades que presenta Aima en la actualidad. Además, se ofrecerá un sistema de puntos por cada compra para posteriormente canjearlos en siguientes compras en forma de descuentos, con el fin de incentivar más la compra.

Otro dato interesante, y ligado con una serie de acciones orientadas a la digitalización de la empresa y mejora de su portal web, es que el 54,5% de las personas que consumen rosquilletas de forma semanal estarían dispuestas a comprarlas de manera online.

Como forma de conclusión, aparte de ser unas rosquilletas sabrosas y elaboradas con ingredientes de calidad, el cliente dejará en segundo plano el precio para adquirir un producto que vale lo que cuesta y siente que no solo está comprando un artículo sino un estilo de vida saludable.

2. CARACTERÍSTICAS DEL PROYECTO

En el presente apartado se establecerán los cimientos del proyecto y lo que se aspira a lograr con el mismo.

El proyecto consta de un plan de marketing para la empresa Aima, dedicada al sector de las rosquilletas, que servirá como guía para que dicha organización pretenda alcanzar sus objetivos de mercado, posteriormente de haber realizado los pertinentes estudios e investigaciones de mercado.

Una vez estipulados esos objetivos habrá que seleccionar las estrategias a implementar y efectuar los planes de acción para conseguir llevar a cabo los objetivos marcados.

A continuación, se detalla la finalidad que tiene dicho proyecto (tabla 1):

Tabla 1: Finalidad del proyecto

- ❑ Analizar los recursos de marketing actuales de la compañía (producto, precio, marca, distribución y comunicación).
- ❑ Conocer mejor a los competidores.
- ❑ Mediante una investigación de mercado, extraer una visión más integra del sector de las rosquilletas y conocer al buyer persona y sus necesidades.
- ❑ Determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las posibles amenazas y oportunidades.
- ❑ Los objetivos que se desean lograr, las estrategias que se van a seguir y la forma en que se lograrán esos objetivos.
- ❑ Realización de manera óptima y eficaz la comunicación de la marca y de los productos.
- ❑ Definir la fase de ejecución y la medición de los resultados.

Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Presentación de la compañía

Aima Rosquilletas es una compañía fundada en Castellón de la Plana en 1997, dedicada a la elaboración y comercialización de rosquilletas y snack de forma artesanal. Pedro Jovaní, fundador con más de 40 años de experiencia en el sector panadero, decidió embarcarse en este proyecto empresarial bajo una marca propia, Aima.

Sus rosquilletas, producto típico valenciano también conocido como picos, colines o palitos de pan, destacan por su calidad y la elaboración totalmente artesanal. Para la fabricación la empresa cuenta con una plantilla de 23 trabajadores, que les han permitido consolidarse como la marca líder de ventas en la provincia desde hace más de 15 años.

Con el transcurso de los años la empresa ha ido aumentando su red de comercialización, pasando de una distribución regional, a la autonómica y posteriormente a nivel nacional, en el año 2007. Actualmente, comercializa en mercados internacionales como Inglaterra y Rumanía.

Ofrecen una gran variedad de productos, desde las rosquilletas normales, sin sal, con pimentón, integrales, minis, con frutos secos, con chips de chocolate, con queso...

Permitiendo así encontrar sus productos en el canal HORECA restaurantes y caterings, y en establecimientos como cafeterías, panaderías, quioscos, charcuterías y fruterías o directamente al consumidor final mediante la tienda online.

Figura 1: Logotipo Aima



Fuente: Página web <https://aimarosquilletas.com/>

3.1.1 Misión, visión y valores

La misión de Aima, es decir, la razón de su existencia es poder conquistar el corazón de sus clientes mediante unos aperitivos de calidad, hechos con mimo y pasión, y, sobre todo, sabrosos. Buscan satisfacer a los consumidores más minuciosos, generalmente alejados de las rosquilletas industriales e intentan rescatar la atracción por lo artesanal.

La visión de Aima es seguir consolidándose como la marca líder en ventas en la Comunidad Valenciana y esforzarse por ofrecer productos elaborados con las mejores materias primas, con el fin de que cada bocado sea inconfundible.

Esta compañía ha adoptado en su día a día una serie de valores que son insustituibles desde el punto de vista corporativo. Los principales valores son la autenticidad, compromiso con la calidad, entusiasmo, honestidad y adaptabilidad.

3.2 Recursos

3.2.1 Recursos físicos

La fábrica de Aima Rosquilletas, legalmente constituida como García Jovani S.L, está situada en el "Polígono Autopista Acceso Sur C/ Bulgaria, nº 19-20-21A" de la localidad de Castellón de la Plana (figura 2). Esta es la fábrica donde se produce las rosquilletas de manera artesanal, contando en las mismas instalaciones la presencia de las oficinas y del almacén. Cabe destacar que, en el año 2020, meses antes de la pandemia del Covid-19, dejaron atrás después de muchos años la antigua fábrica para invertir y trasladarse a unas más amplias y modernas.

Figura 2: Fábrica



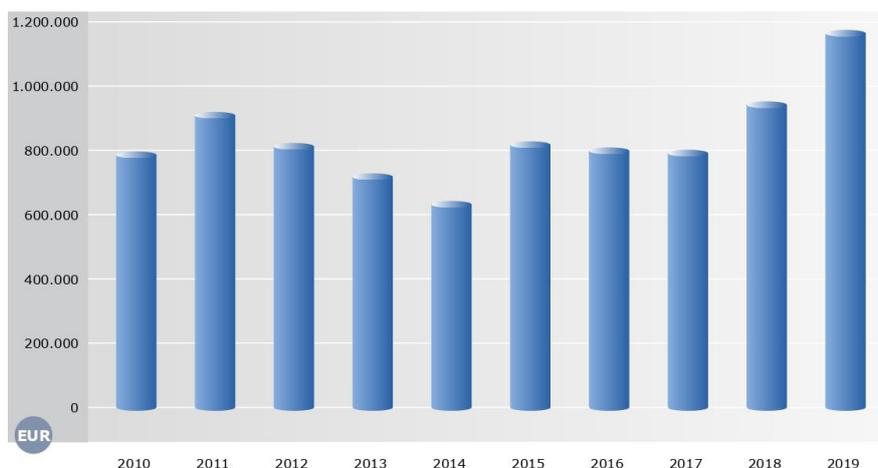
Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Recursos financieros

Aima Rosquilletas se inscribió en el Registro Mercantil en 1998 bajo la denominación de "García Jovani S.L" y con la personalidad mercantil de sociedad limitada, gracias a un desembolso inicial por parte de los fundadores, Manuel García Cotillas y Pedro José Jovani Ferrara, de un capital social totalmente suscrito en el momento de su constitución.

Teniendo en cuenta la información consultada en la base de datos SABI, y como se puede observar en el gráfico 1, la evolución de los ingresos de explotación ha ido aumentando progresivamente a lo largo de los años, llegando al final del ejercicio 2019 a una cifra de negocio récord en la historia de la empresa cifrada en 1.164.342€.

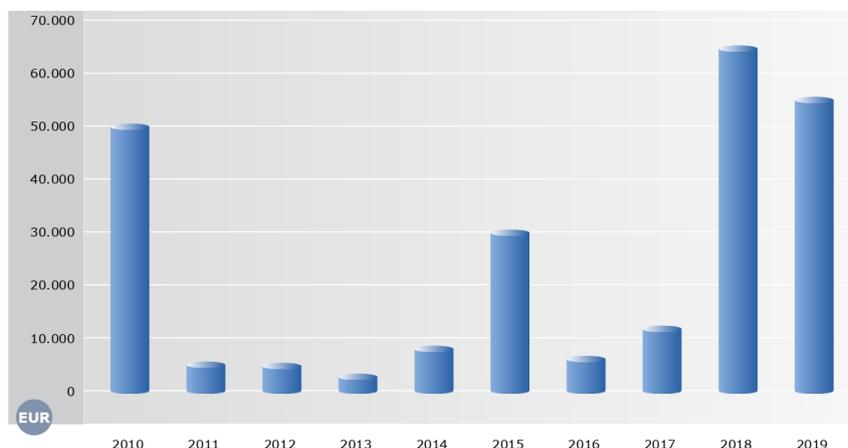
Gráfico 1: Evolución ingresos de explotación



Fuente: SABI

Los resultados de los ejercicios han supuesto un crecimiento, pero bastante oscilante, a lo largo de los años, como se puede observar en el gráfico 2. Por ejemplo, en el ejercicio 2018 el resultado final fue mayor que el del ejercicio 2019 y en 2016 el resultado fue muy inferior de las perspectivas que tenían para ese año. El último ejercicio 2019 cerró con un resultado del ejercicio de 54.898€.

Gráfico 2: Evolución resultados de los ejercicios



Fuente: SABI

Por último, cabe reseñar que el activo de la empresa está cifrado en 823.371€ y la ratio de endeudamiento cada año es menor. La ratio de rentabilidad económica y la ratio de liquidez son muy positivos también, por lo que Aima Rosquilletas tiene la capacidad económica suficiente para hacer frente a los pagos exigibles a corto plazo procedentes del pasivo corriente.

3.2.3 Recursos humanos

Aima Rosquilletas está formada actualmente por veintitrés trabajadores, incluidos los dos fundadores y dirigentes de la empresa.

Todos colaboran, directa o indirectamente, en la elaboración de las rosquilletas ya que la compañía cuenta con los dos directores generales, tres empleados administrativos, una persona dedicada a las tareas comerciales y de reparto, un trabajador para el marketing y dieciséis trabajadores se encargan de la elaboración a mano, horneado y empaquetado de los productos finales en la fábrica de Aima. Este capital humano dado a todo su cariño y pasión que han puesto en el día a día de la empresa ha permitido conseguir que Aima se consolide en el sector.

A continuación, se muestra un organigrama de la compañía (figura 3), en el cual se observa los departamentos que forman parte de Aima, concretamente la dirección general, dep. Marketing, dep. Comercial y de reparto, dep. Administración y el dep. Producción.

Aunque está dividida en departamentos no existe una clara jerarquía, más allá de los dos fundadores, ni una excesiva burocracia tanto horizontalmente como verticalmente.

Figura 3: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Recursos de marketing

3.2.4.1 Producto

Mediante el presente especificamos que las rosquilletas son el producto que satisface las necesidades de los consumidores de esta empresa. No sólo incluye el contenido alimenticio de las rosquilletas, sino que además incorpora componentes como el envase, el embalaje, las propiedades nutricionales, certificaciones de producción artesanal, la fecha de preferencia de consumo...

Aima Rosquilletas cuenta actualmente con una única gama de productos (las rosquilletas), que a su vez esta está integrada por dos líneas de productos, las rosquillas normales y las mini rosquilletas.

A continuación, se detalla los tipos de productos que ofrece Aima (figura 4):

Figura 4: Productos Aima





Fuente: Elaboración propia

La siguiente ilustración refleja un resumen de la gama de productos, las dos líneas de productos y profundidad de las mismas (figura 5).

Figura 5: Gama de productos y líneas de productos



Fuente: Elaboración propia

El packaging de sus productos son cajas de cartón e individualmente los paquetes de rosquilletas están empaquetados con polipropileno biorientado mediante un sistema de envasado flow-pack (figura 6 y 7).

Figura 6: Packaging cajas rosquilletas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7: Empaquetado rosquilletas



Fuente: Elaboración propia

3.2.4.2 Marca

A nivel de marca Aima Rosquilletas emplea para todos los tipos de productos que comercializa, vistos en el epígrafe anterior, una estrategia de marca única. Esto presenta una serie de ventajas como el ahorro en costes en referencia a la gestión, promoción y protección de la misma y una mayor presencia en los puntos de venta que otros competidores dedicados a la elaboración de rosquilletas que emplean una estrategia multimarca, tal y como se detallará en el análisis de los competidores. Los puntos desfavorables de la estrategia de marca única es que sí un lanzamiento de un producto fracasa puede repercutir negativamente a la imagen de otros productos de la marca y hay que tener presente que existe una menor libertad a la hora de fijar el precio, dado que los consumidores tienen con que comparar en cuanto a los productos de la misma marca.

Un aspecto crítico de la marca Aima es que no está registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Seguidamente se detalla el prisma de identidad de la marca Aima (figura 8).

PLANO DE PERSPECTIVA EXTERNA

- **Físico:** Las características físicas que percibe el consumidor a primera vista son el logo verde de la empresa Aima con esa combinación dorada de una A y una M donde la palabra rosquilletas está subrayada, la tipografía Times New Roman PS Std y una declaración de apuesta por la fabricación artesanal en el empaquetado de sus productos. Las rosquilletas de Aima se caracterizan por su calidad y su gran variedad.
- **Relaciones:** Aima para mantener las relaciones con sus clientes facilita algunos servicios, como son el de transporte de mercancías y también hace visitas rutinarias en bares, cafeterías, panaderías o tiendas de conveniencia para ver si necesitan algún producto determinado.
- **Reflejo:** Las rosquilletas Aima se asocian a un segmento de consumidores/establecimientos que valoran el sello artesanal y la preocupación por una alimentación rica y sana. A esta compañía le gusta que se asocie a un público de distintos rangos de edad, acabando con el cliché de que es solo un producto para los más pequeños, y situado más allá de la Comunidad Valenciana pero que todos se sientan identificados con el sabor de sus productos.

PLANO DE PERSPECTIVA INTERNA

- **Personalidad:** Aima es una empresa experimentada y referente provincial en su sector, profesional, inconfundible y moderna, ya que intenta adaptarse a los nuevos tiempos.
- **Cultura:** Aima nació fruto de la ambición de personas dedicadas al sector de la panadería durante más de 40 años en busca de ofrecer un producto artesanal de gran calidad y elaborado con materias primas tradicionales. Para ello los empleados juegan una gran labor, dado que ponen todo su empeño y cariño en la elaboración de las rosquilletas de siempre.
- **Autoimagen:** Los consumidores de productos Aima son vistos como personas preocupadas por mantener una ingesta calórica adecuada, que buscan de manera sana y sabrosa saciar el hambre y valoran la fabricación a mano de aquello que ingieren.

Figura 8: Prisma de identidad de Kapferer



Fuente: Elaboración propia

3.2.4.3 Precio

El precio es el componente que restringe directamente la compra, por lo tanto, es la única variable del marketing-mix que realmente genera ingresos, pero necesariamente tiene que estar vinculado a las otras variables (producto, promoción y distribución).

Aima Rosquilletas tiene dos objetivos de precios principalmente, uno es el de posicionamiento de sus productos y el otro conseguir maximizar las unidades vendidas. A la hora de fijar el precio final de sus productos esta compañía ha considerado diferentes factores como los costes directos e indirectos de fabricación (método de fijación mediante márgenes), los costes de promoción y los precios de sus competidores de la comarca de Castellón y de otras zonas de la Comunidad Valenciana (método de fijación basado en la competencia). En su selección de precios finales en la web esta organización no opta por precios psicológicos, sino que redondea, como por ejemplo 12,00€. En cambio, en tiendas físicas los paquetes individuales sí que suelen tener un precio psicológico acabado en impar como 0,75€.

Seguidamente, se puede ver una tabla de los precios finales de venta al público disponibles en la página web (figura 9).

Figura 9: Precios Aima



Fuente: Elaboración propia

3.2.4.4 Distribución

Por lo que concierne a la distribución, Aima Rosquilletas emplea tanto el canal corto, largo como el directo. En canal directo es el que se emplea para distribuir las rosquilletas directamente al consumidor final mediante la tienda online e incluso venta en la propia fábrica.

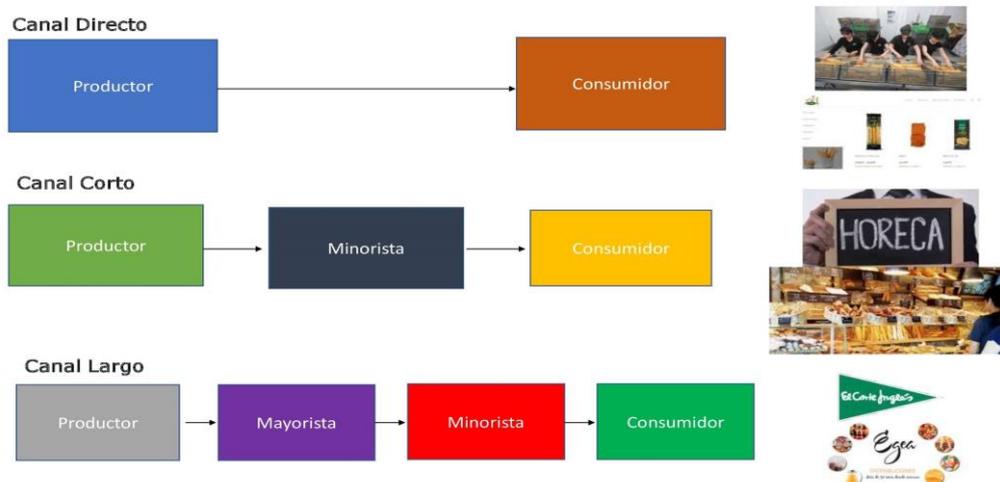
El canal corto es el utilizado para conseguir distribuir en el canal HORECA restaurantes y caterings, y en establecimientos como cafeterías, panaderías, quioscos, charcuterías y fruterías de la zona.

Mientras que por otra parte el canal largo es utilizado para llegar a minoristas de grandes almacenes (Corte Inglés), mayoristas (Distribuciones Egea) y minoristas de supermercados de proximidad (Supermercats Borrás).

Por lo tanto, se puede decir que Aima hace valer una estrategia multicanal, dado que la compañía utiliza dos o más canales de distribución para hacer llegar sus rosquilletas hasta uno o más segmentos de clientes.

A continuación, se muestra una ilustración que refleja de manera esquemática los distintos tipos de canales que Aima utiliza para distribuir sus productos (figura 10).

Figura 10: Canales de distribución



Fuente: Elaboración propia

Actualmente tiene canales de distribución en países como Portugal, Alemania e Inglaterra y la previsión es que en un futuro la compañía se internacionalice en el continente asiático.

En el caso de que la compra se realice a través de la tienda online hay que tener en cuentas las siguientes condiciones:

- Las entregas se efectúan únicamente en el territorio de España (incluidas islas Baleares y Canarias).
- Las entregas se realizan en un plazo entre 48-96h.
- Los gastos de entrega ascienden a 10€ por cada caja completa de producto (IVA incluido). El pedido mínimo a efectuar será de 1 caja completa de producto.
- La empresa encargada de realizar las entregas es Nácex.

3.2.4.5 Comunicación

La última variable del marketing mix para analizar es la comunicación. Aima utiliza diferentes herramientas de comunicación para informar, persuadir y recordar a su público objetivo. Voy a diferenciar entre comunicación offline y online, describiendo en cada una las más destacadas.

- Comunicación offline:
 - Incorporación como marca de Castellón Ruta de Sabor como certificación de que sus rosquilletas se producen en Castellón de manera artesanal y con ingredientes autóctonos, permitiendo así introducir en sus productos el sello de calidad "made in Castellón" (figura 11).

Figura 11: Nueva marca de Castelló Ruta de Sabor

Pastor y AIMA entran a formar parte de la marca 'Castelló Ruta de Sabor'

La marca de productos autóctonos que impulsa la Diputación de Castellón, Castelló Ruta de Sabor, ha incorporado dos firmas de rosquilletas castellanenses, AIMA y Pastor, distinguiendo así estas elaboraciones de panadería artesana tradicional como uno de los productos más singulares de nuestra tierra. El diputado responsable de este proyecto que aglutina bajo un mismo elemento diferenciador a los mejores productos de la gastronomía de Castellón, Pablo Roig, ha explicado que "se trata de dos de las más importantes productoras de rosquilletas de la provincia y su incorporación a

la Ruta de Sabor constata que sus rosquilletas se elaboran en Castellón y con materia prima autóctona".

PROMOCIÓN

Los gerentes de ambas firmas han mostrado su satisfacción por la dinámica de trabajo de la Ruta de Sabor. El responsable de AIMA, Pedro Jovaní explica que la Diputación "ya ha dado a conocer y promocionado las rosquilletas incorporadas a la Ruta de Sabor en eventos tan destacables como la vuelta ciclista o catas y maridajes con otros productos gourmet elaborados en la provincia", mientras que Manuel Pastor, directivo de Ros-

Las firmas introducen las rosquilletas en el catálogo de productos gourmet "made in Castellón"

quilletas Pastor, asegura que "el sello de calidad que otorga la Ruta de Sabor refrenda y da a conocer la excelencia de este producto artesano tan castellanero".

ORÍGENES

Hay que recordar que AIMA nació en el año

1997 después de más de 40 años de tradición panadera de la familia Jovaní. Desde entonces, la empresa ha experimentado una expansión progresiva que le lleva a tener presencia actualmente en diversos puntos del territorio nacional. "Ofrecemos una gran variedad de productos en los que predomina la calidad, la elaboración tradicional y la fabricación diaria", apunta Pedro Jovaní, entre ellos las tradicionales rosquilletas 'castellaneras' al punto de sal, los famosos 'amitos', y otras novedades como los prácticos envases de 'minirosquilletas' para tener a mano en cualquier

momento del día".

De igual modo, Manuel Pastor recuerda que Rosquilletas Pastor nació de una familia castellanense apasionada por el mundo de la panadería que inició su actividad en el año 1935, y que hoy se especializa "en la producción de estos 'snacks' de pan artesanales, horneados y hechos a mano", indica. En su catálogo se encuentran desde las rosquilletas más tradicionales, como las integrales con pipas o las bañadas en chocolate, hasta otras más originales, como las de cebolla y queso o sobrasada y queso, ideales para acompañar cualquier comida o tentempié.

Fuente: Revista Asociación Provincial de Panadería y Pastelería de Castellón

- Colaboración en eventos culturales del municipio, como por ejemplo en la llegada del cartero real en navidad (figura 12).

Figura 12: Acto cultural e infantil

El Cartero Real recoge las misivas y reparte ilusión en una tarde mágica

El emisario de Sus Majestades congregó a los niños y niñas de Castellón en la plaza Mayor y en el Grao para que todos entregaran sus cartas



Los pequeños posan con las cartas y los balones que les regaló Todojuguetes en el Cartero Real.

Los pequeños de Castellón y del distrito marítimo respondieron masivamente a la llamada del Cartero Real, que les citó primero en el Grao y después en la plaza Mayor para recoger sus misivas de los niños y hacerlas llegar a Sus Majestades los Reyes Magos de Oriente para, de esta manera, poder hacer realidad sus deseos y anhelos en estas fechas.

La Junta de Fiestas de Castellón y el periódico Mediterráneo fueron los organizadores del evento un año más y contaron para su celebración con la colaboración de Todojuguetes y Aima, fabricante de rosquilletas. Las dos empresas se encargaron de repartir balones, globos y rosquilletas a todos los presentes. La primera escala del emisario fue el Grao. Recorrió el paseo Buenavista con los niños y la compañía Xarxa Teatre. Tras su paso por el distrito marítimo, la siguiente parada fue la plaza Mayor de la capital de la Plana, donde la ilusión de los pequeños de la casa desbordó todas las expectativas.

Todojuguetes repartió balones y Aima, rosquilletas entre los niños y niñas. Xarxa Teatre animó la tarde con su espectáculo

Fuente: Periódico Mediterráneo

- Realización de entrevistas y reportajes en medios de comunicación de ámbito provincial, como el Periódico Mediterráneo (figura 13).

Figura 13: Reportaje en periódico



Fuente: Periódico Mediterráneo

- Rotulación de la marca en la fábrica, vehículo y en la ropa de los empleados (figura 14).

Figura 14: Rotulación en instalaciones, vehículos y ropa de los empleados



Fuente: Elaboración propia

- Comunicación online:
 - Página web corporativa: En la página web (<https://aimarosquilletas.com/>) puedes encontrar cualquier especificación sobre los diferentes tipos de productos, efectuar las compras y un menú donde te dan ideas de aperitivos y recetas que puedes elaborar con las rosquilletas Aima (figura 15). La web también cuenta con un apartado de atención al cliente.

Figura 15: Página web Aima



Fuente: <https://aimarosquilletas.com/>

- Redes sociales: Aima Rosquilletas solo está presente en las RRSS mediante un perfil de Facebook creado en 2011 (figura 16). A pesar de que aproximadamente 700 personas siguen la cuenta, las publicaciones no se realizan de forma continuada.

Figura 16: Perfil oficial de Facebook



Fuente: Facebook

- Posicionamiento SEO: Con el fin de conseguir tráfico orgánico a la página web corporativa y estar bien posicionada en los buscadores.

3.2.5 I+D+I

En las empresas que fabrican rosquilletas de manera artesanal no existe mucha investigación y desarrollo para descubrir nuevas formas de producción o maquinarias más sofisticadas. En cambio, en las que producen de manera industrial sí que invierten más recursos para adaptar mejor sus instalaciones, con el fin de conseguir un volumen de producción mayor.

Lo que más se investiga en este sector son nuevas combinaciones de ingredientes para conseguir un sabor deseado y diferente.

3.2.6 Responsabilidad social corporativa

La responsabilidad social corporativa de Aima Rosquilletas está basada en el rediseño de las rosquilletas o del packaging por las opiniones de proveedores y clientes, igualdad salarial de sus empleados en cuanto a género o nacionalidad, el pago de los salarios es efectuado en los plazos pertinentes y participación en actividades culturales para la sociedad castellanense, como la llegada del cartero real.

3.3 Capacidades distintivas

Las capacidades que tiene Aima Rosquilletas, es decir aquellos puntos o cualidades fuertes que posee que no tienen sus competidores o que presentan dificultad de imitación, son las siguientes:

- 1) **Producción artesanal con productos autóctonos:** Las rosquilletas son elaboradas totalmente a mano, ya que prefieren producir una menor cantidad de productos en comparación con empresas que fabrican de manera industrial pero que el consumidor final las valore como un producto de calidad. Los ingredientes como la harina de trigo o el aceite se intentan conseguir de la mayor proximidad posible.
- 2) **Know-how:** Los más de 20 años de funcionamiento han permitido conocer ingredientes secretos que otorgan a las rosquilletas un sabor diferente.
- 3) **Gran variedad de productos bajo una única marca**
- 4) **Constante experimentación de nuevos sabores:** Prueban y examinan diferentes tipos de cereales, semillas y otros alimentos para conseguir sabores que combinen con las rosquilletas.
- 5) **Proceso de internacionalización en el continente asiático:** Actualmente Aima está trabajando en un proyecto para conseguir comercializar las rosquilletas en Asia, concretamente en China y Japón.

3.3.1 Cadena de valor

Las actividades que están directamente relacionadas con la comercialización y la producción de las rosquilletas son:

- Actividades primarias
- **Logística de entrada:** Recepción de las materias primas necesarias para la elaboración de las rosquilletas, en este caso harina de trigo, aceite de oliva o girasol, sal, levadura, agua, pepitas de chocolate, queso, pipas, frutos secos...
- **Operaciones:** Se transforman las materias primas anteriores, mediante el pertinente mezclado, amasado, moldeado, fermentación, horneado y empaquetado, en rosquilletas listas para consumir.
- **Logística de salida:** Se distribuye el producto final a restaurantes, cafeterías, panaderías, quioscos, charcuterías y fruterías de la zona, grandes almacenes (Corte Inglés), mayoristas (Distribuciones Egea) y minoristas de supermercados de proximidad (Supermercats Borrás). Las entregas son realizadas con la furgoneta de Aima o mediante la empresa de envíos Nácex.
- **Marketing y ventas:** Aima comunica en su empaquetado que sus productos están producidos artesanalmente, realiza publlirreportajes en periódicos de ámbito provincial y actividades culturales y está presente en redes sociales para darse a conocer.

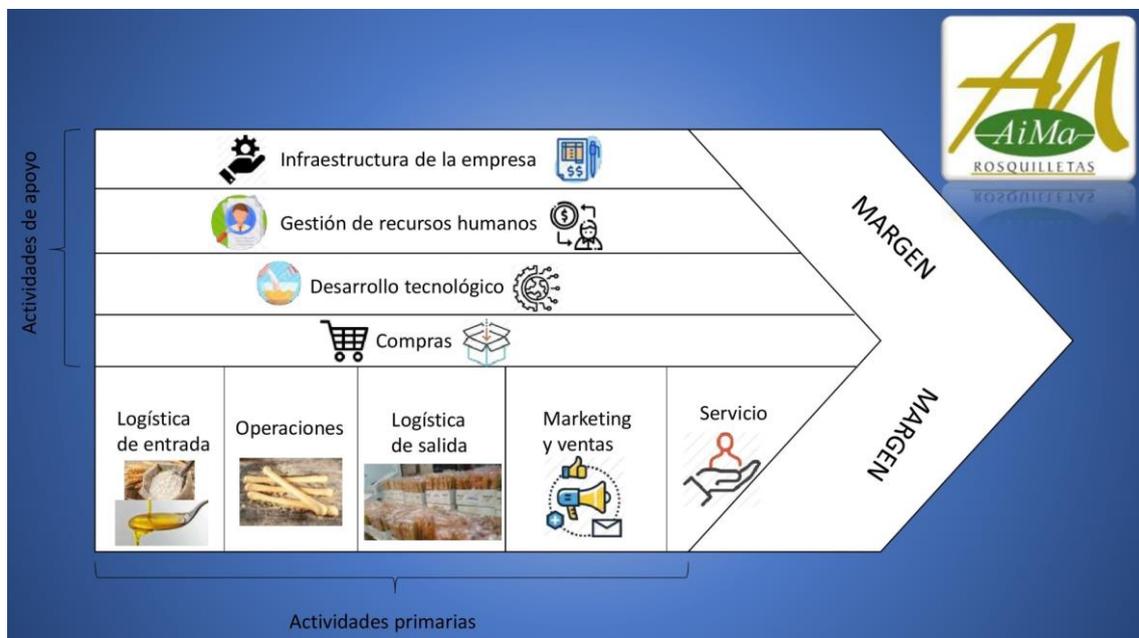
- **Servicio:** El servicio a sus clientes radica en el periodo de entrega, que las rosquilletas se entreguen en perfectas condiciones sin roturas de las mismas, que posean una fecha de caducidad lo suficientemente amplia y que el sabor final sea bueno.

Respecto a las actividades que añaden valor al producto, pero no están relacionadas con la comercialización y producción de las rosquilletas encontramos:

- Actividades de apoyo
- **Infraestructura de la empresa:** Dirección general, administración y finanzas.
- **Gestión de recursos humanos:** Contratación de nuevos trabajadores para la fábrica o cualquier otro departamento de la empresa (marketing, comercial o administración), así como capacitar, retribuir y retener a los empleados.
- **Desarrollo tecnológico:** El desarrollo tecnológico de la maquinaria empleada para la fabricación de las rosquilletas no es muy sofisticada por lo que las investigaciones e innovaciones de Aima están más focalizadas en experimentar nuevos sabores y mezclar ingredientes para conseguir nuevas rosquilletas.
- **Compras:** Las materias primas adquiridas para producir las rosquilletas se almacenan en la propia fábrica de Aima.

A continuación, se ilustra un esquema de la cadena de valor y las actividades que la componen (figura 17).

Figura 17: Esquema cadena de valor



Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

El análisis PESTEL se utiliza para estudiar el entorno macroeconómico, precisando el conjunto de factores externos, como son los políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, que influyen en la organización.

4.1.1 Factores Políticos

Durante la etapa del confinamiento y posterior desescalada fue la inestabilidad en la política española la que tomó un protagonismo innecesario debido a la incapacidad de los cinco grandes partidos políticos del país en ponerse de acuerdo y en crear una actitud de trabajo conjunto contra una pandemia mundial, que se extendió sobre todo en el principio del proceso de vacunación, provocando grandes disconformidades entre gobierno central y gobiernos de las comunidades autónomas.

A escasos días de terminar el drástico año 2020, en España se inició la campaña de vacunación. Tras los primeros meses caracterizados por problemas de lentitud en el proceso de vacunación y problemas logísticos y de distribución de las vacunas, la campaña poco a poco va más acelerada y a mitad del mes de junio cerca del 26% de los españoles poseen la vacunación completa, aunque todavía es una cifra lejana a la previsión del Gobierno de tener vacunada al 70% de la población para verano.

Por lo que respecta a la política fiscal durante este año se seguirá con un aumento del gasto público (política fiscal expansiva), debido al gasto en material sanitario y en el plan de vacunación, protecciones sociales en prestaciones, pensiones, subvenciones, ayudas... De hecho, se prevé que para este año el gasto público represente un 50,8% del producto interior bruto.

En referencia a la política exterior, la salida del Reino Unido de la Unión Europea con el Brexit, la inestabilidad del gobierno italiano con la coalición de seis partidos con Draghi como primer ministro y los continuos enfrentamientos de la Comisión Europea con Hungría y Polonia, abre una nueva vía para que España se posicione como uno de los países líderes de las instituciones comunitarias.

4.1.2 Factores Económicos

A través del presente he querido analizar una serie de indicadores económicos con el fin de conocer la situación económica del país, así como su previsión para el futuro.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) cifró a la economía española como la que más cayó en el año 2020 respecto a los otros miembros de la eurozona, concretamente la economía se contrajo en un 11%.

Aunque el mismo organismo prevé que España será el país que más crecerá en los próximos años, cifrando el crecimiento para este año en un 5,7% y para el 2022 en un 4,8%. Esa recuperación vendrá en gran medida por la reactivación del turismo internacional, siendo el año 2022 un año esperanzador para dicho sector dado la previsión del levantamiento de restricciones de actividad.

Según el Instituto Nacional de Estadística, la crisis del covid-19 provocó en la economía española el máximo descenso histórico del producto interior bruto conocido hasta la fecha, cifrando esa disminución del PIB en un 11% respecto al año anterior (gráfico 3). Cabe mencionar que, a pesar de las cifras tan negativas, en el último trimestre del año las cifras presentaron un crecimiento positivo del 0,4%.

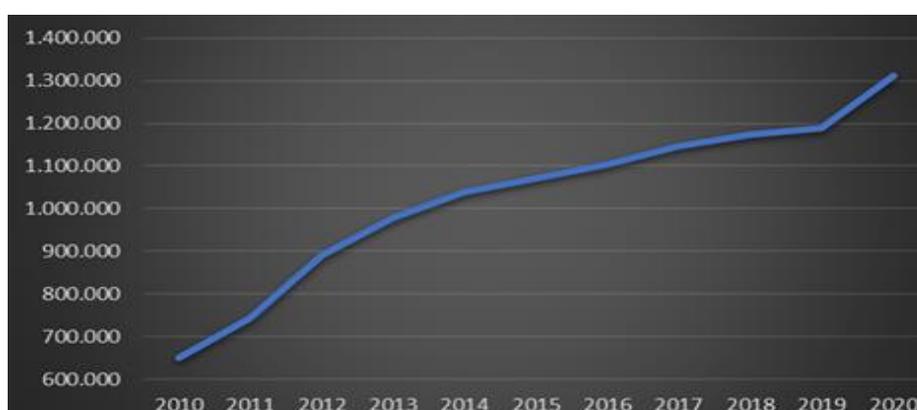
Gráfico 3: Tasa de variación interanual del PIB (2007-2020)



Fuente: Elaboración propia **Datos:** INE

Según datos del Banco de España, la deuda pública se situó en el último mes del año 2020 en 1.311.297,72 millones de euros, estas cifras suponen un aumento de la deuda en 122.439 millones de euros respecto al cierre del año anterior. Las deudas de las administraciones públicas representan a una cantidad semejante al 117,1% del PIB, una cuota que no se alcanzaba desde el 1902. A continuación se ilustra un gráfico de la evolución de la deuda pública estatal en los últimos diez años (gráfico 4).

Gráfico 4: Evolución de la deuda pública (2010-2020)

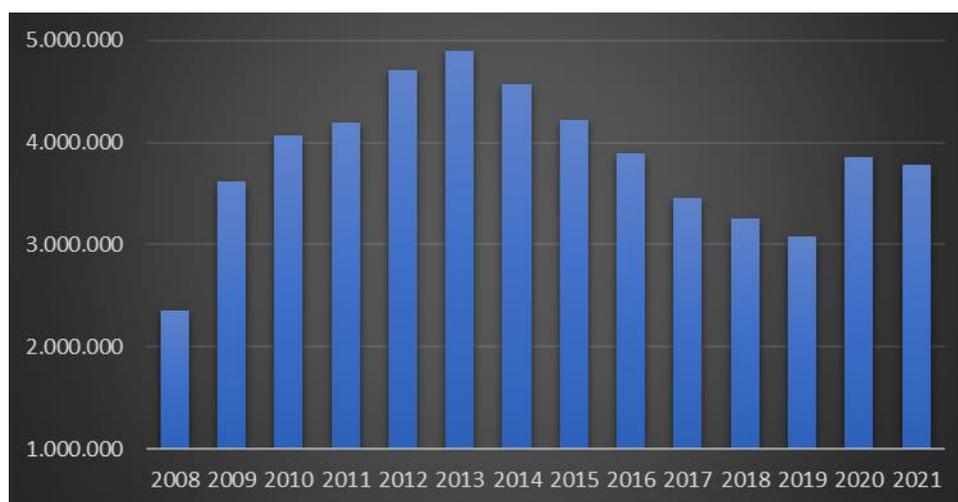


Fuente: Elaboración propia **Datos:** Banco de España

Conforme a los datos publicados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social en el mes de mayo, el número total de desempleados en España se situó en 3.781.250 personas, lo que supone una disminución de cerca de 130.000 personas desempleadas respecto al mes anterior (gráfico 5). Cabe destacar que en el mes de febrero se llegó a una cifra de desempleados superior a los 4 millones de personas.

Además, un dato alarmante es que el desempleo entre los jóvenes menores de 25 años está cercano al 40%.

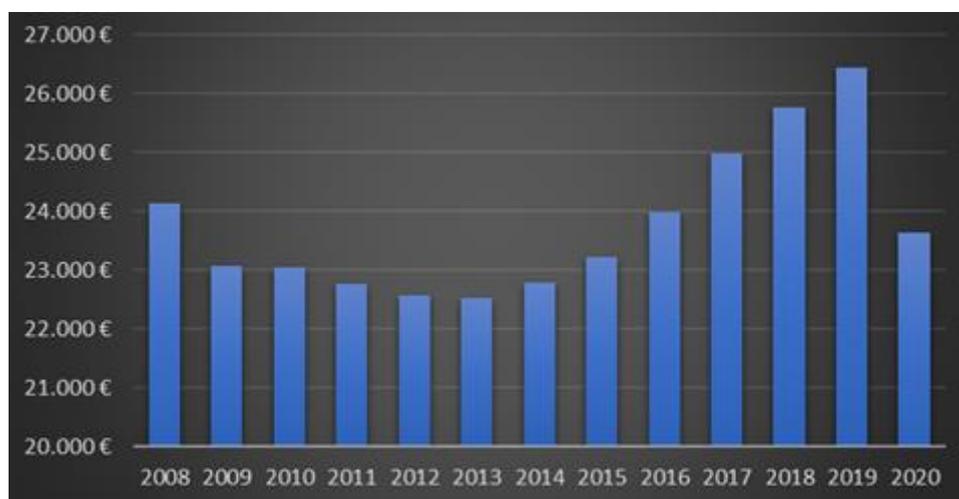
Gráfico 5: Paro registrado en mayo (2008-2021)



Fuente: Elaboración propia **Datos:** Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Otro de los indicadores económico a analizar y que nos mide la productividad y el desarrollo económico del país es el PIB per cápita, en el año 2020 la renta per cápita fue de 23.640€, unos 2.790€ inferiores al año anterior (gráfico 6). Como dato optimista, esa cifra es bastante superior a los 22.512€ que se cifraron en años de la crisis económica. Seguidamente se muestra un gráfico de la evolución que ha presentado la renta per cápita con el paso de los años.

Gráfico 6: Evolución renta per cápita (2008-2020)

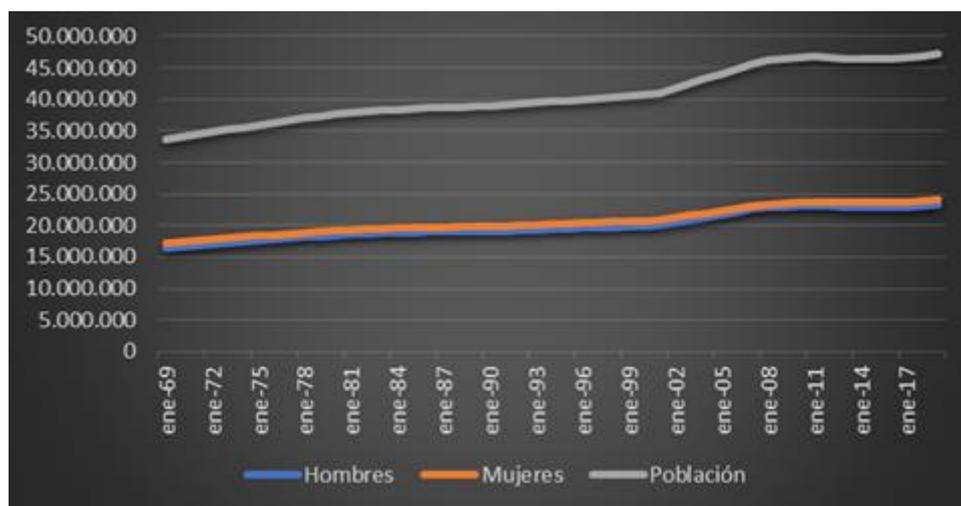


Fuente: Elaboración propia **Datos:** Eurostat

4.1.3 Factores Socioculturales

Según datos de la Oficina Europea de Estadística (Eurostat), España es considerada uno de los países más seguros del continente europeo. Esto se ha visto reflejado en la evolución que ha tenido la población española cada década, según datos del INE, la población en el año pasado se cifró en más de 47,3 millones de habitantes. Seguidamente se muestra un gráfico de la evolución que ha presentado la población desde el año 1969, donde se refleja un aumento de cerca de 14 millones de personas desde mencionada fecha hasta la actualidad, así como una tendencia histórica en nuestro país de habitar más mujeres que hombres (gráfico 7).

Gráfico 7: Evolución población España (1969-2020)



Fuente: Elaboración propia **Datos:** Eurostat

Para la evolución vista en el gráfico anterior ha sido muy importante los movimientos migratorios hacia España vistos en los últimos tiempos. Según recoge la ONU, el 12,9% de la población española está representada por personas de otras nacionalidades, en las cuales destacan Marruecos, Rumanía y Ecuador. Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid son las comunidades donde los habitantes de otras nacionalidades prefieren asentarse.

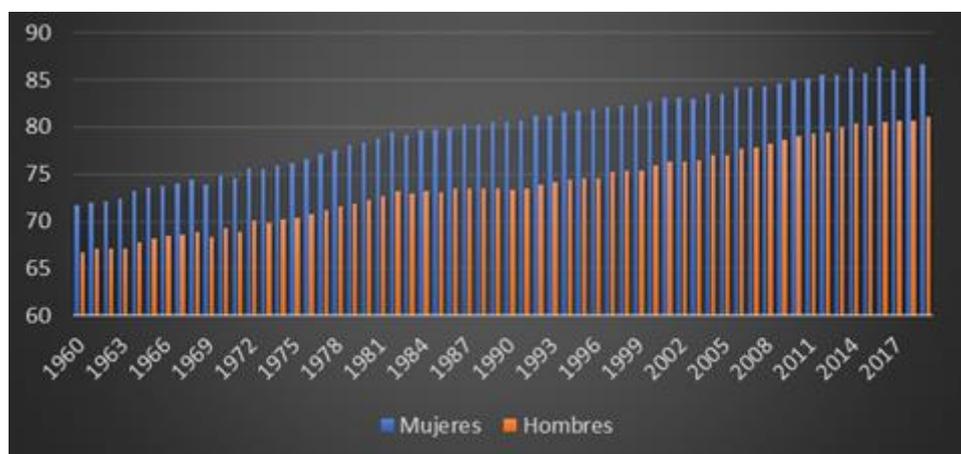
Del total de la población, según datos de la Agencia Central de Inteligencia, la estructura de edades se compone de la siguiente manera:

- 0-14 años: 15,02%
- 15-24 años: 9,9%
- 25-54 años: 43,61%
- 55-64 años: 12,99%
- Superior o igual a 65 años: 18.49%

Esos datos fundamentan porque la población española es considerada envejecida, gracias en gran medida al acceso gratuito a un buen sistema de atención sanitario y a las mejoras en higiene y nutrición. Todo lo anteriormente comentado, ha permitido que la esperanza de vida haya pasado en nuestro país, mediante datos consultados en el INE entre los años 1999 y 2020, de 75,4 a 80,9 años en el caso de los hombres y de 82,3 a 86,2 años en el caso de las mujeres.

Nuestro país es en la actualidad el tercer país con mayor esperanza de vida de sus habitantes, después de Japón y Suiza. Además, una previsión del mismo organismo cuantifica que la esperanza de vida llegaría a los 82,9 años en los hombres y en 87,7 años en las mujeres dentro de 12 años. A continuación, se muestra un gráfico ilustrando la evolución de la esperanza de vida según sexo desde el principio de los años 60 hasta el presente (gráfico 8).

Gráfico 8: Evolución esperanza de vida según sexo (1960-2020)



Fuente: Elaboración propia **Datos:** INE

A nivel lingüístico España es uno de los países más plurilingües de Europa, debido a su gran variedad de lenguas y dialectos. Según datos de la CIA, los idiomas oficiales más utilizados en todo el territorio son el castellano (74%), catalán (17%), gallego (7%) y vasco (2%).

Por lo que respecta a la religión, el 68,9% de la población española es católica, el 11,3% se consideran ateos, 7,6% agnósticos y el 8,2% no creyentes.

Los españoles son vistos a ojos del mundo como personas amables, abiertas y comunicativas en sus relaciones personales. Además, la sociedad española está fundamentada en valores como la solidaridad, tolerancia, igualdad y libertad. En el aspecto gastronómico, España es conocida mundialmente por sus ricos y variados platos y recetas, siendo esta gastronomía una riqueza y una atracción para millones de turistas.

Teniendo en cuenta el nivel educativo, y según el Informe del Panorama de la educación presentado por el Ministerio de Educación y Formación Profesional en el año 2020, España posee una tasa de escolarización superior al 96 % en el segundo ciclo de educación infantil y presenta una edad media de estudiantes que termina por primera vez un grado muy joven, concretamente es de 22,2 años.

España lleva años consolidándose como el país más saludable del mundo, tal y como afirma el Índice Global de Salud de Bloomberg, adelantando a países como Italia e Islandia. Su excelente puntuación es debido a unos hábitos alimenticios basados en una ingesta de grasas saludables, verduras, frutas, legumbres y que cada vez más existe una tendencia por reducir los procesados. Asimismo, la misma fuente afirma que nuestros habitantes son los que más practican el caminar o el correr.

Según We Are Social, la red social favorita de los españoles sigue siendo YouTube, utilizada por el 89%, seguida de WhatsApp (86%), Facebook (79%), Instagram (65%) y Twitter (53%). El propio informe afirma que el 74% de los españoles efectuó una compra online durante el año 2020.

Para finalizar, como dato esperanzador para el sector de la alimentación en el ecommerce durante el periodo de pleno confinamiento el volumen de negocio del comercio electrónico pasó de 271 millones de euros al inicio de la pandemia a cerca de 510 millones en el segundo trimestre del año, representando un aumento del 88% en la facturación.

4.1.4 Factores Tecnológicos

España es uno de los países europeos a la cola en materia de investigación y desarrollo. Tal y como se manifiesta en los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística, la inversión en I+D representó en el ejercicio 2019 unas cifras cercanas al 1,25% del producto interior bruto. A pesar de ser unos datos muy alejados de otros países europeos, cabe destacar que se realizó el mayor desembolso conocido hasta la fecha en nuestro país siendo esa inversión por primera vez mayor a los 15.000 millones de euros. A consecuencia de la pandemia y con las correspondientes digitalizaciones de las empresas, así como la llegada de fondos de recuperación europeos puedan ayudar para que en los próximos años la inversión en I+D respecto al PIB se sitúa en una cifra cercana al 3%, objetivo fijado por la comunidad europea.

Además, tecnologías como la computación en la nube (cloud) o el big data, englobadas dentro del término de tecnologías disruptivas, se han transformado en soluciones esenciales para conseguir una transformación digital propia de una era post-covid.

Según el International Data Corporation, el PIB nominal mundial provenientes de servicios y productos digitales se multiplicará en tan solo dos años.

Por lo que concierne a la digitalización de la cadena de suministro, la Inteligencia artificial se constituye como una opción para automatizar los procesos de la cadena de suministro como la compra de las materias primas, así como la optimización de la fabricación y distribución de productos. Con el Big Data puedes recopilar una gran cantidad de datos para posteriormente analizarlos y facilitar la toma de decisiones.

4.1.5 Factores Ecológicos

El parlamento europeo aprobó hace dos años una medida con el fin de prohibir de manera terminante los plásticos de un solo uso en todos los países de la UE, pretendiendo aminorar la cantidad de residuos contaminantes que terminan en el fondo marino, dado que más del 80 % de los residuos que acaban en los océanos es plástico.

Teniendo en cuenta las últimas publicaciones de Bio Eco Actual, revista especializada en consumo de alimentación ecológica, hay una tendencia cada vez más hacia los plásticos biodegradables como forma de envase alimentario. Como he comentado anteriormente, los residuos plásticos afectan mucho a la contaminación del agua y del suelo, dada su dificultad de tratamiento y su largo periodo de destrucción. A eso hay que añadirle, que la gran mayoría de los residuos plásticos terminan en un basurero sin darles ningún tipo de nuevo uso.

Sí para la fabricación del plástico se emplean materias primas de base biológica, como el ácido poliláctico (PLA) o el polihidroxialcanoato (PHA), entonces los plásticos se convierten en biodegradables, ya que esas materias se desintegran al ser destruidos por microorganismos como hongos y bacterias.

No obstante, los plásticos biodegradables es algo que todavía no está presente en la industria de las rosquilletas, ya que la gran mayoría de los envases primarios de esos productos son paquetes de polipropileno biorientado mediante un sistema de envasado flow-pack. Esta técnica de envasado presenta una serie de ventajas como la rapidez y el precio, alta capacidad de conservación, tamaño óptimo para el almacenamiento y su facilidad de apertura.

En los últimos años, en el sector de las rosquilletas y los snacks se está implantando cada vez más el envasado en atmósfera protectora, consistente en envasar el producto a través de una extracción del aire por una combinación de gases que permite que la atmósfera envuelva el artículo.

4.1.6 Factores Legales

Existen una serie de prácticas prohibidas, tal y como recoge el primer artículo de la Ley de la Competencia desleal, para defender la libre competencia. Entre esas prácticas destacan por ejemplo la fijación de precios entre empresas, restringir la producción o la distribución o compartir parte del mercado.

En el abril del año pasado se empezó con una nueva regulación del etiquetado de los alimentos común para toda la Unión Europea, tras la aplicación del Reglamento de Ejecución 775/2018.

Como es obvio desde hace años es de obligado cumplimiento poner en el etiquetado los ingredientes, información nutricional, fecha de caducidad, forma de conservación y sustancias que puedan producir alergias. A eso, con esa nueva regulación, se suma una serie de medidas obligatorias como señalar el país de procedencia de los alimentos (en caso de que el país de origen no sea el mismo que el de su principal ingrediente, hay que señalar igualmente el lugar de procedencia del ingrediente principal para evitar confusiones), el nombre y dirección de la compañía fabricante y el tamaño de letra de la información del etiquetado tendrá que ser igual o mayor a 1,2mm.

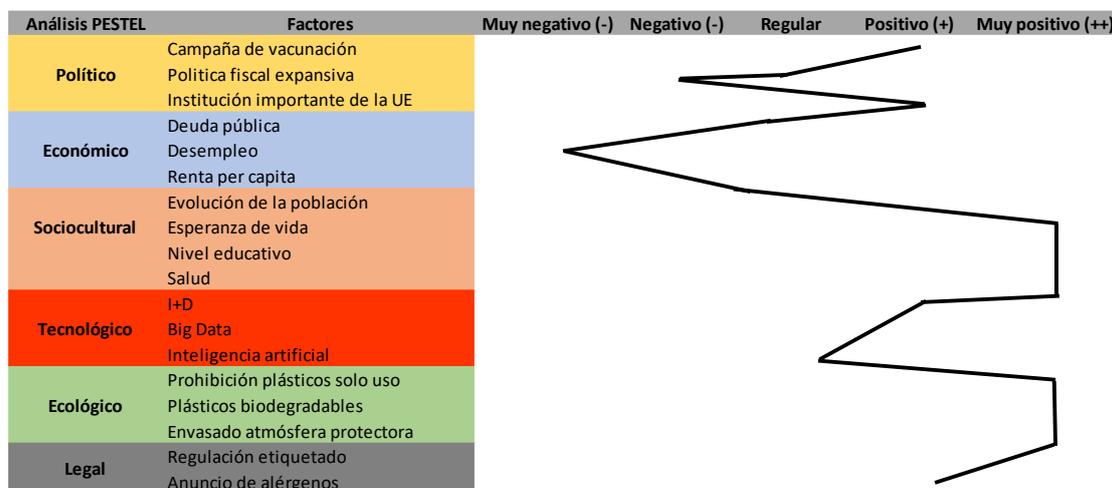
Por lo que respecta a la información nutricional, el Reglamento 1169/2011 de la Unión Europea dicta que es de obligado cumplimiento que en el etiquetado se muestre el valor energético (Kj y Kcal), detallando la cantidad de gramos totales de grasa, especificando los distintos tipos de ácidos grasos y la cantidad de grasas saturadas, hidratos de carbono, azúcar, proteínas, sal, fibra y vitaminas y minerales. De igual modo el mismo reglamento se apoya en la ética de las organizaciones para presenten la información nutricional con la mayor exactitud y transparencia posible, así como la prohibición de revelar que el alimento etiquetado presente capacidades curativas.

El mismo reglamento decretó la obligación de anunciar en el etiquetado una serie de alérgenos que pueden provocar alergia o intolerancia en el consumidor. En el caso de las rosquilletas y snacks, esa serie de intolerancias pueden provenir de un tipo de harina que contenga gluten o de un fruto seco, por lo que se tiene que informar de su presencia de manera obligatoria.

A nivel autonómico, el Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana (CAECV) es el organismo dedicado a inspeccionar y certificar la procedencia de los alimentos bio de origen animal o vegetal en nuestra región. Esa certificación puede ser interesante para un posible lanzamiento de productos Bio por parte de Aima Rosquilletas.

Como forma de ver más claramente el análisis de cada uno de los factores del macroentorno, se ilustra una imagen representando aquellos que influyen en mayor y en menor medida (gráfico 9).

Gráfico 9: Resumen análisis Pestel



Fuente: Elaboración propia

4.2 Análisis del entorno competitivo (PORTER)

Luego de haber analizado el macroentorno, voy a pasar a estudiar el microentorno, es decir, aquellas fuerzas cercanas al sector y a la empresa que afectan a la capacidad para ofrecer bienes/servicios y a su correspondiente obtención de beneficios. Para el análisis utilizaremos la herramienta desarrollada por Michael E. Porter, que describe las cinco fuerzas principales que afectan al entorno competitivo.

4.2.1 Amenaza de nuevos competidores

En el caso del sector de las rosquilletas, la amenaza de nuevos competidores es baja, dado que al tratarse de un producto alimenticio se requiere de una alta inversión en instalaciones para garantizar la perfecta producción de las mismas. Además, la higiene y salubridad en las instalaciones y maquinaria son requisitos indispensables para cumplir con la actual normativa sanitaria y alimentaria y con las correspondientes certificaciones de calidad.

Realizando una discriminación entre rosquillas elaboradas de forma industrial y las producidas de manera artesanal, las barreras de entrada para el primer tipo son mayores, debido al hecho de que, por regla general, se tratan de grandes compañías con un alto volumen de producción de rosquilletas, con un know-how por la experiencia adquirida y una reducción de los costes por la adopción de economías de escala. Todos estos elementos dificultan la entrada de nuevos competidores salvo que se realice una gran inversión.

Por otra parte, las rosquilletas artesanales, al ser un nicho de mercado donde el volumen de producción es mucho más reducido que el industrial, la amenaza de nuevos competidores es mayor que en el caso anterior, aunque hay que tener en consideración el saber realizar las rosquilletas y efectuar una importante inversión al inicio para disponer de instalaciones para conseguir el producto final.

Otra de las principales barreras de entrada, en el caso de las rosquilletas artesanales, puede ser el no tener acceso a las principales empresas de distribución, como, por ejemplo, una gran cadena de supermercados, ya que estas suelen decantarse por rosquilletas elaboradas de forma industrial para asegurarse que pueden satisfacer a toda la demanda.

También es importante destacar que las barreras de salida en este sector son altas, ya que generalmente se tratan de compañías que han invertido una gran cantidad de capital y de esfuerzo humano, muchas de ellas por tradición panadera familiar, que pueden provocar grandes inconvenientes tanto económicos como emocionales a la hora de salir del sector.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

En la elaboración de las rosquilletas artesanales, el poder de negociación de los proveedores es bajo, dado que los ingredientes son fáciles de encontrar y son económicos, como por ejemplo la harina de trigo, aceite de oliva, sal, levadura o agua. En el caso de ingredientes como el queso, chocolate o frutos secos la calidad de estos sí que va a depender en el resultado final de las rosquilletas, por lo que los proveedores de estas materias primas sí que van a tener un poder de negociación algo mayor, pero sin ser algo muy elevado.

Por lo tanto, el coste de cambio de proveedores en este sector no es alto.

4.2.3 Poder de negociación de los clientes

Por lo que concierne al poder de negociación de los clientes, voy a realizar una distinción entre el cliente-consumidor y el cliente-distribuidor. En el caso del primero, el poder de negociación es alto, dado que la oferta en el sector de las rosquillas es muy amplia, por lo que es asequible y no supone ningún coste para el cliente el cambio de marca. Ese elevado poder proviene por los numerosos tipos y marcas de este producto que encontramos en los lineales de panaderías, cafeterías, bares, supermercados... Además, una estructura del canal basado en una distribución intensiva donde hay numerosos canales de venta favorece que el consumidor final tenga un gran poder de negociación y sea infiel a las marcas de rosquillas, según su gusto y preferencias en el momento de la compra.

En el caso del cliente-distribuidor el poder de negociación también es muy alto, debido al hecho de que las grandes compañías de rosquillas utilizan grandes cadenas de distribuidores para comercializar sus productos en sus lineales y establecimientos. Estas grandes cadenas de distribución contemplan principalmente que el precio sea lo más competitivo posible y que a su vez el fabricante disponga de una buena capacidad de producción para así poder satisfacer al total de la demanda. El coste de cambio de fabricante para esos distribuidores es bajo, considerando que si una determinada compañía no les conviene hay muchos fabricantes esperando ocupar su lugar. Por eso en este sector son cada vez más los fabricantes que se están decidiendo convertirse en distribuidores, pero para conseguir un crecimiento en ventas es de vital importancia llegar a acuerdos con cadenas de distribución, con el fin de llegar a más clientes.

4.2.4 Amenaza de productos y servicios sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos en el sector de las rosquilletas es alta, principalmente porque el cliente la gran mayoría de las veces no tiene fidelidad a una marca, por ejemplo, a la hora de pedir un paquete de rosquilletas en un bar, panadería o cafetería pides la categoría de producto concreta no pides una determinada marca. Además, tal y como he comentado en epígrafes anteriores, el coste de cambio de marca es prácticamente nulo.

A parte de todo esto, al tratarse de unos snacks, existen una gran cantidad de los mismos que pueden sustituir a las rosquillas (figura 18), como es el caso de las patatas fritas, pipas, aceitunas, triángulos de maíz, maíz tostado o cualquier tipo de frutos secos. Además, al ser también un producto horneado, puede ser sustituido por cualquier tipo de bollería horneada (croissant, napolitana, magdalena o donut) que generalmente se consumen para satisfacer de manera temporal el hambre entre comidas, aunque la principal diferencia que presentan es que estas últimas son dulces y las rosquilletas son saladas.

Figura 18: Productos sustitutivos



Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La última fuerza que voy a examinar es la rivalidad entre competidores. En el sector de las rosquilletas existe un alto grado de rivalidad entre la competencia actual, pudiendo afirmar que la competencia en las rosquillas industriales es algo mayor que en las rosquilletas elaboradas artesanalmente.

En el caso de los competidores que fabrican las rosquilletas de manera industrial al tratarse de grandes compañías el grado de rivalidad entre las mismas es mayor, dado que producen en grandes cantidades y pugnan tanto por conseguir mayor cuota de mercado como por alcanzar acuerdos con grandes cadenas de distribución. Este tipo de producción está orientado a un producto más económico, pero de menor calidad.

Por lo que respecta a las rosquilletas hechas a mano, al no tener un volumen de producción tan alto, la competencia no es tan fuerte, sino que la misma proviene principalmente por las observaciones de las variables del marketing mix que tienen implantadas las empresas competidoras. Este tipo de producción está orientado a unas rosquilletas de mayor calidad, pero también de un mayor coste para el cliente.

Es muy difícil que las empresas que fabrican las rosquilletas de manera artesanal puedan competir en un futuro con las grandes compañías industriales, porque no poseen la estructura económica necesaria ni el respaldo de grandes cadenas de distribución. A todo hay que añadir que un posible cambio de artesanal a industrial supondría la pérdida de la filosofía inicial del negocio, así como el perjuicio en la calidad del producto final. Sin embargo, pese a que no podrían competir a nivel de volumen de producción sí que podrían hacerlo en cuanto a imagen de marca y prestigio, siempre que sepan diferenciarse.

Una vez analizadas las cinco fuerzas de Porter, se ilustra un esquema de factores que afectan al sector de las rosquillas (figura 19).

Figura 19: Esquema cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

4.3 Análisis de los competidores

A continuación, voy a pasar a realizar un análisis de la competencia, para lo cual consideraré tanto a los competidores que producen las rosquilletas de manera artesanal como aquellas compañías que las elaboran de forma industrial.

Teniendo en consideración los cuatro niveles existentes de competencia, seguidamente detallo qué competencia tiene Aima Rosquilletas respecto a la forma de producto, a la categoría de producto, competencia genérica y competencia en presupuesto.

En relación con la forma de producto la competencia de Aima Rosquilletas son las compañías que fabrican las rosquilletas a mano, las más destacadas son Rosquilletas San Gabriel, Rosquilletas Pastor y Finas Horneadas.

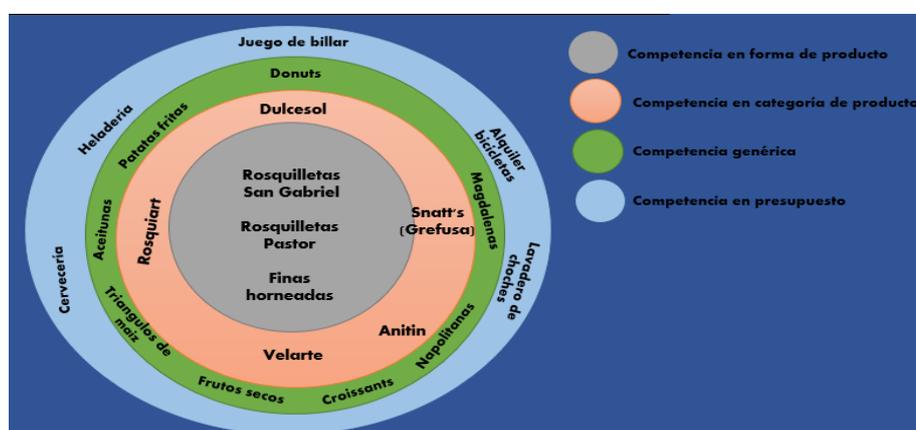
Por lo que respecta a la categoría de producto en esta se engloba los fabricantes que producen las rosquillas de forma industrial, como Velarte, Anitin Panes Especiales, Rosquiart, Dulcesol y Snatt's (Grefusa).

La competencia genérica está constituida por aquellos productos sustitutivos que cubren la necesidad temporal del hambre entre horas y comidas. Dentro de este nivel de competencia, encontramos productos como las patatas fritas, pipas, aceitunas, triángulos de maíz, maíz tostado, frutos secos, croissants, napolitanas, magdalenas, donuts, entre otros.

Por último, en cuanto a la competencia en presupuesto se tratan de productos o servicios que impiden que el consumidor se gaste su presupuesto en las rosquillas. Por ejemplo, si una persona lleva 2 euros, todos los establecimientos que están cerca de él están compitiendo, bien sea una cervecería, heladería, lavadero de vehículos...

Seguidamente se ilustra una imagen donde se puede ver con más claridad el análisis de los niveles de competencia (figura 20).

Figura 20: Esquema niveles de competencia



Fuente: Elaboración propia

Ahora voy a pasar a analizar cada uno de los competidores de Aima Rosquilletas, haciendo una distinción entre competidores artesanales y competidores industriales.

❑ Competidores artesanales

Figura 21: Competidores artesanales



Fuente: Elaboración propia

Rosquilletas San Gabriel

Empresa situada en Burriana (Castellón) con más de 16 años de experiencia en el sector de las rosquilletas elaboradas de forma tradicional. Actualmente cuenta con 8 empleados y su cartera de productos se compone de rosquilletas envasadas de entre 65-75 gramos por paquete y de rosquilletas en forma de palitos de 150 gramos el paquete.

Entre las rosquilletas envasadas encontramos saladas, tradicionales, bañadas en chocolate, con queso, con pipas, integrales con frutos secos, con pepitas de chocolate y de pimentón (figura 22).

Figura 22: Rosquilletas envasadas San Gabriel



Fuente: Elaboración propia

Entre las rosquilletas en forma de palitos encontramos con queso, pimentón, saladitos, integrales con frutos secos, campesinos y con pipas (figura 23).

Figura 23: Rosquilletas en forma de palitos San Gabriel



Fuente: Elaboración propia

Esta empresa burrianense utiliza una estrategia de marca única en todos sus productos. Desde el año 2016 está registrada como marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Emplea una estrategia de diferenciación a través de unas rosquillas más elaboradas y de mayor calidad, en la cual el método de fijación de sus precios se basa en función del valor percibido por el cliente.

La distribución de los productos se realiza tanto en el canal directo (comercialización en la propia fábrica, pero no desde la propia web), el canal corto como es el caso de las tiendas de conveniencia y el canal Horeca y el largo, dirigido a cadenas mayoristas de distribución.

Por lo que concierne a la comunicación, cabe destacar que esta compañía no está presente en ninguna red social, solo posee una página web orientada a presentarse como empresa y mostrar su catálogo de productos (figura 24). No realizan publirreportajes en los medios de comunicación solo hay una noticia de la empresa en relación con un robo que sufrieron en su fábrica.

Figura 24: Página web Rosquilletas San Gabriel



Fuente: <http://www.rosquilletassangabriel.com/>

Rosquilletas Pastor

Compañía de Borriol (Castellón) con más de 70 años en su haber y especializada en la producción de rosquilletas de pan horneados hechos de forma artesanal. En la actualidad tiene en plantilla a 5 empleados y cuenta con dos líneas de productos (normales y gourmet), cada una de estas líneas tiene una profundidad de 12 tipos diferentes de rosquillas. Las rosquilletas que comercializa son saladas, con pipas, con chocolate, con pepitas de chocolate, pimentón, integrales con pipas, naturales bajas en sal, queso, queso y cebolla, integrales, sobrasada y combinando queso y sobrasada.

Tal y como se puede observar en las imágenes posteriores, el envase y etiquetado de los paquetes varían mucho dependiendo si son de la línea de rosquilletas gourmet (figura 25), donde su envase es de cartón y con una ventanilla para que puedas ver el contenido y el etiquetado está en inglés, mientras que si se trata de la línea de rosquilletas normales (figura 26) el paquete es de plástico asemejando al empaquetado típico de estos productos.

Figura 25: Rosquilletas gourmet Pastor



Fuente: Elaboración propia

Figura 26: Rosquilletas normales Pastor



Fuente: Elaboración propia

Esta empresa borriolense emplea una estrategia de marca única, tanto en la línea gourmet como en la normal. Aunque dicha marca no está registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Al igual que la empresa anterior, utiliza una estrategia de diferenciación mediante de unas rosquillas crujientes, ligeras y sabrosa. Su método de fijación de precios se basa en función del valor percibido por el cliente.

Por lo que respecta a la distribución, Rosquilletas Pastor emplea distintos canales, uno es el directo (venta en la fábrica, pero no en el portal web), y también distribuye a través del canal corto y el largo, como es el caso de minoristas como los supermercados AICampo, tiendas de conveniencia provinciales, el canal Horeca y cadenas mayoristas de distribución.

Por último, la comunicación de Rosquilletas Pastor se basa en una página web corporativa con un diseño bastante atractivo (figura 27). Uno de los puntos diferenciadores de su portal web es la opción en su encabezado principal de cambio de idioma (castellano, valenciano, francés e inglés) y un menú de sugerencias para saber con qué recetas y productos pueden combinar las rosquilletas de esta empresa. Un punto crítico de su página web es que su dominio es snackspastor.com, cuando su marca es Rosquilletas Pastor y en todo su packaging (envase y etiquetado) no pone snacks sino rosquilletas, además puede suponer un problema de posicionamiento en la mente del consumidor porque puede llegar a confundirse con una empresa que hace más snacks aparte de las rosquilletas, cuando no es así.

Figura 27: Página web Rosquilletas Pastor



Fuente: <http://www.snackspastor.com/>

En cuanto a redes sociales, Pastor utiliza tanto Facebook como Instagram, aunque sus perfiles no se actualizan de forma continua sí que son empleadas para promocionar campañas solidarias con la Cruz Roja o por ejemplo anuncios promocionales con el prestigioso chef Martín Berasategui. También cuenta en los establecimientos más fieles con merchandising promocional en forma de stands personalizados (figura 28).

Figura 28: Acciones de comunicación Rosquilletas Pastor



Fuente: Elaboración propia

Finas Horneados

Empresa burrianense fundada en 1996 con carácter familiar y tradición panadera y consolidada como una de las empresas con más experiencia en el sector de los productos horneados. En su plantilla cuenta con 18 trabajadores y posee 6 líneas de productos, en las cuales se engloba rosquilletas y snacks para restauración, retail (consumidor final), vending, dietética, bio y a granel (figura 29).

Figura 29: Líneas de productos Finas Horneados

RESTAURACIÓN	RETAIL	VENDING	DIETÉTICA	GRANEL	BIO
					
Chocofinas Cuadraditos de pimentón Palitos de trigo integrales Palitos naturales al punto de sal	Barritas con cacahuets Barritas con pipas Barritas con queso Barritas integrales Chocolate	Palitos integrales Palitos naturales al punto de sal Snack con pipas Snack con queso	Barritas de espelta integrales Barritas integrales con pepitas de chocolate sin azuc. Barritas integrales con verduras Barritas integrales bajas en sal	Coquetas con pipas (2000gr) Rosquilletas anís (2500gr) Rosquilletas integrales (2000gr) Rosquilletas pimentón (2500gr) Rosquilletas saladitas (2500gr) Sequitos (2500gr)	Barritas integrales de espelta bio Barritas integrales de trigo bio

Fuente: Elaboración propia

Finas Horneadas utiliza una estrategia de multimarca, dado que tiene 3 marcas propias registradas en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Las marcas son Finas Horneados (rosquilletas de mayor calidad), Essenza (rosquilletas bajas en costes) y Forn del Carrer Major (comercialización de pan y pasteles en Burriana).

Figura 30: Multimarca Finas Horneados



Fuente: Elaboración propia

Teniendo en consideración la marca Finas Horneados, su método de fijación de precios está basado en función del valor percibido por el cliente, siguiendo una estrategia de diferenciación. Mientras que la marca Essenza sigue una estrategia de liderazgo en costes y su método de fijación de precios se basa en función de los costes.

Por lo que concierne a la distribución, Finas Horneados emplea distintos canales, uno es el directo (venta en la fábrica), también distribuye a través del canal corto (panaderías y tiendas de conveniencia provinciales) y el largo (cadenas mayoristas de distribución).

Como forma de conclusión, la comunicación de Finas Horneados se basa en una página web corporativa con un diseño simple, pero a su vez refleja esa parte más tradicional de la empresa, donde muestra los productos, un dossier general sobre las distintas líneas e información sobre la empresa (figura 31). También cuenta en la misma con una ventana de cambio de idioma (castellano, inglés, francés, alemán e italiano).

Un punto crítico del portal web es la falta de posicionamiento SEO, ya que poniendo el nombre de la empresa (Finas Horneados) no aparece la web en los buscadores. Además, entre los idiomas que no aparecen en la web está el valenciano, teniendo en cuenta que las rosquilletas son un producto autóctono de la misma y que es una empresa con tradición familiar castellanense, puede perder esa idiosincrasia inicial con en este aspecto comunicativo. Asimismo, la velocidad de carga de la web es bastante lenta y cuando quieres mirar la información de cada tipo de rosquilletas el botón de la cruz para cerrar no funciona y tienes que volver a actualizar el portal web.

Figura 31: Página web Finas Horneados



Fuente: <http://www.finashorneados.es/>

Referente a las redes sociales, Finas Horneados utiliza Facebook, Instagram y LinkedIn, donde en todas ellas tiene una actividad bastante continua. Además, patrocina eventos deportivos y culturales locales como la Cursa de Sant Blai o el Port Circuit Burriana (concentración de vehículos clásicos), así como solidarios, por ejemplo, colaboraciones en cada edición de la Carrera Solidaria Burriana donde todos los fondos recaudados van a una residencia de acogida de menores de la localidad.

Ha aparecido en algunos reportajes y entrevistas del Periódico Mediterráneo y también cuenta en los establecimientos más fieles con merchandising promocional en forma de stands personalizados (figura 32).

Figura 32: Acciones de comunicación Finas Horneados



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se ha realizado un análisis de los competidores industriales (ver anexo 19.1).

Finalmente, se muestra una tabla resumen de los principales competidores artesanales de Aima Rosquilletas (tabla 2).

Tabla 2: Resumen competidores artesanales

Líneas de producto	2 líneas (rosquilletas normales y minis) Longitud cartera: 11	2 líneas (rosquilletas y palitos) Longitud cartera: 14	2 líneas (normales y gourmet) Longitud cartera: 24	6 líneas (restauración, retail, vending, dietética, bio y a granel) Longitud cartera: 26
Marca	Marca única	Marca única	Marca única	Multimarca (Finas Horneados y Essenza)
Distribución	<input type="checkbox"/> Canal directo (tienda online y fábrica) <input type="checkbox"/> Canal corto (Horeca, panaderías, quioscos, charcuterías y fruterías de la zona) <input type="checkbox"/> Canal largo (Corte Inglés, Distribuciones Egea y Supermercats Borras).	<input type="checkbox"/> Canal directo (fábrica) <input type="checkbox"/> Canal corto (tiendas de conveniencia y Horeca) <input type="checkbox"/> Canal largo (cadenas mayoristas de distribución)	<input type="checkbox"/> Canal directo (fábrica) <input type="checkbox"/> Canal corto (tiendas de conveniencia provinciales y Horeca) <input type="checkbox"/> Canal largo (supermercados AICampo y cadenas mayoristas de distribución)	<input type="checkbox"/> Canal directo (fábrica) <input type="checkbox"/> Canal corto (panaderías y tiendas de conveniencia provinciales) <input type="checkbox"/> Canal largo (cadenas mayoristas de distribución)
Comunicación	Web, RRSS, colaboración eventos culturales y publlirreportajes	Web	Web, RRSS, campañas solidarias, anuncios promocionales y merchandising en forma de stands personalizados.	Web, RRSS, patrocinio eventos deportivos, culturales y solidarios, publlirreportajes y stands personalizados.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis del sector y la demanda

4.4.1 Sector

Teniendo en cuenta la dificultad para encontrar datos sobre el sector de las rosquilletas, el análisis se realizará sobre el consumo de snacks.

Según un estudio sobre las tendencias mundiales del consumo de snacks en 2020 elaborado por Mondelez International, el 46% de la muestra afirmó haber consumido más snacks durante la pandemia. Asimismo, la misma fuente declara que el 73% de los millennials (nacidos entre 1981 y 1999) tienen en su vida muy arraigado el término snacking, dado su alto consumo de los mismos. A partir de la crisis de la Covid-19, en 2020 el 47% ha empezado a comprar snacks a través de comercio electrónico.

Uno de los factores que han ayudado a que se aumente los momentos de picar entre horas ha sido la influencia del teletrabajo o como una actividad para mantener a sus hijos entretenidos durante el confinamiento.

Según otro estudio, elaborado por Aecoc Shopperview, los españoles toman una media de 3,5 tentempiés durante el día y los snacks están presentes en la mayoría de las listas de la compra. Entre los motivos de consumo de snacks entre horas que señala dicho estudio destacan el placer y la indulgencia.

Teniendo en cuenta un informe Nielsen sobre la venta de snacks, en nuestro país se distribuyen el 31% mediante canal impulso (vending, tiendas de conveniencia y quioscos) y el 69% a través del canal de alimentación moderno (supermercados e hipermercados). Además, el consumo en el hogar representa el 59,4% del consumo de snacks y el 40,6% restante corresponde al consumo fuera del hogar.

El sector de los snacks en el año 2020, a pesar de la caída estrepitosa de su consumo en el canal impulso y en el canal Horeca, consiguió crecer durante el pasado año un 1,4% en España, en gran parte por el gran consumo dentro del hogar. El proceso de vacunación y la reactivación de los canales tradicionales de venta dictaran en gran parte la evolución del sector de los snacks durante el año 2021. En el canal de alimentación se espera crecer entre el 2-3% y para volver a la cifra pre-covid de consumo fuera del hogar habrá que esperar hasta el 2022.

Por último, hay que tener en consideración que en los últimos años ha aparecido un nuevo perfil de consumidor que busca snacks sin gluten o sin lactosa, opciones veganas y los realizados a partir de proteína animal.

A continuación, se muestra una infografía resumen de las principales conclusiones del sector de los snacks (figura 33).

Figura 33: Infografía sector snacks



Fuente: Elaboración propia

4.4.2 Demanda

Según un estudio de AINIA Consumer, el 91% de los consumidores demandan los snacks entre horas e incluso el 8% reemplaza las principales comidas diarias por esta forma de picar. La demanda de los snacks proviene principalmente por los millennials, los cuales cambian las comidas tradicionales por los aperitivos, además es el segmento que más incorpora a su ingesta calórica alimentos saludables como frutas y verduras.

Por eso, el 60% de los consumidores de snacks demandan que sean más naturales y saludables, es decir, que contengan una menor cantidad de grasas, azúcares, calorías, sal, que no contengan aditivos, conservantes ni colorantes y que sea lo menos procesado y natural posible.

Pero no solo los consumidores demandan un cambio hacia unos snacks más saludables, sino que piden que el envase sea reciclable y biodegradable. Igualmente, pretenden que sea hermético, con autocierre y que sea posible ver el producto.

Según la misma fuente mencionada anteriormente, la frecuencia de compra y consumo de snacks es muy cuantiosa entre los consumidores. El 86% compra snacks en distintas ocasiones por semana. De ese porcentaje, un 62% lo hace varias veces por semana, a diario un 23% y un 12% solo en una ocasión por semana. Cabe destacar que los momentos elegidos para consumir los snacks son entre horas, a media mañana y a media tarde. Seguidamente, se ilustra una infografía sobre la demanda del sector de los snacks (figura 34).

Figura 34: Infografía demanda snacks



Fuente: Elaboración propia

5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1 Introducción y presentación del estudio

El objetivo general de la investigación de mercado sobre el sector de las rosquilletas es descubrir que oportunidades de mercado existen y que acciones pueden llegar a satisfacer la demanda de este segmento de mercado.

Los objetivos específicos de esta investigación es averiguar el perfil del consumidor de rosquilletas, sus preferencias, los atributos que más valora a la hora comprar, los canales de distribución favoritos, formatos del empaquetado...

La metodología utilizada va a ser la recogida de información mediante fuente primaria a través de encuestas. Se ha realizado el estudio mediante formulario web debido a la imposibilidad de hacer encuestas en persona debido a la situación sanitaria derivada de la Covid-19. Al realizar las encuestas online el alcance geográfico ha sido autonómico, dado que hay respuestas de las tres provincias de la Comunidad Valenciana, aunque la provincia de Castellón es la que tiene mayor representación.

Ficha técnica	
Universo	Consumidores de rosquilletas de las provincias de Castellón, Valencia, Alicante y Tarragona.
Método de recogida de información	Encuesta estructurada a través de Google Forms
Ámbito del estudio	Hábitos de consumo de las rosquilletas
Tamaño de la muestra	158 encuestas
Procedimiento de muestreo	Procedimiento aleatorio
Error muestral	$\pm 7,95\%$ ($p=q=0.5$; nivel de confianza=95.5%)
Cuestionario	Constituido por preguntas cerradas (escala Likert 1-5), preguntas dicotómicas, de selección múltiple y abiertas
Fecha de trabajo de campo	Abril 2021

El pasado mes de abril de 2021 se recogieron los datos con un procedimiento de muestreo aleatorio entre la población de las provincias de Castellón, Valencia, Alicante y Tarragona.

5.1.1 Medición de variables

En primer lugar, el cuestionario muestra un cuadro identificador donde se agradece la colaboración del encuestado, se muestra la finalidad académica de la encuesta, realizada por estudiantes del Máster de Marketing e Investigación de Mercados de la Universidad Jaume I (UJI) y se garantiza el anonimato de la información prestada para esta investigación sin fines lucrativos.

El cuestionario se encuentra estructurado en las siguientes tres partes:

- Cuestiones generales sobre hábitos de consumo de rosquilletas
- Propuesta de valor
- Datos generales de clasificación

El primer apartado recoge doce preguntas sobre hábitos de consumo de rosquilletas, para conocer cada cuando acostumbran a comer rosquilletas, en qué momento del día se las toman, donde las adquieren, que formato suelen escoger, que valoran más a la hora de adquirirlas y que marcas de rosquilletas conocen. Cabe destacar que las tres primeras preguntas del cuestionario son preguntas filtro para conocer como llaman al producto, ya que según la zona de España son denominadas de formas distintas, sí son tolerantes al gluten y sí consideran que las rosquilletas son saludables.

El segundo apartado recoge nueve preguntas sobre el consumo de rosquilletas elaboradas de manera artesanal, sí suele disponer de paquetes de rosquilletas en su casa, sí compraría vía online y qué tiempo estaría dispuesto a esperar y qué sabor le gustaría que se comercialice. Por último, se plantea una pregunta respecto a distintas opciones que podría tener el empaquetado para llamar la atención de los niños.

Finalmente, en el último apartado se realiza una clasificación general, obteniendo datos referentes a la edad, nivel de estudios, ocupación, sexo, ingresos o miembros en el hogar.

5.2 Análisis de datos

5.2.1 Análisis descriptivo

En el siguiente apartado se presenta una descripción de la muestra y el perfil del encuestado. Esta infografía se ha realizado con los datos obtenidos a partir del estudio de frecuencias de varias de las preguntas del cuestionario (ver anexo 19.2).

Como se observa han sido recogidas 158 respuestas de las cuales un 75,3% han sido mujeres y un 24,1% hombres. El rango de edad con mayor muestra ha sido la franja de edad comprendida entre 45 y 54 años, con un 26,6% de las respuestas, seguidamente con un 23,4% se encuentra el bloque comprendido entre 35 y 44 años, el 22,8% está entre 18 y 24, seguidos por el grupo de entre 55 y 64 años que representa un 17,1%, finalmente las franjas de edad entre 25 y 34 años y los de más de 65 han sido las menos representativas, con un 7,6% y un 2,5% respectivamente.

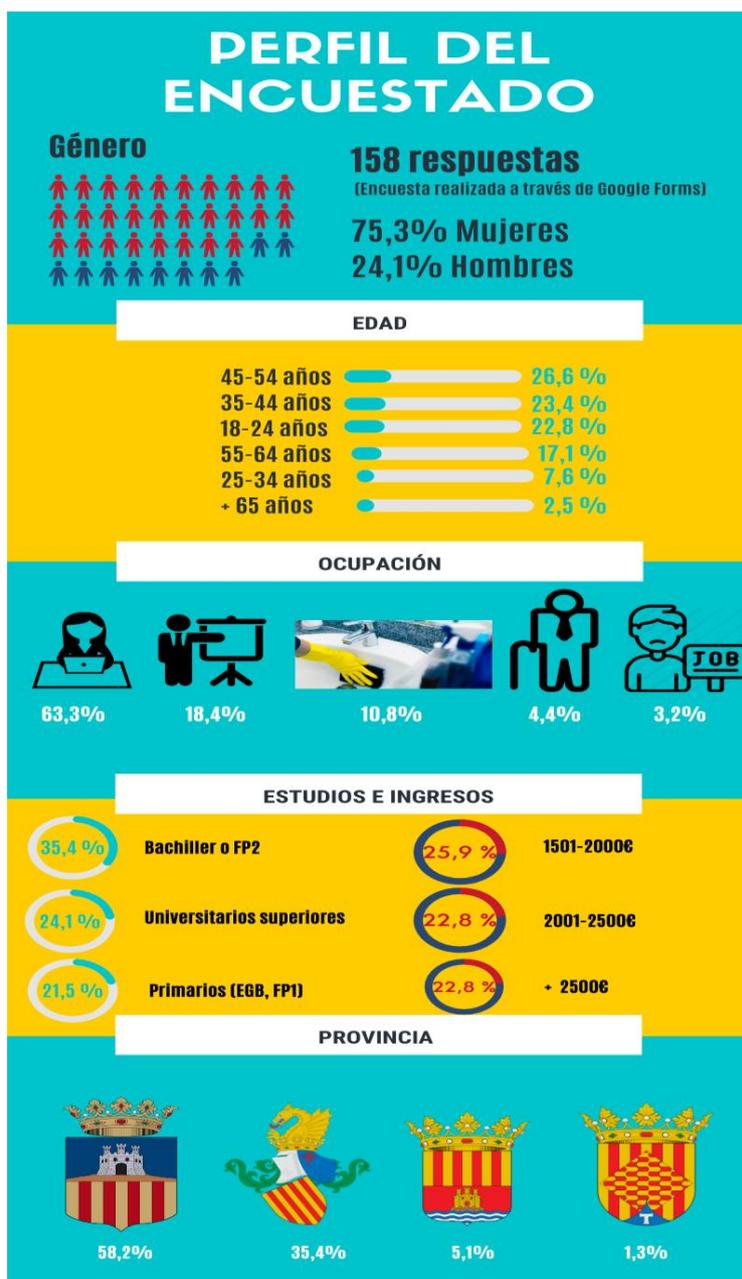
Correspondiente a la ocupación, se observa que una amplia mayoría se encuentra trabajando, el 63,3% de la muestra, muy lejos se encuentran con un 18,4% los estudiantes, un 10,8% trabajan en el hogar y por debajo del 5% los jubilados y los desempleados.

Si nos centramos en el nivel de estudios superados, el más numeroso con un 44,4% es el grupo que ha superado estudios de bachillerato o FP2, seguidamente los estudios universitarios superiores se encuentran en un 24,1%, el grupo que ha superado los estudios EBG o FP1 representa el 21,5% y finalmente los que han superado estudios universitarios medios están por debajo del 20%.

Por lo que respecta al nivel de ingresos mensuales en el hogar, el 25,9% tiene ingresos entre 1501 y 2000€, un 22,8% representa tanto a los que ingresan entre 2001 y 2500€ como a los que ingresan más de 2500€ y para finalizar, las menos representativas han sido los que ingresan entre 1001 y 1500€ y los que obtienen menos de 1000€, con un 19% y un 9,5% respectivamente.

Finalmente, el 58,2% de las respuestas provienen de la provincia de Castellón, un 35,4% de la muestra es de la provincia de Valencia y muy alejados de estos porcentajes, están representados la provincia de Alicante y Tarragona, con un 5,1% y un 1,3% respectivamente.

Figura 35: Infografía perfil del encuestado



Fuente: Elaboración propia

Por lo que respecta al perfil del consumidor de rosquilletas, un 42,4% la frecuencia de consumo de las mismas lo hace de manera esporádica, un 27,8% manifestó que consume algunos días del mes, un 23,4% consume de manera semanal y el 6,3% restante no acostumbran a consumirlas casi nunca.

Por lo que se refiere al tipo de rosquilletas más consumidas, en primer lugar, encontramos las rosquilletas con sal, donde la totalidad de la muestra manifestó haber consumido al menos una vez este tipo de rosquilletas, seguido de las rosquilletas con pipas, las integrales y las que llevan frutos secos. De todas las opciones de rosquilletas planteadas en el cuestionario, las rosquilletas con pimentón son las que menos han probado.

Correspondiente al establecimiento preferido para adquirir las rosquilletas, de manera clara los supermercados es donde la mayor cantidad de personas prefiere comprar las rosquilletas, más de la mitad consideran las panaderías como un buen establecimiento y con porcentajes muy lejanos encontramos los quioscos/tiendas de conveniencia y las cafeterías. De toda la muestra ninguno ha tenido en cuenta la tienda online del productor como un establecimiento preferido.

Los momentos de consumición preferidos de las rosquilletas son en la merienda, en el almuerzo o entre horas como forma de matar el hambre. Los formatos más elegidos son el pack de 2-3 paquetes indivisibles, un sólo paquete y el pack ahorro.

Si nos centramos en los atributos de las rosquilletas más valorados encontramos en primera posición el sabor (3,92), seguido de que posean un sello artesanal (3,04) y que dispongan de una clara información nutricional (2,95). Los atributos menos valorados son el precio, el formato de los paquetes y la marca.

Las marcas de rosquilletas más conocidas son Anitin (92,4% de la muestra conoce dicha marca), Velarte (90,5% conoce esa marca), Snatt's (64,6%) y en cuarto lugar Aima (48,7% sí la conoce). De todas las marcas planteadas Rosquiart y Finas son las menos conocidas por la muestra.

Por último, el 69,6% manifestó que dispone de rosquilletas en casa, un 93% ha consumido alguna vez rosquilletas artesanales y un 11,4% estaría dispuesto a comprar rosquilletas de manera online, llegando a esperar por ellas entre 1 y 2 días. De una serie de sabores planteados como posibles lanzamientos de rosquilletas los más destacados fueron el sabor ajo y perejil, jamón y sobrasada. Los atributos más importantes para atraer al público más pequeño consideran que el paquete sea de fácil apertura y que el mismo contenga personajes de dibujos y series infantiles.

Figura 36: Infografía consumidor rosquilletas



Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Análisis Chi-cuadrado y Anova

Seguidamente se detallan las posibles relaciones que hay entre las distintas variables, y si existe grado de dependencia entre las mismas. Con ese fin se ha efectuado análisis bivariantes, a través de la prueba Chi-cuadrado y Anova, las cuales se precisan ulteriormente.

Inicialmente se ha detectado que existe relación entre el género y efectuar la acción de compra de las rosquilletas. La tabla 3 ilustra que existe un mayor porcentaje de mujeres que comprar rosquilletas respecto al número de los hombres. El 82,5 % de las personas que compran rosquilletas son mujeres, mientras que un 16,8% son hombres.

Realizando la prueba Chi-cuadrado se concluye que sí existe relación entre dichas variables al ser el grado de significación inferior a 0,05 (0,000).

Tabla 3: Relación entre el género y comprar rosquilletas

	Comprar rosquilletas	No comprar rosquilletas	Significación asintótica (bilateral)
Hombre	16,8%	71,4%	0,000
Mujer	82,5%	28,6%	
Otro	0,7%	0%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente análisis, tal y como se observa en la tabla 4, existe relación entre sí comprarían rosquilletas de manera online y la frecuencia de consumo. Es decir, el 54,5% de las personas que consumen rosquilletas algunas ocasiones a la semana estarían dispuestos a comprar online no en una gran cantidad, pero les resultaría más cómodo y el 57,1% que consumen rosquilletas algunas ocasiones durante el mes estarían dispuestos a comprar online en grandes cantidades y a un precio económico. Lógicamente, las personas con una frecuencia de consumo menor no estarían dispuestos a comprar online. Con la prueba Chi-cuadrado se determina que sí existe relación entre dichas variables al ser el grado de significación inferior a 0,05 (0,000).

Tabla 4: Relación disposición a comprar rosquilletas online y la frecuencia de consumo

	Compraría online (gran cantidad y precio económico)	Compraría online (no gran cantidad, pero más cómodo)	No compraría online (consumo, pero prefiero ver el producto)	No compraría online (mi consumo es ocasional)	Significación asintótica (bilateral)
Algunos días a la semana	28,6%	54,5%	44,8%	3,7%	0,000
Algunos días del mes	57,1%	9,1%	29,3%	26,8%	
Esporádicamente	14,3%	36,4%	25,9%	57,3%	
Casi nunca	0%	0%	0%	12,2%	
Total	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Con la prueba Chi-cuadrado, ilustrada en la tabla 5, también se ha detectado que existe relación entre el hecho de comprar rosquilletas de manera online y disponer de paquetes de rosquilletas en sus hogares.

Más del 85% de las personas que compraría online dispone de paquetes de rosquilletas en su casa y las personas que no comprarían online el porcentaje de posesión de paquetes en casa se reduce notablemente. Al ser el grado de significación inferior a 0,05 (0,000) se determina que sí existe relación entre ambas variables.

Tabla 5: Relación disposición a comprar rosquilletas online y tener paquetes en casa

	Compraría online (gran cantidad y precio económico)	Compraría online (no gran cantidad, pero más cómodo)	No compraría online (consumo, pero prefiero ver el producto)	No compraría online (mi consumo es ocasional)	Significación asintótica (bilateral)
Paquetes en casa	85,7%	81,8%	89,7%	52,4%	0,000
No paquetes en casa	14,3%	18,2%	10,3%	47,6%	
Total	100%	100%	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Otro de los datos interesantes para la investigación, es conocer si existe relación entre disponer paquetes de rosquilletas en casa y la frecuencia de consumo. Como se muestra en la tabla 6, las personas que más consumen las rosquilletas tienen paquetes en sus casas, mientras que por ejemplo las personas que su frecuencia de consumo es de forma esporádica el porcentaje de no tener paquetes en su hogar es del 75%. Todo esto se confirma mediante la prueba Chi-cuadrado, al tener una probabilidad asociada inferior a 0,05 (0,000).

Tabla 6: Relación entre disponer paquetes en casa y la frecuencia de consumo

	Paquetes en casa	No paquetes en casa	Significación asintótica (bilateral)
Algunos días a la semana	33,6%	0%	0,000
Algunos días del mes	35,5%	10,4%	
Esporádicamente	28,2%	75%	
Casi nunca	2,7%	14,6%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se ilustra que existe un mayor porcentaje de personas que han consumido rosquillas artesanales cuanto mayor es el nivel de ingresos. Cerca del 50 % de las personas que han consumido rosquilletas elaboradas artesanalmente sus ingresos son de más de 2000€, mientras que un 63,6% de las personas que no han consumido rosquilletas artesanales tienen un nivel de ingresos medio.

Realizando la prueba Chi-cuadrado se concluye que sí existe relación entre dichas variables al ser el grado de significación inferior a 0,05 (0,034).

Tabla 7: Relación consumo rosquilletas artesanales según el nivel de ingresos

	Sí he consumido rosquilletas artesanales	No he consumido rosquilletas artesanales	Significación asintótica (bilateral)
0-1.000€	10,2%	0%	0,034
1.001-1.500€	19,0%	18,2%	
1.501-2.000€	23,1%	63,6%	
2.001-2.500€	23,1%	18,2%	
Más de 2.500	24,5%	0%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 19.4, se observa que las personas con un rango de edad superior a los 55 años el porcentaje de comprar rosquilletas en panaderías es mucho más grande, mientras las personas más jóvenes se decantan más por otros establecimientos. Además, el 90% de las personas que comprar rosquilletas en cafeterías tienen un nivel de estudios de bachillerato o universitario. Asimismo, he detectado que existe relación entre el género y comprar rosquilletas en bares, ya que existe un mayor porcentaje de hombres que comprar rosquilletas en bares respecto al número de mujeres. El 58,3 % de las personas que compran rosquilletas en bares son hombres, mientras que un 41,7% son mujeres. En cambio, del total de las personas que no han ido al bar para comprar rosquilletas el 78,1% son mujeres.

Otro de los datos interesantes, es descubrir si existe relación entre el género y el hecho de comprar packs de 2-3 paquetes indivisibles. En la tabla 8, se ilustra como el 81,9% de las personas que compran un pack de 2-3 paquetes indivisibles son mujeres, mientras que el 18,1% son hombres. Esta relación se confirma mediante la prueba Chi-cuadrado, al tener una probabilidad asociada inferior a 0,05 (0,015)

Tabla 8: Relación entre el género y comprar packs de 2-3 paquetes indivisibles

	Pack 2-3 paquetes indivisibles	No pack 2-3 paquetes indivisibles	Significación asintótica (bilateral)
Hombre	18,1%	35,8%	0,015
Mujer	81,9%	62,3%	
Otro	0%	1,9%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se va a conocer si existe alguna relación entre los que adquieren rosquilletas en el supermercado y el hecho de escoger el pack de 2-3 paquetes indivisibles. Tal y como se observa en la tabla 9, el 97,1% de las personas que deciden elegir el pack de 2-3 paquetes indivisibles lo hace en un supermercado, mientras que el 2,9% de que deciden escoger el mismo formato lo hacen en establecimientos que no son supermercados. Realizando la prueba Chi-cuadrado se concluye que sí existe relación entre dichas variables al ser el grado de significación inferior a 0,05 (0,001)

Tabla 9: Relación entre comprar en el super y elegir el pack de 2-3 paquetes indivisibles

	Pack 2-3 paquetes indivisibles	No pack 2-3 paquetes indivisibles	Significación asintótica (bilateral)
Supermercado	97,1%	81,1%	0,001
No supermercado	2,9%	18,9%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Para la investigación es importante determinar si existe alguna relación entre los que han consumido rosquilletas artesanales y el hecho de adquirir las rosquilletas en el supermercado. La tabla 10 refleja cómo el 53,7% de las personas que han consumido rosquilletas elaboradas de manera artesanal uno de sus sitios favoritos para comprar este producto es el supermercado, mientras que el 90,9% de las personas que no han consumido rosquilletas artesanales no compran rosquilletas en los supermercados. Por lo tanto, con la prueba Chi-cuadrado, se puede confirmar esta relación al tener una probabilidad asociada inferior a 0,05 (0,004).

Tabla 10: Relación consumo rosquilletas artesanales y adquirirlas en el supermercado

	Sí he consumido rosquilletas artesanales	No he consumido rosquilletas artesanales	Significación asintótica (bilateral)
Supermercado	53,7%	9,1%	0,004
No supermercado	46,3%	90,9%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, hay una serie de variables que también tienen relación como por ejemplo las rosquilletas con pimentón son más consumidas por las mujeres (67,4%), el mismo tipo de rosquilletas, las rosquilletas con pipas y las que llevan queso son más consumidas por un público más joven, en cambio en edades superiores a 55 años estos tipos su porcentaje de consumo es muy inferior.

Luego existe también relación en los atributos para atraer a los niños con la edad, es el caso de que el paquete contenga personajes de dibujos y series infantiles, que sea de fácil apertura y que el mismo contenga una pegatina con dibujos de animales, cuyos atributos son más valorados por personas jóvenes y con edad de ser padres/madres (ver anexo 19.4).

A través de un análisis ANOVA, tal y como se puede observar en la tabla 11, se va a estudiar las valoraciones del atributo sabor de las rosquilletas, teniendo en cuenta sí consumen o no rosquilletas elaboradas de manera artesanal. En este caso, la valoración del sabor en las rosquilletas de aquellos que consumen rosquilletas elaboradas a mano (3,98) es mayor que la valoración del sabor de aquellos que no consumen rosquilletas artesanales (3,09). Se puede decir además que estas diferencias son significativas ($p=0,004 < 0,05$) por lo que se trata de una variable de segmentación a tener en cuenta.

Tabla 11: Valoración del sabor en función de sí consumen rosquilletas artesanales

N.º	Atributo	Grupo	N	Media	Sig.
11.2	Sabor	Consumen rosquilletas artesanales	147	3,98	0,004
		No consumen rosquilletas artesanales	11	3,09	
		TOTAL	158	3,92	

Fuente: Elaboración propia

Según la tabla 12, se va a estudiar las valoraciones del atributo sello artesanal según la provincia. En este caso, la puntuación de la provincia de Valencia (3,41) es mayor que la de las otras provincias como Alicante (3,25) y Castellón (2,8). Tras el análisis ANOVA correspondiente se puede afirmar que estas diferencias son significativas ($p=0,049 < 0,05$) por lo que será una variable de segmentación para tener en cuenta.

Tabla 12: Valoración del sello artesanal en función de la provincia

N.º	Atributo	Grupo	N	Media	Sig.
11.4	Sello artesanal	Castellón	92	2,80	0,049
		Valencia	56	3,41	
		Alicante	8	3,25	
		Tarragona	2	2,50	
		TOTAL	158	3,04	

Fuente: Elaboración propia

Tal y como ilustra la tabla 13, se valoran las rosquilletas como un alimento saludable en función de la edad.

En el caso de los jóvenes entre 18 y 24 años son los que menos valoran las rosquilletas como un producto saludable (2,81), pero a medida que aumenta el rango de edad las valoraciones de las rosquilletas como un producto saludable son mayores. En este sentido, existen diferencias significativas ($p=0,003<0.05$).

Tabla 13: Valoración de las rosquilletas como saludables en función del rango de edad

N.º	Valoración	Grupo	N	Media	Sig.
3	Valoración rosquilletas como un alimento saludable	18-24 años	36	2,81	0,003
		25-34 años	12	3,00	
		35-44 años	37	3,30	
		45-54 años	42	3,48	
		55-64 años	27	3,78	
		65 años o más	4	3,50	
		TOTAL	158	3,30	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 14, se muestra como existen diferencias significativas entre las valoraciones del precio y del sello artesanal respecto a la edad. Por ejemplo, los grupos de edad más jóvenes valoran mucho en las rosquilletas su precio, mientras que en edades más avanzadas es un atributo que no tiene tanta valoración. Ocurre el caso contrario con la valoración del sello artesanal, el público más joven no lo valora tanto y el más mayor es un atributo que valora mucho en las rosquilletas. Ambos atributos serán variables de segmentación a tener en cuenta

Tabla 14: Valoración del precio y el sello artesanal en función del rango de edad

N.º	Atributo	Grupo	N	Media	Sig.
11.1	Precio	18-24 años	36	3,14	0,002
		25-34 años	12	3,33	
		35-44 años	37	2,51	
		45-54 años	42	2,88	
		55-64 años	27	2,15	
		65 años o más	4	1,75	
		TOTAL	158	2,73	
11.4	Sello artesanal	18-24 años	36	2,44	0,046
		25-34 años	12	3,25	
		35-44 años	37	2,97	
		45-54 años	42	3,31	

	55-64 años	27	3,33
	65 años o más	4	3,5
	TOTAL	158	3,04

Fuente: Elaboración propia

En el anexo 19.5 detallo como existen diferencias significativas entre las valoraciones de nuevos sabores como rosquilletas de jamón, pizza y ajo-perejil respecto a la edad. En el caso de las rosquilletas de jamón son más valoradas por las personas más jóvenes, similar a las valoraciones de las rosquilletas sabor pizza y, por último, las de sabor ajo y perejil a pesar de que están ligeramente más valoradas por los jóvenes es el sabor que tendría mayor aceptación por parte de todos los públicos. Por último, el lanzamiento de unas rosquilletas con quinoa tendría más aceptación por parte del público femenino (2,57) que el masculino (1,95), aunque la media total no refleja que pueda llegar a ser un lanzamiento exitoso.

En este punto paso a realizar un análisis con tal de configurar grupos similares y homogéneos para poder entender y definir con más claridad el perfil del comprador interesado en nuestras rosquilletas.

Sobre la pregunta referente a la valoración del sello artesanal en las rosquilletas, teniendo en cuenta que Aima es una empresa que fabrica de manera artesana, he efectuado un análisis Cluster sobre el que obtengo 3 grupos diferenciados, tal y como se puede observar en la tabla 15.

Tabla 15: Cluster clasificación valoración sello artesanal

Valoración sello artesanal	Frecuencia	Porcentaje
1	72	45,6%
2	31	19,6%
3	55	34,8%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Para comprobar la homogeneidad de los grupos he realizado un análisis ANOVA de comprobación, como se puede apreciar en la tabla 16, observando que con la nueva variable los grupos creados son significativos y válidos ($p= 0,000 < 0,05$)

Tabla 16: Análisis Anova del cluster clasificación de la valoración sello artesanal

N.º	Grupo	N	Media	Sig.
Valoración sello artesanal	1	72	3,33	0,000
	2	31	5,00	
	3	55	1,55	
	TOTAL	158	3,04	

Fuente: Elaboración propia

Además de mostrar diferencias significativas entre los grupos podemos definir estos tres grupos según su nivel de valoración en el sello artesanal de las rosquilletas a la hora de adquirirlas.

- Grupo 1: Valoración media del sello artesanal (media aceptable)
- Grupo 2: Valoran mucho el sello artesanal (máxima media)
- Grupo 3: Valoran muy poco el sello artesanal (medias más bajas)

Esto determina que, del grupo de 158 encuestados, hay 31 personas (19,6%) que nuestro producto les puede interesar mucho al contar con el sello artesanal, mientras que hay 55 personas (34,8%) que nuestro producto no se adapta a sus necesidades. El otro grupo restante de 72 personas (45,6%), a pesar de que no valoran tanto el sello artesanal, con alguna adaptación del marketing-mix, tal y como se planteará más adelante, pueden convertirse en un público objetivo bastante interesante.

Ahora paso a determinar el perfil de esas 31 personas (19,6%) que nuestro producto satisface sus necesidades, ya que valoran mucho el sello artesanal de las rosquilletas. El 74,2% de esas 31 personas son mujeres, el 54,8% son personas entre 35-54 años, el 19,4% entre 55-64 años y el 12,9% entre 18-24 años. El 74,2% están trabajando y el 57% recibe unos ingresos en su hogar entre 1000 y 2000€, mientras que el 31% supera los 2000€ (ver tablas en el anexo 19.6)

5.3 Conclusiones a partir de los resultados

Tras realizar la investigación de mercados, se han obtenido una serie de conclusiones que nos ayudan a conocer como es el perfil del consumidor de rosquilletas. En la tabla 17, se detallan esas conclusiones, las cuales se tendrán en consideración en las decisiones de marketing.

Tabla 17: Resumen de las principales conclusiones de la investigación

Consumo
<p>Un 42,4% consumen rosquilletas de manera esporádica.</p> <p>Un 23,4% consume de manera semanal.</p> <p>Un 6,3% no acostumbran a consumirlas casi nunca.</p> <p>Un 93% ha consumido alguna vez rosquilletas artesanales.</p> <p>Los momentos de consumición preferidos son en la merienda, en el almuerzo o entre horas.</p> <p>Las rosquilletas con sal, las rosquilletas con pipas, las integrales y las que llevan frutos secos son las más consumidas.</p> <p>Las rosquilletas con pimentón son más consumidas por las mujeres (67,4%).</p> <p>Las rosquilletas con pipas y las que llevan queso son más consumidas por un público más joven.</p>
Compra
<p>El 82,5% de las personas que compran rosquilletas son mujeres.</p> <p>Los formatos más elegidos son el pack de 2-3 paquetes indivisibles, un sólo paquete y el pack ahorro.</p> <p>El 97,1% de las personas que deciden elegir el pack de 2-3 paquetes indivisibles lo hace en un supermercado.</p> <p>Los establecimientos preferidos para adquirir las rosquilletas son los supermercados y las panaderías (rango de edad superior a los 55 años).</p> <p>Un 11,4% estaría dispuesto a comprar rosquilletas de manera online, llegando a esperar por ellas entre 1 y 2 días.</p> <p>El 54,5% de las personas que consumen rosquilletas de forma semanal estarían dispuestos a comprar online.</p> <p>El 57,1% que consumen rosquilletas algunas ocasiones durante el mes estarían dispuestos a comprar online en grandes cantidades y a un precio económico.</p> <p>Las marcas de rosquilletas más conocidas son Anitin, Velarte, Snatt's y Aima (48,7% sí la conoce).</p>
Producto
<p>El 69,6% dispone de rosquilletas en sus hogares.</p> <p>Los atributos de las rosquilletas más valorados son:</p> <p>Sabor (3,92).</p> <p>Sello artesanal (3,04).</p> <p>Información nutricional (2,95).</p> <p>Los atributos menos valorados son el precio, el formato de los paquetes y la marca.</p> <p>La valoración del sabor en las rosquilletas de aquellos que consumen rosquilletas elaboradas a mano (3,98) es mayor que la valoración del sabor de aquellos que no consumen rosquilletas artesanales (3,09).</p> <p>Valencia es la provincia que valora más el sello artesanal.</p> <p>Los jóvenes entre 18 y 24 años son los que menos valoran las rosquilletas como un producto saludable.</p> <p>Los grupos de edad más jóvenes valoran mucho en las rosquilletas su precio, mientras que los grupos de edad más avanzados valoran mucho el sello artesanal.</p> <p>De una serie de sabores planteados como posibles lanzamientos de rosquilletas los más destacados fueron el sabor ajo y perejil, jamón y sobrasada.</p>

Los atributos más importantes para atraer al público más pequeño consideran que el paquete sea de fácil apertura y que el mismo contenga personajes de dibujos y series infantiles.

Producto artesanal (AIMA)

El 19,6% les puede interesar mucho nuestros productos al contar con el sello artesanal. El perfil de ese grupo muy interesado es el siguiente:

74,2% son mujeres.

54,8% están comprendidas entre 35-54 años.

19,4% entre 55-64 años.

12,9% entre 18-24 años.

74,2% están trabajando.

57% recibe unos ingresos en su hogar entre 1000 y 2000€.

31% supera los 2000€.

Nuestros productos no se adaptan a las necesidades de un 34,8%.

Fuente: Elaboración propia

6. ANÁLISIS DAFO

Debilidades

- **Marca no registrada:** Una de la debilidad principal de la marca Aima es que no está registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Esto puede suponer un gran problema para la compañía en un futuro, dado que terceros pueden registrarla y beneficiarse de la imagen y toda la reputación que han conseguido.
- **Escaso lanzamiento de nuevos tipos de rosquilletas en los últimos años:** A pesar de que Aima comercializa una gran variedad de rosquilletas en los últimos tiempos no ha sabido experimentar con nuevos sabores o ingredientes para lanzar nuevos tipos de productos. En cambio, otros competidores han sabido amoldarse a nuevas demandas, como rosquilletas con quinoa o espelta.
- **No poder personalizar tus propios pedidos desde la tienda online:** Pese a tener una tienda online, cosa que otros competidores no poseen, el consumidor final no puede personalizar sus propios pedidos con distintos tipos de rosquilletas. Es decir, si por ejemplo quiere rosquilletas saladas e integrales, tiene que pedir 25 paquetes de rosquilletas saladas y 25 de integrales, no tiene la opción de elegir 13 rosquilletas saladas y 12 de integrales.
- **Escasas acciones de marketing digital:** Aima no utiliza prácticamente ninguna técnica de marketing digital como puede ser el marketing de contenido, solo tiene un apartado en su web denominado Ideas con Aima donde hay unas pocas recetas, y en las RRSS tampoco tiene actividad.

Amenazas

- ❑ **Elevada competencia y marcas consolidadas en el sector:** A pesar de que no hay un gran número de empresas dedicadas al sector de las rosquilletas, existe mucha competencia entre ellos y hay algunas marcas que están muy consolidadas, en gran parte por ser interproveedores de grandes cadenas de supermercados.
- ❑ **Gran número de productos sustitutos de las rosquilletas:** Existe una gran cantidad de snacks que pueden sustituir a las rosquilletas, como es el caso de las patatas fritas, pipas, aceitunas, triángulos de maíz, maíz tostado, cualquier tipo de frutos secos...
- ❑ **Tendencias ecológicas que obligan a innovar en el envase:** A pesar de que los plásticos biodegradables es algo que todavía no está presente en la industria de las rosquilletas de manera clara, los consumidores están empezando a demandar un envase reciclable y biodegradable, hermético, con autocierre y que sea posible ver el producto.
- ❑ **Cierre de establecimientos debido a la Covid-19:** La pandemia ha provocado que muchos establecimientos hosteleros como bares o cafeterías cierren, hecho que supone una amenaza a la hora de comercializar las rosquilletas.
- ❑ **Falta de implicación en el proceso de compra:** En las rosquilletas el cliente tiene un gran poder de negociación y en el proceso de compra no se implica, ya que elige las más económicas del lineal o en ciertas ocasiones las que el establecimiento dispone en ese momento.

Fortalezas

- ★ **Producción artesanal y de gran calidad:** Las rosquilletas son elaboradas totalmente a mano y con materias primas de gran calidad, hecho que les otorga a las rosquilletas Aima un sabor distintivo e inconfundible.
- ★ **Notoriedad de marca en la provincia de Castellón:** Los más de 20 años desde su creación le han permitido ser una marca que los habitantes de la provincia recuerdan cuando hablan de rosquilletas.
- ★ **Venta online:** Es de las pocas empresas del sector donde el consumidor final puede adquirir sus rosquilletas directamente desde la página web.
- ★ **Proceso de internacionalización en el continente asiático:** En la actualidad está trabajando en un proyecto para conseguir comercializar las rosquilletas en Asia, concretamente en China y Japón.

- ★ **Certificada como marca de Castellón Ruta de Sabor:** En el año 2017 se incorporó como marca de Castellón Ruta de Sabor, permitiendo así introducir en sus rosquilletas el sello de calidad “made in Castellón”.
- ★ **Instalaciones modernas y amplia plantilla de trabajadores:** El año pasado dejaron atrás sus antiguas instalaciones para invertir y trasladarse a unas más amplias y modernas. Además, Aima Rosquilletas cuenta con una plantilla de veintitrés trabajadores
- ★ **Lealtad de su cartera de clientes:** Cuenta con una cartera de clientes bastante numerosa, la cual está formada por clientes que llevan trabajando con Aima durante muchos años.

Oportunidades

- **Incremento del consumo de snacks saludables:** El 60% de los consumidores de snacks demandan que sean más naturales y saludables, es decir, que contengan una menor cantidad de grasas, azúcares, calorías y sal, así como que no contengan aditivos, conservantes ni colorantes.
- **Aumento del porcentaje de veganismo:** El 0,5% de la población española es vegana, aunque es un porcentaje muy minoritarios, en los últimos años la cifra de veganos se ha duplicado.
- **Packaging infantil:** En el caso de las rosquilletas los niños son uno de los grandes consumidores de este producto, aunque en la mayoría de los casos el que tiene la capacidad para comprar son los padres por lo que un packaging infantil atractivo es clave para que el niño influya sobre la decisión de los padres y aumente las ventas del producto en cuestión.

A continuación, se muestra un esquema del análisis DAFO (figura 37).

Figura 37: DAFO



Fuente: Elaboración propia

7. DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

7.1 Proceso de segmentación

Aima Rosquilletas dirige su cartera de productos a un público que valora el sabor y el sello artesanal de las rosquilletas. Mediante la investigación de mercado se ha podido delimitar el mercado potencial de las rosquilletas, y es que nuestros productos pueden llegar a satisfacer las necesidades de un 19,6% de la muestra, dado que les interesa mucho que las rosquilletas posean el sello artesanal.

Los criterios de segmentación escogidos son los siguientes:

→ Criterios demográficos

- ❑ **Género:** Nuestro tipo de producto (con sello artesanal) suele tener más éxito en las mujeres que en los hombres, además en muchas ocasiones es el público femenino el que se encarga de comprarlas para la familia. Según la investigación, del target que valora mucho el sello artesanal en las rosquilletas el 74,2% son mujeres y el 25,8% hombres.
- ❑ **Edad:** Al ser un producto que se ingiere rápido y es práctico todas las edades están capacitadas para tomarlas, pero teniendo en cuenta la importancia del sello artesanal tiene más éxito en públicos más jóvenes. A partir de los 65 años, es recomendable realizar una dieta baja en sal, por lo que a ese rango de edad es muy difícil llegar con las rosquilletas. En cambio, los niños sí que son un nicho de mercado sustancial, ya que son consumidores habituales en el almuerzo o merienda en época escolar. A pesar de esto los niños no suelen ser los que adquieren el producto, sino que son sus padres, especialmente sus madres. Según datos recabados, el 54,8% que valora mucho el sello artesanal, es decir el público que sí estaría interesado en nuestros productos, está comprendido entre una edad de 35-54 años, 22,6% entre 18-34 años y un 22,6% mayores de 55 años.

→ Criterios socioeconómicos

- ❑ **Ocupación:** Las personas que toman rosquilletas son personas que están trabajando y toman este producto en sus puestos de trabajo como forma de quitar el hambre entre comidas principales o personas que están estudiando. Del grupo de consumidores que valoran mucho el sello artesanal, el 74,2% están trabajando y un 12,9% están estudiando.
- ❑ **Nivel de ingresos:** Aunque las rosquilletas no son un producto caro, el público que toma rosquilletas artesanas tiende a tener un nivel socioeconómico mayor que las personas que compran las rosquilletas industriales.

El 57% de ese target interesado en nuestro producto recibe unos ingresos en su hogar entre 1000 y 2000€ y el 31% supera los 2000€.

- ❑ **Estudios:** La investigación no proyecta ninguna diferencia o relación importante sobre que el nivel de estudios influya en el consumo de las rosquilletas, lo que sí es verdad es como más estudios tienen menos consideran las rosquilletas como un producto saludable.

→ Criterios de comportamiento de compra

- ❑ **Frecuencia de consumo:** Raramente la frecuencia de consumo de las rosquilletas es diaria, sino más bien es en distintas ocasiones a la semana, mensualmente o de forma esporádica. Esto supone un reto para todas las empresas de este sector que se encuentran en constante búsqueda de una demanda más constante y frecuente. Si nos centramos en la investigación realizada, el 34,3% de target que le da mucha importancia a que sean elaboradas a mano consumen rosquilletas varias veces por semana, el 25,8% las consumen en distintas ocasiones al mes y un 41,9% de manera esporádica.
- ❑ **Lugar de compra:** Existe diferencias entre el lugar de compra y la edad, mientras que los más jóvenes optan por los supermercados o cafeterías, sobre todo las universitarias, el público con una edad más avanzada opta por las panaderías.
- ❑ **Momento de consumo:** Es otro de los criterios de segmentación, por ejemplo, los niños suelen tomarlas en el almuerzo o la merienda, mientras que las personas jóvenes suelen hacerlo en el almuerzo, ya que muchas de ellas por el trabajo no pueden merendar. Según datos recabados, el 61,3% del grupo que le da relevancia a que las rosquilletas sean fabricadas artesanalmente las consume en el almuerzo.

7.2 Selección del mercado objetivo

Tras definir los criterios de segmentación, se determina el target al que va dirigido el presente plan de marketing. Tal y como he concluido en la investigación de mercado, un 19,6% de la muestra están realmente interesados en nuestros productos, debido al hecho de que le dan mucha importancia a que las rosquilletas posean el sello artesanal y que tengan un buen sabor. Así pues, se han determinado varios grupos de segmentación en función de la edad, frecuencia de consumo y el lugar de compra.

➤ **Mujer cabeza de familia**

Este grupo está formado por mujeres entre 35-54 años que trabajan y tienen hijos. Ellas son las encargadas de comprar los alimentos para su familia y preocupadas por el bienestar de la misma.

No solo adquieren las rosquilletas para que sus niños almuercen o merienden, sino que las utilizan como aperitivo para llevarse al trabajo y quitar el hambre entre horas o incluso como acompañante de alguna actividad que realizan en familia, por lo que su frecuencia de consumo es semanal. Sus sitios preferidos para comprarlas son principalmente los supermercados y en casos de mucha proximidad a sus hogares las panaderías.

Figura 38: Buyer persona María Gómez



Fuente: Elaboración propia

➤ Millennials (estudiantes)

Este grupo está compuesto por tanto hombres como mujeres jóvenes en edades comprendidas entre los 18-24 años, cuya actividad y estrés académico les hace tomar aperitivos y snacks entre las comidas. Este grupo es el que más preocupación muestra por las rosquilletas poseen los ingredientes más saludables posibles, su frecuencia de consumo es algunas ocasiones al mes y su lugar preferido son las cafeterías universitarias, máquinas de vending o los supermercados, rara vez compran en panaderías y si deciden ir a este tipo de establecimientos se decantan por otros tipos de productos sustitutivos.

Figura 39: Buyer persona Aitana Adell



Fuente: Elaboración propia

➤ **Millennials (trabajadores)**

Grupo compuesto principalmente por mujeres entre 24-35 años que han terminado sus estudios académicos y han empezado su trayectoria laboral. Como forma de matar el hambre entre horas y asegurarse de una ingesta calórica adecuada deciden llevar rosquilletas a su puesto de trabajo. Su frecuencia de consumo es semanal y sus sitios preferidos para comprarlas son principalmente los supermercados, donde escogen un formato que contenga varios paquetes indivisibles.

Figura 40: Buyer persona Verónica Martínez



Fuente: Elaboración propia

➤ **Baby boomers**

Es el grupo de segmentación con una edad superior a los 55 años, principalmente mujeres con estabilidad en su vida laboral y personal y cuyos hijos se encuentran en plena etapa universitaria. Deciden adquirir rosquilletas para picar entre horas o incluso sí disponen de tiempo y les gusta la panadería/repostería deciden elaborarlas de manera casera en sus hogares.

Es el grupo de edad que mayor número de paquetes almacena en sus hogares y más valoran las panaderías como establecimientos para adquirir las rosquilletas, sobre todo por un trato más próximo, aunque un gran porcentaje deciden acudir a los supermercados. Su frecuencia de consumo es esporádica o en distintas veces al mes.

Figura 41: Buyer persona R. Emilia González



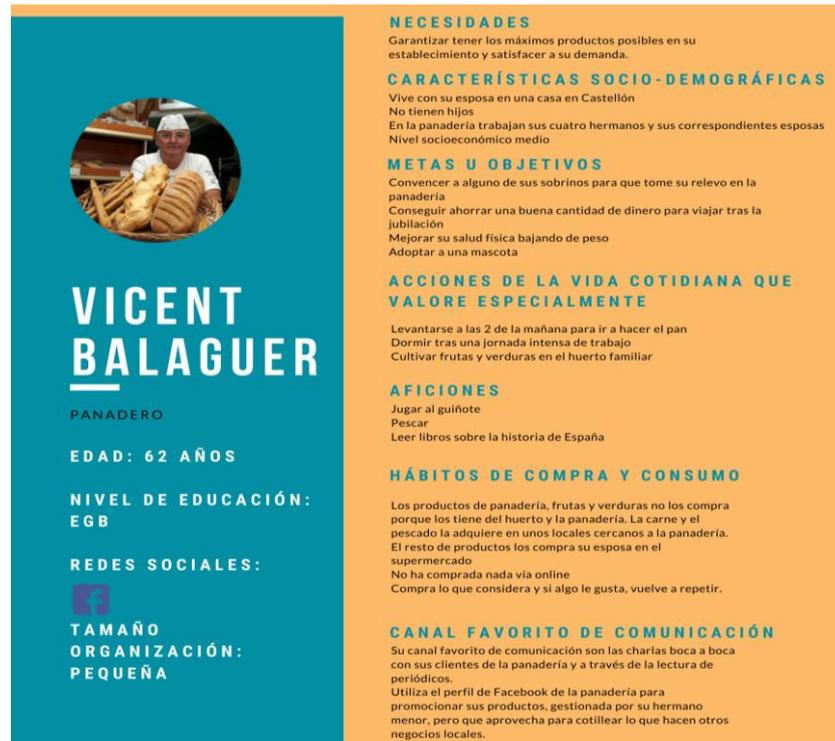
Fuente: Elaboración propia

➤ **Propietario panadería**

Grupo compuesto por hombres y mujeres con una edad superior a los 55 años que son propietarios de una panadería local. Aparte de preparar, hornear y elaboran sus panes y derivados en su propio horno comercializa productos que compra directamente al fabricante, como pueden ser las rosquilletas, así se garantizan tener los máximos productos posibles en sus establecimientos y satisfacer a su demanda.

Su frecuencia de compra es semanal y lo hace a través del comercial de la empresa fabricante, el cuál visita a dichos establecimientos para ver si tienen stock suficiente o para llevarlos más cantidad de productos, así como ofrecer un stand personalizado para la comercialización de las rosquilletas en las panaderías.

Figura 42: Buyer persona Vicent Balaguer



Fuente: Elaboración propia

➤ **Propietario cafetería**

Grupo compuesto por hombres y mujeres con una edad entre 45 y 55 años que son propietarios de una cafetería. Además de preparar cafés, té, bocadillos, sándwiches y postres comercializan aperitivos como pueden ser las rosquilletas. Suelen tener mucha presencia en lugar donde exista tráfico de gente que tiene poco tiempo, por ejemplo, cerca de lugares de trabajo, en escuelas y universidades, estaciones de tren....

Su frecuencia de compra es semanal y se realiza mediante el comercial de la empresa fabricante o directamente a través de una cadena de distribución mayorista, el cual garantiza que tiene stock suficiente y se encarga del aprovisionamiento de los productos que necesita.

Figura 43: Buyer persona Hugo Aguilar

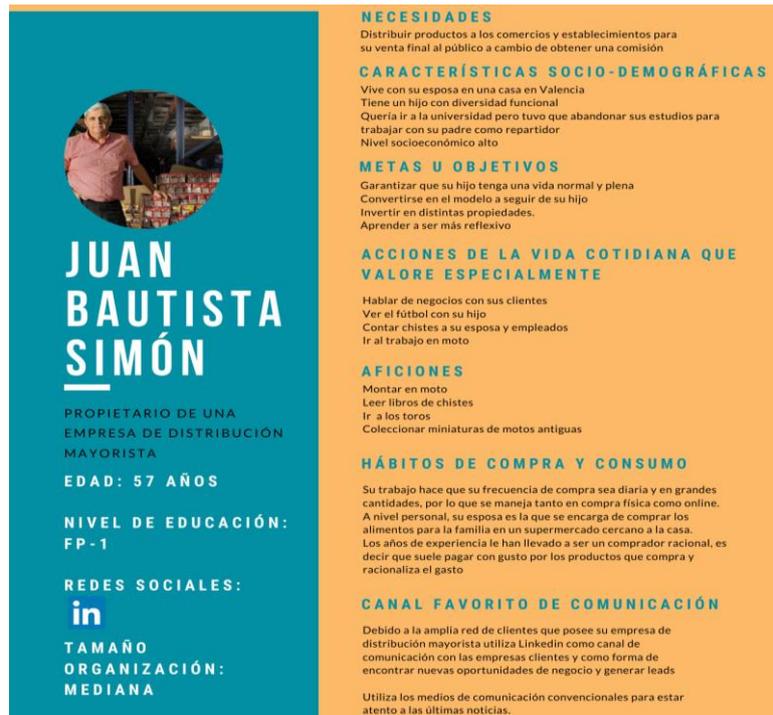


Fuente: Elaboración propia

➤ **Propietario cadena de distribución mayorista**

Este grupo está formado por compañías de distribución mayoristas que son quienes adquieren los productos, en este caso las rosquilletas, directamente al fabricante. Estas compañías almacenan y lo distribuyen a los comercios y establecimientos para su venta final al público. Su frecuencia de compra es constante, con precios mucho más competitivos para luego conseguir una comisión.

Figura 44: Buyer persona Juan Bautista Simón



Fuente: Elaboración propia

7.3 Definición del posicionamiento

Aima Rosquilletas se posiciona en la mente del consumidor de rosquilletas como una empresa basada en la calidad de sus productos y en el sello artesanal en el proceso de fabricación de las misma, cosa que los fabricantes industriales no poseen y con una buena reputación autonómica respecto a los fabricantes artesanales.

Las rosquilletas es un producto típico valenciano, tradicionalmente con carácter artesanal y asociado a la buena gastronomía de nuestra comunidad autónoma que lleva a cada consumidor a tener una experiencia única en cada bocado. A pesar de esto, en la actualidad, es difícil encontrar en las marcas que tienen más notoriedad, como Anitin, Velarte o Snatt's, que se preocupen por un sabor de calidad y unos ingredientes saludables, sino que buscan producir grandes cantidades para satisfacer toda la demanda a un precio muy competitivo. Caso contrario a lo que defiende Aima y que ha llevado a tener una imagen de su producto y marca consolidada por toda la autonomía.

Seguidamente se ilustra un mapa de posicionamiento deseado (figura 45), basado en la calidad y en el sello artesanal, en el cual se demuestra una notable disparidad entre la percepción de la calidad de los productos fabricados artesanales en relación con los industriales.

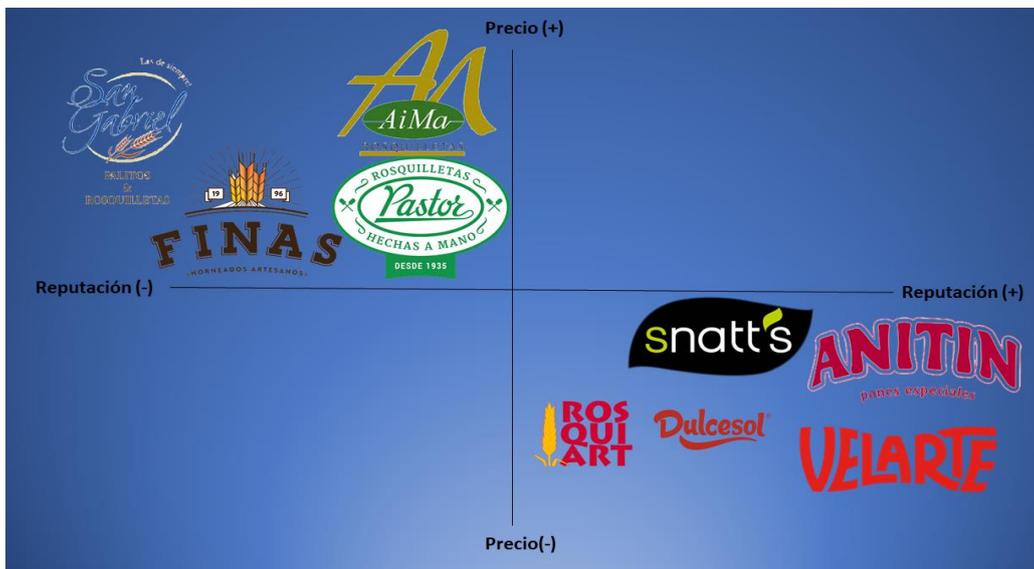
Figura 45: Mapa posicionamiento calidad-sello artesanal



Fuente: Elaboración propia

Además se presenta otro mapa de posicionamiento referente al precio y a la reputación (figura 46), donde se observa como las empresas que tienen mayor reputación tienen los precios más competitivos del mercado, dado su producción a gran escala, mientras que las empresas que fabrican artesanalmente al no poder ni a los niveles de producción ni a las cadenas de distribución de las empresas industriales, tienen una menor reputación, aunque cabe destacar que Aima dentro de las compañías que fabrican a mano es la que tiene mayor reputación.

Figura 46: Mapa posicionamiento precio-reputación



Fuente: Elaboración propia

8. PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA

8.1 Tipo de compra

Los tipos de compra que se efectúan con las rosquilletas son las siguientes:

- Compra planificada necesaria

Es uno de los tipos de compra más frecuentes en las rosquilletas, el consumidor quiere comprar el producto, pero no tiene previsión de la marca. En este caso la promoción de ventas, la recomendación del personal del establecimiento y otros elementos del marketing-mix son fundamentales para que el consumidor se decida por una marca u otra.

- Compra impulsiva

Una compra impulsiva de rosquilletas es la que se realiza sin planificar y de forma repentina por motivo de un impulso emocional. Por ejemplo, poner las rosquilletas cerca de la caja de los supermercados, en gasolineras o en máquinas automáticas (vending) con el fin de que los consumidores vean el producto, les guste y acaban comprándolo.

- Compra no planificada de sugerencia:

El consumidor no tiene un conocimiento previo de que existen rosquilletas elaboradas 100% de forma artesanal y un estímulo, como puede ser el envase, desencadena un deseo hasta que el consumidor es consciente de lo que puede aportarle el producto en cuanto a calidad y sabor.

- Compra no planificada pseudo-planificada

Esta se da cuando el cliente tiene predisposición a la adquisición de unas rosquilletas que ofrezcan determinadas ventajas en el punto de venta. Un ejemplo podría ser la publicidad en el lugar de venta en forma de expositores, carteles, displays...

8.2 Descripción del proceso de compra

En cuanto al proceso de compra se trata de una decisión de compra rutinaria puesto que estamos tratando de un producto como las rosquilletas que los consumidores, independientemente de su frecuencia de consumo, pasan poco tiempo decidiendo si comprarlas o no y no necesitan buscar excesiva información antes de efectuar la compra.

Se trata de un producto que se encuentra en la etapa de madurez, sobre todo en las provincias de la Comunidad Valenciana, donde por ser un producto autóctono, hay competencia, por ofrecer una propuesta de valor distinta.

En cambio, en el resto del país, se encuentra en una etapa de crecimiento donde cada vez más las rosquilletas están comenzando a ser aceptado por los consumidores y cada vez su consumo es mayor, en gran medida gracias a cadenas de supermercados que han apostado por poner rosquilletas en sus lineales.

Figura 47: Etapas proceso de compra



Fuente: Elaboración propia

En el proceso de compra el consumidor va a experimentar una primera fase en la que va a reconocer una necesidad, en este caso una necesidad humana tan básica como es el hambre. Una vez cubierta esa necesidad básica el consumidor buscará un beneficio añadido como puede ser unas rosquilletas con sello artesanal, con ingredientes de calidad, bajas en sal o elaboradas con productos biológicos.

En relación con eso será indispensable que desde Aima se cree una estrategia de marketing y de comunicación que haga que el consumidor sea capaz de percibir la importancia de ingerir alimentos elaborados 100% a mano, bajo el cariño y pasión de sus empleados, y con ingredientes de calidad y de cercanía.

Una vez el consumidor sea consciente de esta necesidad se va a iniciar el proceso de búsqueda de información y alternativas. Según datos recogidos de la investigación, las principales fuentes de información a la hora de adquirir las rosquilletas son la realización de una pequeña prueba del producto (3,62/5), la recomendación de un familiar o conocido (3,44/5) y la recomendación por parte del personal del establecimiento (2,81/5). Otras fuentes de información como Internet (web, blogs, RRSS...) o la televisión no son muy valoradas.

Teniendo en cuenta esos datos, hay que plantear acciones de marketing como pequeñas muestras de las rosquilletas para que los consumidores puedan probar las rosquilletas y otras acciones más dirigidas fomentar la comunicación boca a boca, ya que las recomendaciones de familiares y conocidos son muy importantes en el proceso de decisión de compra.

Cuando el consumidor considera que ha obtenido la información necesaria va a entrar en un proceso de evaluación de alternativas. Los principales criterios de evaluación que el consumidor va a tener en cuenta son el precio, ingredientes, sello artesanal, valor nutricional, diseño y formato del envase, marca, certificaciones de calidad...Según los datos de la investigación los atributos de las rosquilletas más valorados son el sabor (3,92/5), seguido de que posean un sello artesanal (3,04/5), que dispongan de una clara información nutricional (2,95/5) y el precio (2,73/5). Hay que tener en cuenta que los clientes Aima destacan el sabor de sus productos, obviamente posee el sello artesanal dado que están elaboradas íntegramente a mano, la información nutricional es un aspecto que se podría mejorar, como por ejemplo cambiar el aceite de girasol por aceite de oliva, pero esto supondría un cambio de precio, atributo al cual Aima menos puede competir con otras compañías, sobre todo las que fabrican industriales, ya que el precio de sus rosquilletas es algo superior a sus competidores.

Ante esta situación, el comprador debe ser capaz de observar en las rosquilletas Aima unas ventajas y cualidades suficientes que hagan que esté considere a la marca, juntamente con la puesta en marcha de una serie de acciones como el cambio de envase para que las rosquilletas sean más atractivas.

La cuarta fase del proceso de compra es la propia compra, en la cual el cliente decide si efectúa o no la compra. A este respecto, deben darse las condiciones espaciotemporales adecuadas para que se acabe realizando la compra salvo que se den una serie de circunstancias imprevistas que la detengan, tales como la falta de stock o teniendo en cuenta que es comida el potencial comprador se decante finalmente por otro tipo de producto por influencia de una tercera persona.

Una vez consigamos que se realice la compra debemos seguir trabajando sobre el cliente en el proceso post compra, con el fin de averiguar si este ha estado satisfecho en el consumo de las rosquilletas. Tratándose de un producto que tiene mucho éxito en la comunicación boca a boca una buena comunicación de este tipo va a permitir llegar a nuevos clientes. En el caso de que exista una insatisfacción respecto a sus expectativas iniciales habría que examinar el motivo de dicho descontento. Para ello, es recomendable tener más actividad en las redes sociales de la compañía para que sirvan de forma de comunicación entre empresa y cliente y estos puedan realizar sus pertinentes reclamaciones o sugerencias.

8.3 Análisis de factores influyentes en el proceso de compra

Seguidamente, paso a estudiar los factores que influyen en el cliente a lo largo de todo el proceso de compra, para llevar a cabo este estudio de manera organizada se analizarán los factores externos e internos.

8.3.1 Factores externos

Antes que nada, al valorar los factores externos, debemos tener en consideración la cultura, donde diferentes variables y subculturas pueden influir en la toma de decisiones del individuo. Para poner en contexto, la cultura occidental se trata de una sociedad de consumo, esto es, que no busca solo cubrir sus necesidades básicas, sino que está en constante búsqueda de productos novedosos, que satisfagan sus expectativas en cuanto a gustos y preferencias, más en la actualidad donde el público se responsabiliza por su bienestar, salubridad e imagen física.

También hay que considerar como factores externos los estratos sociales, tradicionalmente clasificados como clases sociales, sin embargo, en la actualidad esta clasificación resulta complicada de establecer por lo que se utiliza el estatus social o nivel socioeconómico. Según la investigación de datos se ha arrojado que la gran parte de la muestra está comprendida en un nivel socioeconómico medio, por lo que teniendo en consideración este factor y que el precio de las rosquilletas no es excesivamente elevado no es un aspecto que influye de manera indudable en el proceso de compra.

Otro factor clave es la familia, teniendo en consideración el tipo de producto la familia influye en la decisión de compra, no solo porque se consume en un ambiente social y los gustos y preferencias familiares van a influir en la decisión final, sino que crea vínculos afectivos, como por ejemplo cuando se compran las rosquilletas a los más pequeños de la familia. Otro de los factores que van a influir en el comprador, relacionado con el núcleo del hogar, es el número de comidas que habitualmente realizan, ya que algunas familias por tradición deciden realizar menos número de comidas, pero más copiosas y otras se decantan por más comidas y menos copiosas.

8.3.2 Factores internos

Los factores internos forman parte del análisis individual y a la hora de examinarlos hay que comprender que todo proceso de compra viene generado por una motivación del individuo a cubrir una necesidad.

Para empezar, teniendo en cuenta las teorías fenomenológicas existe la necesidad de a basar de satisfacer necesidades funcionales, particularmente en las rosquilletas la necesidad de hambre/alimentación, donde es muy posible que el consumidor haya degustado alguna vez en su vida las rosquilletas.

A este respecto, Aima aporta un valor añadido a las rosquilletas, principalmente por su sello artesanal, ingredientes de gran calidad y por el sabor de las mismas. Todo esto influye sobre las expectativas básicas del consumidor y sobre una motivación que tiene que ser suficiente para que el consumidor sienta la necesidad de adquirir las rosquilletas para que cubra su necesidad.

Llegados al punto de gozar con la motivación del consumidor, hay que tener en consideración la percepción, por eso es de vital importancia dotar al consumidor de toda la información posible sobre las rosquilletas, para que éste perciba que se trata de un producto distintivo, artesanal, autóctono y de calidad. Por eso hay que trabajar para tener un primer impacto positivo para que la atención se convierta en sensaciones y sean codificadas perceptualmente para otorgar a estas coherencia y significado.

En torno al aprendizaje, el cliente va a experimentar un modelo cognitivo dado que se otorgará al consumidor toda la información necesaria sobre la marca, sobre las rosquilletas y sus correspondientes valores añadidos. Además, hay que actuar a través de un condicionamiento operante para que el consumidor vincule el uso de asocie el consumo de las rosquilletas Aima a un beneficio añadido suficientemente satisfactorio para que esta conducta se convierta en un hábito de compra frecuente.

Para concluir, este aprendizaje hay que transformarlo en memoria, ya que el consumidor tiene que conseguir recordar nuestros productos y nuestra marca, por lo que habrá que estimularlo con información útil e interesante y con acciones, por ejemplo, orientadas en el punto de venta o un envase más atractivo, para que ese ese recuerdo vuelva a su mente y de lugar a la compra.

9. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

Después de llevar a cabo el análisis interno, externo y la investigación de mercado, en este apartado se especifican los objetivos que he planteado para el presente plan de marketing.

Tabla 18: Objetivos

- O1. Conseguir la protección legal de la propiedad industrial de la empresa en el primer año
- O2. Incrementar las ventas totales un 10% con el lanzamiento de nuevos tipos de rosquilletas en el plazo de un año
- O3. Mejorar la visibilidad de la tienda online y conseguir incrementar sus ventas en un 30% a lo largo de todo el año
- O4. Reducir los costes de transporte y el tiempo de entrega de los productos en un 50% durante el primer año
- O5. Entrar en nuevas cadenas de distribución como herbolarios y tiendas de dietética durante el presente ejercicio
- O6. Mejorar la notoriedad de marca en la Comunidad Valenciana, llegando a formar parte del conjunto evocado de marcas de rosquilletas para un 50% del público objetivo en el primer año.
- O7. Aumentar en un 5% el número de compradores frecuentes en el primer ejercicio

Fuente: Elaboración propia

En referencia a las estrategias de crecimiento que va a efectuar Aima, y sostenida en la matriz Ansoff, va a ser el desarrollo de productos y desarrollo de mercados (figura 48). La primera estrategia se va a seguir por el hecho del lanzamiento de nuevos tipos de rosquilletas porque las necesidades y gustos de la gente cambian, además es una buena forma de impulsar las ventas. Además, la estrategia de desarrollo de mercados nos permitirá tener expansión autonómica a través de nuevos acuerdos con distribuidores.

Figura 48: Matriz Ansoff



Fuente: Elaboración propia

Por lo que concierne a la estrategia de posicionamiento estratégico, al tratarse de una empresa que fabrica sus rosquilletas de manera artesanal que compite en un mercado donde la competencia principal radica en aquellas compañías que fabrican a gran escala (industrial) se ha decidido efectuar una estrategia de especialista en nichos, más concretamente especialista en características del producto, es decir, cubrir las necesidades de aquellas personas que buscan unas rosquilletas con un buen sabor, con ingredientes de calidad y elaboradas totalmente a mano (figura 49).

Figura 49: Posicionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

La estrategia competitiva que se va a realizar desde Aima va a ser la de diferenciación. La mencionada estrategia se va a fundamentar en el valor añadido que ofrecen las rosquilletas, principalmente por su sello artesanal, ingredientes de gran calidad y por el sabor de las mismas (figura 50). Esto va a permitir demandar un precio más alto por ellas que otras rosquilletas elaboradas industrialmente, a parte será muy importante hacer una correcta gestión de la marca, mediante acciones de marketing desarrolladas en apartados posteriores.

Figura 50: Estrategia competitiva



Fuente: Elaboración propia

10. MARKETING MIX: DECISIONES DE PRODUCTO

Acción 1: Lanzamiento de una línea de producto BIO y Dietética
Objetivos a los que contribuye: O2, O3, O5, O6
Período de implementación: Septiembre
Presupuesto: 10.250€

Una de las debilidades de Aima Rosquilletas es que en los últimos años no ha lanzado ningún tipo ni sabor nuevo de rosquilletas. Además, esta compañía tiene como esencia el poner en valor en sus productos el sello artesanal, la fabricación 100% a mano y la calidad de sus ingredientes, teniendo en cuenta todo esto y que algunos de sus competidores ya ha empezado a introducir en sus carteras de productos líneas bio y orientadas a la dietética, considero que puede ser un gran oportunidad para acercarnos a aquel target que no solo busca que las rosquilletas tengan un buen sabor sino que contengan ingredientes beneficiosos para su salud. Entre los tipos de rosquilletas que podríamos encontrar en esta línea Bio y Dietética serían las rosquilletas integrales de espelta, rosquilletas integrales con chips de chocolate sin azúcar, rosquilletas con semillas de calabaza, rosquilletas con Sal del Himalaya y rosquilletas con sésamo negro. El proceso de amasado y horneado de las mismas se haría de una forma parecida a las otras líneas de Aima, pero teniendo en consideración ingredientes que no están actualmente utilizando como harina de espelta integral, harina de trigo integral de cultivo ecológico, nibs de cacao orgánico, pepitas de calabaza, sésamo negro... Asimismo en esta nueva línea de productos se va a sustituir el aceite de girasol alto oleico del proceso de fabricación por aceite de oliva virgen extra.

El envase de estos productos serán distintos a la de las otras líneas y es que en vez de paquetes de plástico serán bolsas 100% biocompostables y biodegradables cerradas con un lazo realizado de forma manual. En el interior de la bolsa se encontrarán las rosquilletas y en el exterior habrá una pegatina con el logo de Aima en la parte superior, el tipo de rosquilleta abajo del logo, la descripción de los ingredientes (*Procedentes de Agricultura Ecológica), valor nutricional, consumo preferente, lote, peso, información del fabricante, el sello del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad Valenciana (CAECV), así como el código del dicho organismo de control (ES-ECO-020-CV).

Figura 51: Línea BIO y Dietética



Fuente: Elaboración propia

Cada bolsa contará con un peso entre 60-75 gramos y el precio de cada tipo de rosquilletas Bio y Dietética variará según el coste de elaboración. Obviamente, será la línea de producto de Aima cuyo precio de venta al público será más elevado.

El lanzamiento de esta nueva línea Bio y Dietética puede ser una buena forma de entrar en nuevas cadenas de distribución como herbolarios, tiendas de nutrición y tiendas de productos ecológicos y naturales. También como forma de llegar a públicos como madres en período de gestación, personas de cualquier edad preocupadas por la salud y la nutrición y en personas de edad avanzadas que se encuentran en residencias geriátricas.

Acción 2: Lanzamiento de los sabores ajo-perejil y jamón y de la edición infantil
Objetivos a los que contribuye: O2, O3, O5, O6
Período de implementación: Noviembre (pensando en las fiestas navideñas)
Presupuesto: 10.250€

En la investigación de mercados se plantearon una serie de sabores como posibles lanzamientos de rosquilletas y los más destacados fueron el sabor ajo-perejil y jamón. Teniendo en cuenta que la anterior acción se trata de una nueva línea de productos considero que es importante lanzar nuevos sabores en la línea de rosquilletas estándares de Aima.

Además, estos sabores planteados no se están comercializando en el mercado de las rosquilletas actual, por ejemplo, el sabor ajo-perejil y jamón sí que son muy frecuentes en forma de panecillos, pero no en el formato rosquilleta. Asimismo, las lochas de jamón combinan muy bien si las envuelves en cada rosquilleta, por lo que nosotros planteamos un tipo de rosquilleta donde el comensal no tenga que realizar la mezcla. Con el lanzamiento de estos dos nuevos sabores se alinea la esencia autóctona de Aima con la dieta mediterránea propia de nuestro territorio. El proceso de amasado y horneado de las mismas se haría de una forma similar a otros tipos de rosquilletas, pero teniendo en cuenta la incorporación de ingredientes en la masa como un aliño de ajo y perejil troceado y una combinación de jamón troceado y saborizante sabor jamón.

El envase de estos nuevos sabores será similar a la línea de productos estándares de Aima, cada paquete contará con un peso de 60 gramos y los ingresos del productor será de 1€ por paquete, siendo el PVP algo mayor.

Figura 52: Nuevos sabores jamón y ajo-perejil



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, como forma de llegar a un público más infantil, el cual es uno de los grandes consumidores de rosquilletas se va a lanzar una edición especial de las rosquilletas Aima bañadas en chocolate con un packaging que contenga personajes de dibujos y series infantiles. El paquete contendrá el mismo peso que las rosquilletas Aima bañadas en chocolate (60gr) pero en vez de las rosquilletas sean tan alargadas serán más pequeñas para evitar atragantamientos entre los más pequeños.

A modo de prueba, la primera edición será con un packaging especial Mickey Mouse, sí tiene buena aceptación entre los más pequeños se estudiará lanzar nuevas versiones con otros personajes infantiles.

Figura 53: Rosquilletas edición Disney



Fuente: Elaboración propia

Acción 3: Posibilidad de personalizar los pedidos online y nuevo packaging para las compras en la web

Objetivos a los que contribuye: O3, O6

Período de implementación: Octubre

Presupuesto: 800€

Aima Rosquilletas es de las pocas compañías que vende sus rosquilletas a través de la web, donde hay un carrito de compra, en el que independientemente seas un distribuidor o un consumidor particular puedes efectuar tus pedidos. A pesar de esto, existen algunas debilidades como por ejemplo no poder personalizar tus propios pedidos, ya que la tienda online solo te da la opción de seleccionar cajas de un determinado tipo de producto. Para poner solución a esto planteo que el consumidor pueda personalizar sus propias cajas con distintos tipos de rosquilletas en las mismas. En concreto, sí te gustan las rosquilletas saladas y las que llevan queso, estas obligado a adquirir una caja de rosquilletas saladas y una caja de rosquilletas con queso, con esta acción propuesta el consumidor podría escoger 8 paquetes de rosquilletas normales y 8 paquetes de rosquilletas con queso.

Figura 54: Tienda online Aima



Fuente: Elaboración propia

Asimismo, se propone modificar el packaging de las cajas por uno más original que emule un horno y que del mismo interior de la puerta del horno salgan los paquetes de rosquilletas. Con esta acción se pretende dar un valor añadido al producto y servir como potente herramienta de comunicación para potenciales compradores en el punto de venta.

Figura 55: Nuevo packaging en forma de horno



Fuente: Elaboración propia

11. MARKETING MIX: DECISIONES DE MARCA

Acción 4: Registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas

Objetivos a los que contribuye: O1

Período de implementación: Julio

Presupuesto: 675€

Aima Rosquilletas (García Jovani S.L) no está registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Esto puede suponer un gran problema para la compañía en un futuro, dado que terceros pueden registrarla y beneficiarse de la imagen y toda la reputación que han conseguido a lo largo de los años. Normalmente la marca se registra cuando se inicia la idea de negocio, pero esta compañía no lo hizo. Por eso la primera acción del presente plan de marketing referente a la marca pasa precisamente por protegerla y poseer el derecho exclusivo de uso, para ello el primer paso es solicitar un informe a la OEPM de registro de nuestra marca o nombre comercial con la correspondiente identificación de las personas responsables o mediante un representante. En la propia solicitud se tiene que adjuntar todos los elementos gráficos pertinentes y efectuar el pago de las tasas que variará según el número de clases escogidas. Cada clase engloba una serie de productos/servicios de nuestra marca a registrar, en este caso según la clasificación de Niza la clase será la número 30 (preparaciones hechas de cereales, pan, pastelería y confitería). Si se escoge solamente una clase y el trámite se realiza electrónicamente la tasa ascendería a 125,36€, por cada clase añadida de más habría que abonar 81,21€ adicionales.

Luego de terminar el proceso de solicitud, la Oficina Española de Patentes y Marcas examinará la marca y si no hay problemas, será otorgada la fecha de presentación. En vista de la concesión del registro de marca, la cual tiene una duración de 10 años desde la solicitud con prórrogas infinitas, habrá que abonar las anualidades devengadas.

El proceso de registro de la marca puede suponer unos 6 meses, por eso es vital que Aima empiece con dicho trámite lo más pronto posible. Además, teniendo en consideración que Aima está empezando a internacionalizarse por el continente asiático, habrá que registrar la marca en la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).

Acción 5: Creación de eslogan
Objetivos a los que contribuye: O6
Período de implementación: Agosto
Presupuesto: 425€

Otra acción de marca es la creación del eslogan “Las de siempre”, cuyo mensaje pretende representar que las rosquilletas de Aima están elaboradas bajo un proceso artesanal y tradicional que le otorga al producto el sabor de toda la vida. Además de que ese eslogan se integrará dentro de la comunicación offline y online de la empresa esto ayudará incluso a distinguirnos dentro de nuestro sector, dado que es un sector donde las empresas no suelen tener eslóganes. En realidad, de todos los competidores de Aima, Velarte es el único que tiene un eslogan “Sabe a lo bueno”.

A pesar de que el eslogan planteado puede ser básico y sencillo considero que es simple de recordar, remarca las características de los productos y busca apelar a los sentimientos de aquellos compradores que buscan lo tradicional y lo artesanal. Asimismo, la curvatura del eslogan quiere reflejar una sonrisa en la boca propia de cuando te tomas las rosquilletas Aima.

Seguidamente se ilustra una imagen del diseño del nuevo eslogan de Aima (figura 56).

Figura 56: Eslogan Aima



Fuente: Elaboración propia

12. MARKETING MIX: DECISIONES DE PRECIO

Acción 6: Fijar PVP de la línea de rosquilletas Bio y Dietética y de los nuevos sabores
--

Objetivos a los que contribuye: O2, O3, O5, O7

Período de implementación: Septiembre
--

Presupuesto: 0€

Atendiendo a las acciones planteadas anteriormente sobre el lanzamiento de una línea de rosquilletas Bio y Dietética y la presentación de nuevos sabores, hay que establecer cuales serán sus precios de venta al público. Por ejemplo, en las rosquilletas edición Disney, que son las rosquilletas de chocolate de Aima, pero con un packaging distinto y referencial a los dibujos animados de Mickey Mouse, el precio de fabricación será el mismo que las rosquilletas Aima de chocolate, pero habrá que tener en cuenta el coste de diseñar el nuevo packaging y el pago del royalty por la licencia a utilizar los personajes y el logotipo de Disney. Las rosquilletas de jamón y ajo-perejil ambas tendrán un precio superior a la línea de precios actuales de Aima, dado que los ingredientes principales son más caros o la mezcla entre los mismos es más laboriosa, además hay que tener en cuenta el coste de diseñar un nuevo empaquetado. Por último, por lo que se refiere a la línea de rosquilletas Bio y Dietética, cuya línea estará compuesta por cinco distintos tipos de rosquilletas, las rosquilletas integrales de espelta, rosquilletas integrales con chips de chocolate sin azúcar, rosquilletas con semillas de calabaza, rosquilletas con Sal del Himalaya y rosquilletas con sésamo negro, serán las rosquilletas con el precio más elevado de la empresa.

No solo hay que tomar en cuenta unos ingredientes de cultivo ecológico como puede ser la harina de espelta integral, harina de trigo integral, chips de cacao orgánico, pepitas de calabaza o sésamo negro, sino que en esa línea al sustituir el aceite de girasol alto oleico por aceite de oliva virgen extra va a encarecer el coste de fabricación de las mismas. Asimismo, el empaquetado en vez de ser paquetes de plástico serán bolsas 100% biocompostables y biodegradables. Finalmente, cabe destacar que todas las rosquilletas de Bio y Dietética tendrá el mismo precio.

A continuación, se muestra los PVP de esas nuevas rosquilletas que se integran en la cartera de productos de Aima.

Figura 57: Precios nuevos lanzamientos



Fuente: Elaboración propia

Acción 7: Escala de descuentos
Objetivos a los que contribuye: O3, O6, O7
Período de implementación: Diciembre (con tal de aprovechar un año natural contable)
Presupuesto: 0€

Se realizará una serie de descuentos distinguiendo si son clientes profesionales o clientes individuales, en el primer caso esos descuentos irán dirigidos a restaurantes, caterings, cafeterías, panaderías, quioscos, charcuterías, fruterías y cadenas de distribución tanto mayoristas como minoristas. La acción para los clientes profesionales consistirá en descuentos por volumen acumulativos, es decir, la deducción se asignará a las compras totales que realiza un determinado comprador durante un año natural, el objetivo no es más que impulsar a los clientes a que compren de manera más habitual rosquilletas y conseguir lealtad por parte de ellos hacia Aima.

Figura 58: Descuentos clientes profesionales

TIPO DE CLIENTE	NÚMERO DE CAJAS	DESCUENTO
	50 cajas	5%
	30 cajas	3%
	20 cajas	1%

Fuente: Elaboración propia

En el caso de los clientes individuales, concretamente los que realizan sus compras a través de la tienda online, tendrán diferentes niveles de descuentos según la acumulación de puntos. Esos puntos se podrán obtener según el número de compras y el tipo de rosquilletas que adquieren

Figura 59: Descuentos clientes individuales

PUNTOS	DESCUENTO
600 puntos	25%
400 puntos	15%
200 puntos	10%



- 1 caja rosquilletas Bio y Dietética=200 puntos
- 1 caja personalizada=175 puntos
- 1 caja rosquilletas Disney=150 puntos
- 1 caja rosquilletas Jamón= 150 puntos
- 1 caja rosquilletas Ajo-perejil=150 puntos
- 1 caja rosquilletas Queso= 125 puntos
- 1 caja rosquilletas Chocolate= 125 puntos
- 1 caja rosquilletas Frutos secos= 125 puntos
- 1 caja resto de rosquilletas= 95 puntos

Fuente: Elaboración propia

13. MARKETING MIX: DECISIONES DE DISTRIBUCIÓN

Acción 8: Cambio de empresa transportista
Objetivos a los que contribuye: O4
Período de implementación: Agosto
Presupuesto: n/a

Actualmente Aima realiza aquellas entregas de sus productos, los cuales no les compensa económicamente transportarlas con sus furgonetas, a través de la empresa de mensajería Nácex. Teniendo en cuenta que tiene unas tarifas de envío bastante elevadas, eso repercute en que Aima tiene que estipular unos gastos de entrega que ascienden a 10 euros por cada caja, lo que puede suponer un gran inconveniente.

Además, con esa empresa transportista el periodo de entrega no es excesivamente rápido, sino que las entregas se efectúan en un plazo entre 48-96h. Para ello he buscado una alternativa que pasa por formar parte de una plataforma de comercialización de Correos denominada Correos Market, la cual está orientada a la comercialización de productos locales y artesanales. A través de la misma se ofrecerían las rosquilletas y los compradores podrían obtenerlos asumiendo unos gastos de envío muy inferiores a los actuales de la empresa.

No solo reducimos de manera muy clara los gastos de envío, sino que Aima conseguiría una mayor visibilidad a nivel nacional, dado que se pasaría a formar parte del operador logístico que a más lugares del país llega. Para conseguir comercializar a través de esta nueva plataforma habría que obtener el sello de calidad de Correos Market. Para conseguirla es de vital importancia que los productos hayan sido elaborados en España, consumir una serie de criterios de calidad y garantizar un volumen mínimo de producción. Si se consigue dicho sello habría que alcanzar un acuerdo con Correos Market en el cual pagas un pequeño porcentaje fijo de lo vendido, generalmente en alimentación la comisión ronda el 15%. Con esta plataforma logística el plazo de entrega es de 24-48 horas.

Por ejemplo, si un consumidor individual quiere adquirir una caja de rosquilletas saldas, la cual contiene 25 paquetes, actualmente le supondría un coste de 17,50€ de PVP más un total de gastos de envío de 10€, por lo que su desembolso sería de 27,50€. Con esta acción propuesta y llegando a un acuerdo con esta plataforma logística, aparte de tener su pedido más rápido, su desembolso sería de unos 20€, dado que los gastos de envío supondrían solamente 2,6€, llegando a reducir el coste para el consumidor entorno a los 7,5€.

Figura 60: Acuerdo Aima- Correos Market



Fuente: Elaboración propia

Acción 9: Incorporación de un empleado en el departamento comercial y de reparto
Objetivos a los que contribuye: O2, O4, O5
Período de implementación: Septiembre
Presupuesto: 32.650€

En la actualidad Aima solo cuenta con un empleado en el departamento comercial y de reparto, teniendo en cuenta la cantidad de volumen de fabricación de rosquilletas que pueden elaborar los 16 trabajadores de la planta, ese solo trabajador puede verse con una excesiva carga de trabajo cuando el sector hostelero vuelva a la normalidad. Tradicionalmente ese trabajador siempre ha estado ayudado por la dirección general en periodo altos de demanda, pero considerando que ahora mismo los dos dirigentes están en un proceso de internacionalización en países asiáticos y expansión a nivel general de la compañía, creo conveniente la contratación de otro comercial. A consecuencia de acciones planteadas como el lanzamiento de la línea de rosquilletas Bio y Dietética (acción 1) y el lanzamiento de nuevos sabores (acción 2) hace indispensable la incorporación de un empleado más en ese departamento. No solo para ayudar en el reparto de los pedidos sino también a través de las relaciones comerciales entrar en cadenas de distribución que por ahora Aima no estaba integrado, como por ejemplo cadenas mayoristas de herbolarios, tiendas de dietética o mayoristas de productos alimenticios para geriátricos.

El objetivo de esta contratación es mejorar la relación con los clientes y llegar a nuevos canales de distribución, permitiendo así aumentar la cuota de mercado y llegar a más puntos de venta.

El proceso de contratación se basaría en una publicación de la oferta de trabajo en el apartado Trabaja con Aima del nuevo portal web de la compañía, tal y como se describe en acciones posteriores. Se detallará la descripción de la oferta de trabajo, requisitos, funciones y responsabilidades y aquellos candidatos interesados seleccionaran la oferta, rellenaran un breve formulario y adjuntaran su currículum.

Figura 61: Oferta de empleo comercial en web



Fuente: Elaboración propia

Será en unas condiciones laborales de jornada completa y serán requisitos para su reclutación la posesión del carné de conducir, acreditar su experiencia como fuerza de ventas, saber comunicar correctamente con el cliente y el dominio de diversos idiomas.

Por descontado, luego de concretar la contratación habría que realizar un reducido gasto en formación, con el objetivo de lograr con la máxima brevedad posible una óptima adaptación a su puesto de trabajo. Además, desde Aima están dispuestos, en el caso de aumentar mucho la demanda de nuestros productos en otras zonas geográficas, a plantear la incorporación de otro comercial.

Figura 62: Nuevo comercial Aima



Fuente: Elaboración propia

14. MARKETING MIX: DECISIONES DE COMUNICACIÓN

Acción 10: Asistencia a ferias
Objetivos a los que contribuye: O2, O5, O6
Período de implementación: Octubre y noviembre
Presupuesto: 23.300€

Teniendo en cuenta que por la Covid-19 muchas ferias gastronómicas se han visto obligadas a cancelarse, no hay que perder de vista que son muy importantes, dado que los stands son puntos de venta directa y debido a la gran asistencia a las mismas clientes o potenciales compradores te pueden pasar a ver. Pudiendo inclusive tener nuevos contactos, cerrar posibles ventas o preparar presupuestos y ofertas.

Aima Rosquilletas participará en dos ferias gastronómicas, Salón Gourmets que tendrá lugar durante el 18 y 21 de octubre en IFEMA (Madrid) y Mediterránea Gastrónoma celebrada durante el 7 y 9 de noviembre en la Feria de Valencia.

De manera que Aima contará con su propio stand donde se mostrará a los visitantes los diferentes tipos de rosquilletas que comercializamos, así como la importancia a la distinción del sello artesanal. Será una buena ocasión para enseñar el lanzamiento de las rosquilletas de la línea Bio y Dietética, la edición especial de Disney o el packaging original en forma de horno.

Figura 63: Participación en ferias



Fuente: Elaboración propia

Acción 11: Visitas a la fábrica por parte de centros educativos
Objetivos a los que contribuye: O6, O7
Período de implementación: Septiembre (inicio del curso escolar)
Presupuesto: n/a

El público infantil es uno de los principales públicos objetivos de las rosquilletas. Por eso oriento una acción de comunicación a la realización de visitas a la fábrica de Aima por parte de centros educativos. Las visitas escolares a fábricas generan un contacto directo entre las organizaciones y los niños/as, más todavía teniendo en cuenta que actúan como “influencers” de consumo dentro de su propio hogar y tienen un importante valor en las decisiones de compra de los padres. Además, esta acción planteada ayuda a asegurarse que Aima tendrá presencia como marca en los consumidores del futuro, ya que sí la visita es entretenida para los niños permitirá crear ese vínculo afectivo y será algo que recordaran durante toda su vida por ser un recuerdo de la infancia.

Cabe destacar que las visitas serán totalmente gratuitas, solamente el centro educativo tendrá que hacerse cargo del transporte, y estarán sugeridas para todos los centros educativos de la Comunidad Valenciana, especialmente la provincia de Castellón, zona donde el consumo de rosquilletas Aima es mayor. Las visitas se realizarán los lunes y los viernes y el guía será uno de los dos directivos generales de Aima que se encargará de explicar el proceso de elaboración de las rosquilletas paso a paso. Los alumnos/as podrán contemplar las instalaciones y las maquinarias de Aima, asimismo se habilitará un pequeño espacio con mesas y sillas donde los niños podrán realizar sus propias rosquilletas que posteriormente serán horneadas en la propia fábrica.

Luego del horneado se entregará a los alumnos las rosquilletas elaboradas por ellos mismos y un obsequio de Aima, en forma de packaging en forma de horno (ver acción 3), pero con un tamaño mini para que los niños puedan transportarla, la cual contendrá en su interior cuatro paquetes de rosquilletas (chocolate, saladas, pipas y con queso) y una tarjeta agradeciendo de forma particular su visita.

Esta acción, empezará su implantación cuando las medidas restrictivas por la Covid-19 se suavicen, aunque las instalaciones de Aima son amplias el número de niños por visita tendría que ser muy reducida. Ante esta situación no se descarta que se realice una visita virtual a nuestra fábrica en forma de vídeo, donde se muestre el proceso de elaboración de las rosquilletas y durante el vídeo se planteen preguntas de opción múltiple con una sola respuesta. Lógicamente la actividad de creación de sus propias rosquilletas no se podría elaborar, pero se les haría entrega del obsequio mencionado anteriormente.

Para solicitar dichas visitas a la fábrica, en el portal web de Aima se habilitará una cabecera denominada Visitas escolares, donde se explicará todos los pasos a seguir, en primer lugar, habrá que rellenar el formulario de solicitud por parte de un representante del centro educativo, posteriormente Aima se encargará de ponerse en contacto y concretar la fecha y hora y el último paso será solicitar la autorización del director/a del centro.

Figura 64: Visitas escolares a la fábrica de Aima



Fuente: Elaboración propia

Acción 12: Modernización de la rotulación en la fábrica y oficinas

Objetivos a los que contribuye: O6

Período de implementación: Agosto

Presupuesto: 2.800€

Aprovechando que el pasado año Aima inauguró sus nuevas instalaciones se va a realizar un rediseño en la rotulación de las oficinas y fábrica para que sea vean más modernas. Para acceder a las oficinas existe una puerta automática, por lo que es buena idea poner el logotipo de la empresa en un color sutil y transparente sobre la misma. Además, se va a poner el logotipo de Aima Rosquilletas tanto en la parte superior de la fachada de las oficinas como en la parte superior de la nave colindante que se trata de la fábrica. Es importante para la empresa la rotulación y la imagen para poder ser identificados por los potenciales clientes y para mejorar el corporativismo de Aima, asimismo tenido en cuenta la acción planteada de las visitas escolares le da un mayor sentido e identificación de la marca para los asistentes.

Tal y como se muestra en la figura 65 se puede observar la nueva rotulación para las oficinas y la fábrica.

Figura 65: Nueva rotulación en oficinas y fábrica



Fuente: Elaboración propia

Acción 13: Cambio en la página web y ampliación del menú para distribuidores
Objetivos a los que contribuye: O2, O3, O5, O6, O7
Período de implementación: Septiembre
Presupuesto: 10.900€

La web actual de Aima Rosquilletas es muy sencilla y prácticamente no hay actualizaciones en sus contenidos, por eso planteo un cambio en su diseño y en sus menús con tal de incorporar en la misma el nuevo lanzamiento de la línea Bio y Dietética y los nuevos sabores de rosquilletas. Al abrir el nuevo portal web se verá un slideshow (presentación de fotos que irán pasando automáticamente) sobre las últimas novedades de la empresa, tal y como se puede observar en la figura 66.

Figura 66: Nueva página web Aima



Fuente: Elaboración propia

En la sección de productos, tal y como se ilustra en la figura 67, se detallarán las tres líneas de rosquilletas que tiene la empresa y clicando sobre el botón rojo del tipo de rosquilleta que le interesa podrá ver toda su información en cuanto a ingredientes, normas de conservación, formatos, sugerencias de consumo, valor nutricional...

Figura 67: Sección de productos en la nueva web



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que, a diferencia de la página web actual, en este nuevo diseño sí que habrá la opción de cambio de idioma. Los idiomas disponibles serán castellano, valenciano, inglés e italiano.

En la figura 68 se muestra cómo será la parte más inferior de la página web, donde habrá información sobre Aima, los perfiles en redes sociales y los métodos de pago. Visto el auge que ha tenido Bizum en los últimos tiempos he decidido incluirlo como método de pago en la tienda online.

Figura 68: Información en la parte inferior de la web



Fuente: Elaboración propia

Uno de los puntos críticos de la página web es que no tiene una cabecera dirigida específicamente a los distribuidores, teniendo en cuenta que es de vital importancia contar con distribuidores para la comercialización de las rosquilletas, en el menú de navegación en el apartado de contacto al situarse encima de la palabra se va a abrir un desplegable con tres menús distintos, como se muestra en la figura 69.

Figura 69: Apartado contacto en la nueva web



Fuente: Elaboración propia

El primero será de Trabaja con Aima, donde posibles empleados podrán enviar su Currículum Vitae y participa en los procesos de selección de vacantes, cuando se requiera una vacante en un determinado lugar de trabajo dentro de Aima en ese menú aparecerá en la sección de ofertas de empleo y al entrar sobre las misma se detallará la descripción, requisitos, funciones y responsabilidades...Para postularse como candidato, luego de entrar dentro de la oferta de trabajo, tendrá que rellenar un formulario aportando su nombre, apellidos, correo electrónico, teléfono, carta de presentación y adjuntar su currículum. El segundo menú se denominará ¿Eres distribuidor?, el cual estará dirigido solamente a los distribuidores, en el mismo habrá un formulario para rellenar con el nombre, apellidos, correo electrónico, teléfono, asunto y mensaje, justo como se presenta en la figura 70.

Figura 70: Apartado específico para distribuidores



Fuente: *Elaboración propia*

El último menú desplegable será Contacta con nosotros, el cual estará dirigido a responder preguntas o dudas sobre la venta online a particulares o sobre cualquier tipo de rosquilletas, sugerencias, quejas, etc. Así como informar dónde estamos, la forma de contactar mediante correo electrónico y teléfono o el horario de atención al cliente y fabricación. Actualmente la página web de Aima solo tiene un menú de contacto con un solo formulario, por eso veo conveniente distinguir esa manera de contactar con nosotros según sea por un puesto de trabajo o entrega de currículum vitae, si se trata de un distribuidor o si es una duda o queja por parte de un consumidor individual.

Acción 14: Actualización de los contenidos en Facebook y creación de un perfil en Instagram
Objetivos a los que contribuye: O6, O7
Período de implementación: Septiembre
Presupuesto: 6.000€

El perfil de Facebook que tiene actualmente Aima está desactualizado, no obstante, tiene casi 700 personas que siguen su página y en los contenidos que suben, el ultimo hace dos años, tienen bastantes interacciones referentes a likes y contenidos compartidos. Por eso veo una buena manera de acercarnos al consumidor final actualizando los contenidos y ofreciéndoles publicaciones de calidad, retos y sorteos. Como las rosquilletas son un producto que defiende un estilo de vida sano, considero a la red social Instagram, la cual es la más usada para enseñar nuestro estilo de vida, como una manera de comunicación muy efectiva con nuestros clientes y potenciales compradores.

A continuación, se muestra la línea que seguirán las publicaciones, con contenidos acerca de lo saludable que es comer rosquilletas (figura 71), retos (figura 72), información de nuestros productos (figura 73) y un sorteo conjunto con una empresa cervecera (figura 74).

Figura 71: Contenido saludable



Fuente: Elaboración propia

Figura 72: Contenido con retos



Fuente: Elaboración propia

Figura 73: Información sobre los productos



Fuente: Elaboración propia

Figura 74: Contenido sorteo



Fuente: Elaboración propia

15. PLAN DE CONTROL

En este apartado se detalla el plan de control que hay que llevar a cabo para garantizar que cada uno de los objetivos que he propuesto anteriormente se están cumpliendo en los términos dictados, sino habrá que realizar correcciones en las acciones que presentan desviaciones.

Tabla 19: Plan de control

Objetivos	Frecuencia de medición	Método de control
O1. Conseguir la protección legal de la propiedad industrial de la empresa en el primer año	Mensual	Publicación de la solicitud del registro de la marca en el BOPI (Boletín Oficial de la Propiedad Industrial)
O2. Incrementar las ventas totales un 10% con el lanzamiento de nuevos tipos de rosquilletas en el plazo de un año	Mensual	Control del volumen de ventas y de su variación mensual
O3. Mejorar la visibilidad de la tienda online y conseguir incrementar sus ventas en un 30% a lo largo de todo el año	Trimestral	Cuantificar el aumento del tráfico web, revisión de las ventas que proceden de la página web sobre el total de ventas y cálculo de la tasa de conversión (Compras/ Visitas totales) x 100
O4. Reducir los costes de transporte y el tiempo de entrega de los productos en un 50% durante el primer año	Bimensual	Cálculo del porcentaje de ahorro en los gastos de envío respecto al año anterior y cálculo de la disminución del tiempo de entrega medios de los pedidos en comparación con el año anterior.
O5. Entrar en nuevas cadenas de distribución como herbolarios y tiendas de dietética durante el presente ejercicio	Trimestral	Efectuar un informe trimestral sobre el estado de las negociaciones con esas cadenas, tanto mayoristas como minoristas, y detallar de manera específica aquellas que ya están integradas en nuestro canal de distribución
O6. Mejorar la notoriedad de marca en la Comunidad Valenciana, llegando a formar parte del conjunto evocado de marcas de rosquilletas para un 50% del público objetivo en el primer año.	Anual	Realización de una encuesta sobre marcas de rosquilletas por la Comunidad Valenciana y comparar el porcentaje de consideración de Aima como marca respecto a la investigación de mercados del presente plan de marketing
O7. Aumentar en un 5% el número de compradores frecuentes en el primer ejercicio	Trimestral	Cálculo de la tasa de retención [(clientes finales – nuevos clientes) / clientes iniciales] x 100

Fuente: Elaboración propia

16. CRONOGRAMA

Paso ahora a delimitar cada una de las acciones en un marco temporal de ejecución.

El propósito es que las acciones tengan la mayor viabilidad posible y, al delimitarlo en el tiempo, garantizar que se consigan los objetivos planteados y apoyar la implementación del plan de marketing de manera efectiva.

Tabla 20: Cronograma

Acción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Lanzamiento de una línea de producto BIO y Dietética									X			
2. Lanzamiento de los sabores ajo-perejil y jamón y de la edición infantil											X	
3. Posibilidad de personalizar los pedidos online y nuevo packaging para las compras en la web										X		
4. Registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas							X					
5. Creación de eslogan								X				
6. Fijar PVP de la línea de rosquilletas Bio y Dietética y de los nuevos sabores									X			
7. Escala de descuentos												X
8. Cambio de empresa transportista								X				
9. Incorporación de un empleado en el departamento comercial y de reparto									X			
10. Asistencia a ferias										X	X	
11. Visitas a la fábrica por parte de centros educativos									X			
12. Modernización de la rotulación en la fábrica y oficinas								X				
13. Cambio en la página web y ampliación del menú para distribuidores									X			
14. Actualización de los contenidos en Facebook y creación de un perfil en Instagram									X			

Fuente: Elaboración propia

17. PRESUPUESTO

Seguidamente se precisa el presupuesto que supondrá para Aima llevar a cabo todas las acciones propuestas en los apartados anteriores.

Tabla 21: Presupuesto

ACCIÓN	PRESUPUESTO GENERAL		
	CONCEPTO	DESGLOSE	TOTAL
Acción 1: Lanzamiento de una línea de producto BIO y Dietética	Coste de fabricación (incluidos los nuevos ingredientes y las bolsas 100% biocompostables y biodegradables con su correspondiente impresión)	0,70€/unidad	10.250€
	Diseño del empaquetado	600€	

	Publirreportaje en medios de comunicación autonómica (Alicante, Castellón y Valencia)	9000€	
	Controles sanitarios, control de etiquetado, registros y documentación	650 €	
Acción 2: Lanzamiento de los sabores ajo-perejil y jamón y de la edición infantil	Coste de fabricación (incluidos los nuevos ingredientes, los paquetes de polipropileno biorientado y el envasado flow-pack)	0,65€/unidad	10.250 €
	Royalty derechos y licencias Disney	0,20€/unidad	
	Diseño del empaquetado	600€	
	Publirreportaje en medios de comunicación autonómica (Alicante, Castellón y Valencia)	9000€	
	Controles sanitarios, control de etiquetado, registros y documentación	650€	
Acción 3: Posibilidad de personalizar los pedidos online y nuevo packaging para las compras en la web	Tienda online en la nueva página web	Se detalla posteriormente	800 €
	Diseño del nuevo packaging	800€	
	Coste del packaging	0,80€/unidad	
Acción 4: Registro de la marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas	Registro en la OEPM	125 €	675 €
	Honorarios del representante legal	550 €	
Acción 5: Creación de eslogan	Diseño del eslogan	300 €	425 €
	Registro	125 €	
Acción 6: Fijar PVP de la línea de rosquilletas Bio y Dietética y de los nuevos sabores	No conlleva gastos	0€	0€
Acción 7: Escala de descuentos	No conlleva gastos	0€	0 €
Acción 8: Cambio de empresa transportista	Nuevo acuerdo (antes el comprador pagaba 10€ de envío por cada caja, ahora el 15% del valor de la caja)	15% del PVP	n/a
Acción 9: Incorporación de un empleado en el departamento comercial y de reparto	Selección	350€	32.650 €
	Formación	1.300€	
	Remuneración (salario bruto+variables)	31.000€	
Acción 10: Asistencia a ferias	Cuotas de las inscripciones	3.050 €	23.300 €
	Alquileres de espacios	13.250 €	
	Stand personalizado Aima	7.000 €	

Acción 11: Visitas a la fábrica por parte de centros educativos	Apartado en la nueva página web	Se detalla posteriormente	n/a
	Materiales y obsequios entregados por Aima	3€/alumno	
Acción 12: Modernización de la rotulación en la fábrica y oficinas	Rotulación	2.000 €	2.800 €
	Montaje (incluido el alquiler de un elevador)	800 €	
Acción 13: Cambio en la página web y ampliación del menú para distribuidores	Desarrollo web con Posicionamiento SEO	8.500 €	10.900 €
	Mantenimiento	2.400 €	
Acción 14: Actualización de los contenidos en Facebook y creación de un perfil en Instagram	Contactos freelance	6.000 €	6.000 €
TOTAL PRESUPUESTO			98.050 €

Fuente: Elaboración propia

18. BIBLIOGRAFÍA

- 20 minutos. *Radiografía del calendario de vacunación contra la Covid: ¿quién se ha vacunado y a qué grupo le toca en la próxima etapa?*. Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/4610709/0/radiografia-calendario-vacunacion-coronavirus-espana/>
- Ainia. *El 60% de los consumidores demanda snacks más naturales y saludables*. Disponible en: <https://www.ainia.es/noticias/prensa/consumidores-piden-snacks-naturales-y-saludables/>
- Ainia. *Snackificación: un nuevo concepto de consumo*. Disponible en: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/snacks-nuevo-concepto-consumo/>
- Asociacionsnacks.es. *Asociación de Snacks | LA INDUSTRIA DEL 'SNACK' EN 2021: EL AÑO DE LAS TRES 'IES'*. Disponible en: <https://www.asociacionsnacks.es/la-industria-del-snack-en-2021-el-ano-de-las-tres-ies/>
- Boe. *Procedimientos relativos a la seguridad alimentaria*. Disponible en: <https://www.boe.es/doue/2011/304/L00018-00063.pdf>
- Boe. *Reglamento sobre la información alimentaria facilitada al consumidor*. Disponible en: <https://www.boe.es/doue/2018/131/L00008-00011.pdf>
- CIA. *Estructura de edad*. Disponible en: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/age-structure>
- CIA. *Idiomas*. Disponible en: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/languages>
- datosmacro.com. 2021. *PIB de España - Producto Interior Bruto 2021*. Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>
- DirectorTIC. *Las tecnologías disruptivas se erigen como la solución para superar la era post-covid*. Disponible en: <https://directortic.es/noticias/las-tecnologias-disruptivas-se-erigen-como-la-solucion-para-superar-la-era-post-covid-2020102725946.htm>
- El confidencial. *España será el país europeo con más déficit en 2021, superando los 100.000 millones*. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/economia/2021-01-09/pais-europeo-mayor-deficit-2021-100000-millones_2899787/

- El diario. *España acelera la vacunación, pero aún necesita triplicar el ritmo diario mientras aguarda el aumento del suministro.* Disponible en: https://www.eldiario.es/sociedad/espana-multiplicado-ritmo-vacunacion-necesita-triplicar-dosis-inoculadas-dia-espera-aumento-suministro_1_7278335.html
- El diario.es. *La vacuna contra la Covid-19: mapas y gráficos del proceso de vacunación en España y el mundo.* Disponible en: https://www.eldiario.es/sociedad/vacuna-covid-mapas-graficos-proceso-vacunacion-espana-mundo-marzo-8_1_6782953.html
- El economista. *El gasto público se desata por encima del 50% del PIB, azuzado por el Covid.* Disponible en: <https://www.eleconomista.es/economia/noticias/11161852/04/21/El-gasto-publico-se-desata-por-encima-del-50-del-PIB-azuzado-por-el-Covid.html>
- El Independiente. *España cierra 2020 con un paro juvenil del 40%.* Disponible en: <https://www.elindependiente.com/economia/2021/01/28/espana-cierra-2020-con-un-paro-juvenil-del-40/#:~:text=Por%20sexos%2C%20la%20tasa%20de,es%20del%2038%2C9%25.>
- El Periódico Mediterráneo. *Aima pone en valor la materia prima y apuesta por los procesos artesanales.* Disponible en: https://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/empresa/aima-pone-valor-materia-prima-apuesta-procesos-artesanales_1269567.html
- EpData. *Deuda pública en España hoy, según datos del Banco de España.* Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/deuda-publica-espana-hoy-datos-banco-espana/7/espana/106>
- EpData. *Producto Interior Bruto (PIB) de España, según la Contabilidad Nacional Trimestral.* Disponible en: <https://www.epdata.es/datos/pib-espana-ine-contabilidad-nacional-trimestra/36/espana/106>
- EpData. *Evolución de la población de España desde el año 2002.* Disponible en: <https://www.epdata.es/evolucion-poblacion-espana/866ce3ba-d62d-433f-be92-4dab5746757d/espana/106>
- Europa Press. *Los españoles consumen una media de 3,5 snacks al día y crece la categoría saludable.* Disponible en: <https://www.europapress.es/economia/noticia-espanoles-consumen-media-35-snacks-dia-crece-categoria-saludable-20200121111147.html>
- Hostelvending.com . *Especial Snacks: Análisis del mercado de aperitivos para Vending.* Disponible en: <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/especial-snacks-analisis-del-mercado-de-aperitivos-para-vending>
- ICEX España. *Exportación e Inversiones, E.P.E >> En Cifras.* Disponible en: <https://www.icex.es/icex/es/Navegacion-zona-contacto/revista-el-exportador/en-cifras/index.html#seccion1>
- INE. *Esperanza de Vida al Nacimiento según sexo(1414).* Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1414>
- Kotler, Ph y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14a edición). Madrid : Prentice Hall.
- La Vanguardia. *La economía española será la que más crezca en el 2021 y 2022 si la vacunación va bien.* Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20210211/6239440/economia-espanola-cayo-11-2020.html>
- Prevención de Riesgos Laborales. *¿Conoces la normativa sobre alérgenos? descubre las claves.* Disponible en: <https://www.preving.com/conoces-la-normativa-alergenos-descubre-las-claves/>

Publico.es. *Ni tapones ni pajitas: 2021, el año que pondrá fin a los plásticos de un solo uso.* Disponible en: <https://www.publico.es/sociedad/contaminacion-tapones-pajitas-2021-ano-pondraplasticos.html#:~:text=2021%20tiene%20muchas%20cuentas%20pendientes.pa%C3%ADses%20de%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea.>

RTVE. *La OCDE mejora las previsiones de España en 2021 y 2022.* Disponible en: <https://www.rtve.es/noticias/20210309/ocde-mejora-previsiones-espana/2081273.shtml>

Santesmases, M. (2012). *Marketing. Conceptos y Estrategias* (6a edición). Madrid: Editorial Pirámide.

SweetPress. *El snacking ha sido un aliado para el 60% de los consumidores durante la pandemia.* Disponible en: <https://www.sweetpress.com/mondelez-snacking-sobrellevar-pandemia/#>

Vallet, T. (coord.); Vallet, T.; Vallet, A.; Vallet, I.; Casanova, E.; del Corte, V.; Estrada, M.; Fandos, J.C.; Gallart, V.; Monte, P. (2015). *Principios de Marketing Estratégico* (Col·lecció Sapientia). Publicaciones de la Universitat Jaume I.

Verycer. *Reglamento 775/2018. Etiquetado del origen de los alimentos en la UE.* Disponible en: <https://www.verycer.com/noticias/2020/04/01/reglamento-7752018-etiquetado-del-origen-de-los-alimentos-en-la-ue/43/1#:~:text=El%201%20de%20abril%20de,los%20alimentos%20en%20la%20UE.&text=Esta%20nueva%20normativa%20supondr%C3%A1%20realizar,a%20error%20a%20los%20consumidores.>

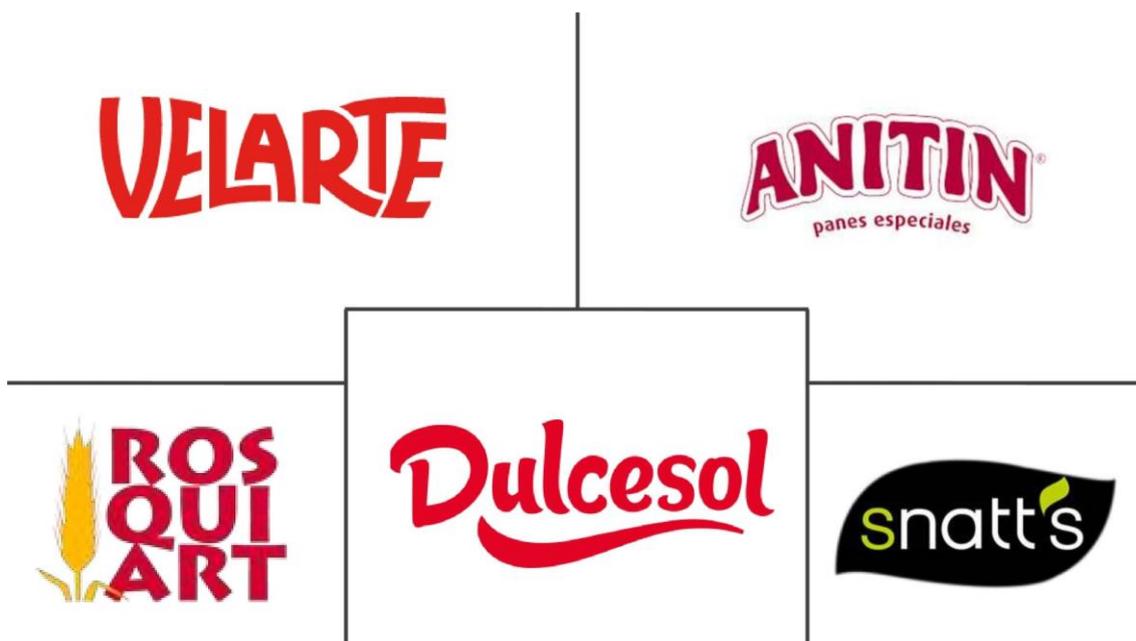
WorldHealth. *Bloomberg's Global Health Index For 2020.* Disponible en: <https://worldhealth.net/news/bloombergs-global-health-index-2020/>

Xataka. *El gobierno quiere prohibir los plásticos de un solo uso para 2021.* Disponible en: <https://www.xataka.com/legislacion-y-derechos/gobierno-quiere-prohibir-plasticos-solo-uso-para-2021>

19. ANEXOS

19.1 Competidores industriales

Figura 75: Competidores industriales



Fuente: Elaboración propia

Velarte

Empresa de Catarroja fundada en 1969 por Enrique Velarte como un pequeño horno artesana, luego de cumplir más del medio siglo de historia se ha convertido en una de las empresas agroalimentaria más importantes de la Comunidad Valenciana.

Al comienzo de los años 90, Velarte se introduce en los lineales del supermercado Mercadona, suponiendo un gran crecimiento para la empresa. Este gran crecimiento también se dio a principios de los años 2000, donde una gran inversión en maquinaria y un cambio en la imagen de marca y packaging permitió el cambio de una organización artesanal a industrial. En la actualidad su cifra de negocio es cercana a los 15 millones de euros, fabrican 40 millones de paquetes de rosquilletas y snacks cada año y su plantilla tiene alrededor de 140 empleados. Sus rosquilletas, aparte del mercado doméstico, se venden en EE. UU., China, Japón, Alemania, Italia, Francia, Portugal y Costa Rica, representando la exportación un 20% de la facturación total de la empresa. También es una compañía que en los últimos años se ha consolidación en el sector vending, permitiendo así que más del 25% de la facturación provengan de la venta en máquinas automáticas.

Poseen grandes reconocimientos a nivel mundial como los certificados IFS y BRC, que respaldan la seguridad alimentaria en sus procesos de fabricación y en sus productos finales y premios a la Investigación y Desarrollo Tecnológico en el ámbito Agroalimentario y al mejor producto de aperitivo horneado.

Tal y como se observa en la figura 76, la cartera de productos de Velarte está formada por 6 líneas, las cuales son las barritas, los palitos de pan, los mini snacks, los panes especiales, Snackium (snacks horneados premium) y natur (gama natural).

Figura 76: Productos Velarte



Fuente: Elaboración propia

Velarte utiliza una estrategia de marca única, dado que comercializa todos sus productos bajo la marca Velarte, aunque al tratarse de una compañía con muchas variedades de rosquilletas y snacks tiene registrada toda su propiedad industrial (nombre de la marca, logotipo, eslogan, envase, embalaje...).

Esta compañía valenciana utiliza un método de fijación de los precios para sus productos en función del valor percibido por el cliente y una estrategia de diferenciación, dado que es capaz de destacar de forma significativa sobre otros competidores.

En referencia a la distribución Velarte maneja en nuestro país principalmente el canal corto y largo, históricamente utilizaba el canal directo vendiendo en sus fábricas, pero desde hace unos años no emplea ese tipo de canal de distribución. Sus productos se encuentran en las principales cadenas de distribución del país, tanto mayorista como minoristas (Mercadona, Carrefour, Hipercor, Dia, Aldi...), y en operadores de vending. Mientras que el canal más largo es el empleado para llevar los productos a mercados internacionales, bien sea a los establecimientos o a máquinas automáticas (vending).

Sobre la comunicación de Velarte, cabe destacar su página web corporativa, la cual tiene un diseño muy profesional y con un mensaje muy orientado a todos los públicos, haciendo referencia a que sus productos son algo que pueden disfrutar cualquiera sin tener en cuenta su edad (figura 77). Su portal web cuida mucho la estética y predomina los contenidos con colores sutiles y blanquecinos, además cuenta con un menú de videoblog donde publican recetas, sorteos y contenidos relacionados con la vida saludable. Un punto crítico, es que, a pesar de estar internacionalizada en bastantes mercados, su web solo está disponible en tres idiomas (castellano, inglés e italiano).

Figura 77: Página web Velarte



Fuente: <https://www.velarte.com/>

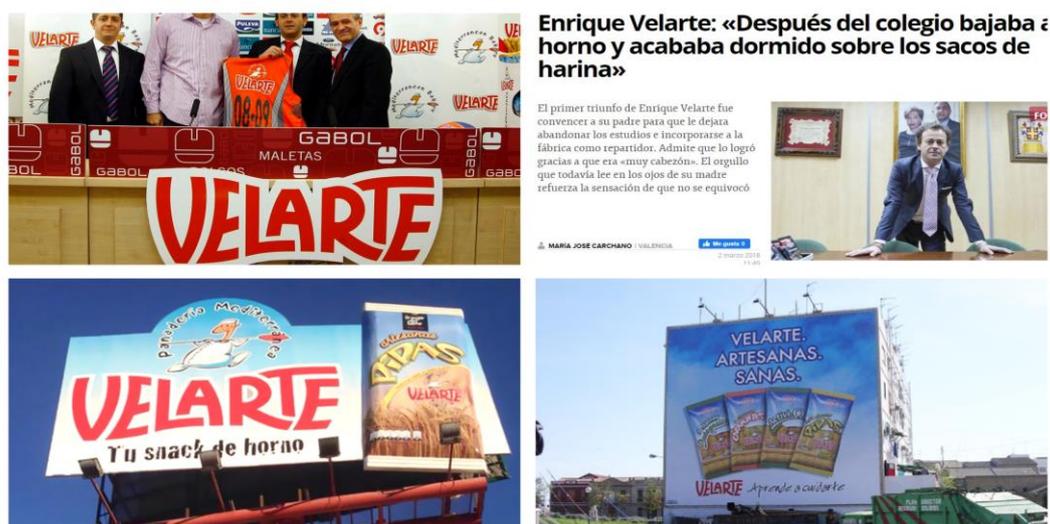
Las redes sociales que Velarte utiliza son Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter y YouTube, en todas ellas el contenido es muy cuidado y muy en la línea de mantener una vida saludable. De todas estas YouTube es la que tiene menor impacto sobre el público, ya que es utilizada para subir vídeos explicando la historia de la empresa.

Asimismo, lleva más de diez años siendo uno de los patrocinadores oficiales del Valencia Basket, siendo patrocinador oficial del Circuit Ricardo Torro y colaborando en distintas maratones autonómicas. También colabora en proyectos solidarios con instituciones voluntarias y ONG's como Proyecto Hombre, Cruz Roja o Aldeas Infantiles.

Velarte usa las relaciones públicas con los medios de comunicación e instituciones valencianas para tener un posicionamiento corporativo positivo y crear relaciones con consumidores, grupos de interés y en la sociedad en general. Es frecuente la elaboración de reportajes y entrevistas sobre la empresa en los medios.

Incluso usa la publicidad exterior en monopostes y fachadas.

Figura 78: Acciones de comunicación Velarte



Fuente: Elaboración propia

Anitin

Empresa de Carlet (Valencia) creada en el año 1994, luego de que sus orígenes pasaran por un horno de pan familiar inaugurado en el año 1932, ahora convertida en la compañía líder en panificación seca.

Uno de los momentos más importantes en la historia de esta empresa fue en el año 2000, cuando en la feria alimentaria en Barcelona coincidieron con Juan Roig, propietario de la cadena de supermercados de Mercadona y desde ese momento empezaron a hacer negocios juntos. Hoy en día Anitin es uno de los interproveedores que producen rosquilletas y otros panes especiales para Mercadona.

Su cifra de negocio es cercana a los 64 millones de euros y reporta unos beneficios anuales de más de 2 millones de euros. Posee cuatro plantas de producción, situadas en la Comunidad Valenciana y en Andalucía y su plantilla está formada por más de 650 trabajadores. Lo que está claro es desde convertirse en interproveedor de Mercadona la compañía valenciana ha crecido año tras año, permitiendo así invertir en I+D+i, en mejoras en sus fábricas y en lanzamientos de nuevos productos.

La cartera de productos de Anitin está compuesta por 4 líneas, las rosquilletas, anitines, pan tostado y los condimentados (figura 79).

Figura 79: Productos Anitin



Fuente: Elaboración propia

Anitin utiliza varias estrategias de marca según sea el tipo de producto, por ejemplo, en la línea de rosquilletas y anitines emplea una estrategia de marca única, mientras que para las líneas de pan tostado y condimentados utiliza una estrategia de marca mixta en forma de alianza de marca, dado que aparecen tanto los logos de Hacendado como de Anitin.

Como es obvio, al tratarse de una empresa con muchas variedades de productos tiene registrada toda su propiedad industrial (nombre de la marca, logotipo, eslogan, envase, embalaje...) en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Esta compañía carletense utiliza un método de fijación de precios según márgenes, aunque su producción y el precio final están estipulados por Mercadona, a pesar de esto Anitin se garantiza un volumen de producción muy alto.

En referencia a la distribución, Anitin solo utiliza el canal corto, a consecuencia de que solo comercializa sus productos en la cadena de supermercados Mercadona.

Referido a la comunicación de Anitin, señalar una página web corporativa centrada en difundir un mensaje de lo tradicional y presumir de instalaciones y certificaciones de calidad alimentaria (figura 80). A diferencia de otros competidores, Anitin cuenta con una bolsa de trabajo en su propia página web, donde se publica en que plantas de producción se requiere personal, así como la posibilidad de realizar prácticas formativas.

Los puntos que reprochar de la misma son el posicionamiento SEO, ya que buscando el nombre de la empresa en buscadores no te sale en las primeras opciones, mientras que algunas redes sociales sí que aparecen en las primeras búsquedas. Además, el portal web solo está disponible en castellano, aunque siendo interproveedor de Mercadona no tiene intenciones de internacionalización, no hay ningún menú relacionado con recetas o contenidos vinculados a la vida saludable y en el apartado donde muestran los tipos de productos no se detallan ni los ingredientes ni las propiedades nutricionales.

Figura 80: Página web Anitin



Fuente: <https://www.anitin.com/>

Las redes sociales empleadas por Anitin son principalmente LinkedIn, ya que al ser una empresa que requiere muchos trabajadores está en esta red social de búsqueda de empleo, Facebook, y Twitter. A pesar de la notoriedad que tiene esta empresa, los seguidores que tiene en estas últimas redes sociales mencionadas son escasos, ya que no hace partícipes a sus seguidores con su contenido.

Esta compañía valenciana patrocina el Circuito de la Ribera (karts), el Penyagolosa Trails (carrera de senderos) y al triatleta profesional Erik Merino. Además, colabora en la Cátedra de Cultura Directiva y Empresarial de la Universidad Politécnica de Valencia. Las relaciones públicas con los medios de comunicación (noticias, reportajes y entrevistas) es otra de las herramientas de comunicación más utilizadas por la empresa.

Figura 81: Acciones comunicación Anitin



Fuente: Elaboración propia

Rosquiart

Compañía de Alacuás (Valencia) fundada en 2003 dedicada a la fabricación de rosquilletas. Su cifra de negocio supera el medio millón de euros y tiene una plantilla de 11 trabajadores.

La cartera de productos de Rosquiart está formada por 2 líneas, las rosquilletas estándar y las minirosquilletas (figura 82).

Figura 82: Productos Rosquiart



Fuente: Elaboración propia

Esta empresa valenciana se hace servir de una estrategia de marca única, dado que comercializa todos sus productos bajo la marca Rosquiart. Desde el año de su constitución está registrada como marca en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Utiliza una estrategia de liderazgo en coste y su método de fijación de precios se basa en márgenes.

La distribución de las rosquilletas se lleva a cabo tanto en el canal corto como en el largo, por ejemplo, minoristas como el hipermercado Alcampo o mayoristas en forma de operadores de vending o empresas de distribución al por mayor.

Respecto a la comunicación, hay que señalar que esta empresa no está presente en ninguna red social, solamente dispone de una página web enfocada a presentarse como compañía y enseñar su catálogo de rosquilletas (figura 83). Los aspectos negativos de la web, es que siendo una empresa orientada al B2B, tiene un formulario de contacto bastante antiguo, solo está disponible en un idioma y no existe ningún menú sugeridor de productos que pueden combinar con el producto que comercializan ni contenido relacionado con la vida saludable. No desempeñan ningún tipo de colaboración o patrocinio con otras entidades ni cualquier tipo de relaciones públicas con medios de comunicación.

Figura 83: Página web Rosquiart



Fuente: <https://www.rosquiart.com/>

Dulcesol

Uno de los potenciales competidores industriales que tienen mayor margen de crecimiento en el sector de las rosquilletas y los snacks, teniendo en cuenta la cantidad de volumen de productos que pueden elaborar y por su historia y consolidación empresarial, es el grupo Vicky Foods (anteriormente conocida como Dulcesol). Este grupo con sede en Gandía (Valencia) decidió lanzarse al mercado de las rosquilletas hace menos de dos años, uniéndose a una gama de productos muy amplia.

En la actualidad es el grupo español con mayor volumen de producción en pastelería y bollería dulce y el segundo nacional en fabricación de pan de molde y bollería salada.

Su cifra de negocio se sitúa en más de 352 millones de euros, exporta a más de 50 países (sobre todo en Portugal, Francia, Italia, Reino Unido, Marruecos y Argelia) y tiene en plantilla a más de 2.470 empleados.

Teniendo en cuenta el mercado de las rosquilletas Dulcesol y su reciente apuesta, de momento solo dispone de 1 línea, la cual está formada en profundidad con dos tipos de rosquilletas, las normales y con pipas (figura 84).

Figura 84: Productos Dulcesol



Fuente: Elaboración propia

Uno de los aspectos diferenciadores al resto de competidores, es que en el empaquetado de las rosquilletas se especifica el precio del producto y el mismo es 100% biodegradable.

Este grupo empresarial, sí tenemos en consideración el sector de las rosquilletas, hace servir una estrategia de marca única, ya que los dos tipos de rosquilletas ilustrados en la imagen anterior están comercializados bajo la marca Dulcesol. Aunque no es descartable que en un futuro y ampliando la línea de rosquilletas utilice otra estrategia de marca, en vista de que tiene tres marcas propias: Dulcesol, Horno Hermanos Juan y Be Plus (alimentación saludable).

Tratándose de un holding con más de 350 productos en su porfolio tiene registrado toda su propiedad industrial (nombre de la marca, logotipo, eslogan, envase, embalaje...) en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Utiliza una estrategia de diferenciación y su método de fijación de precios se basa en márgenes.

Acerca de la distribución de Dulcesol esta se lleva a cabo principalmente mediante canal directo o canal largo. Uno de los puntos fuertes de este grupo, que no tiene ningún de los competidores analizados, es que vende sus productos a través de su página web, con un plazo de envío entre 1-2 días y con envío gratuito a partir de los 20€.

También comercializa sus productos mediante una amplia red de distribuidores mayoristas repartidos por todo el territorio nacional, siendo sus clientes detallistas las principales cadenas de hipermercados y supermercados (Mercadona, Carrefour, Hipercor, Dia, Aldi...), tiendas de conveniencia, máquinas expendedoras de vending o el canal Horeca.

Referido a la comunicación, he de destacar la profesionalidad de una página web que cuida mucho la estética y los contenidos en colores blanquecinos, cuyo contenido va muy dirigido al público más infantil. Aunque no pierden de vista que el comprador del producto posible será una persona con mayor edad y por eso incitan a la compra con la posibilidad de ganar premios. Un punto fuerte es que a través de la tienda online puedes comprar cualquier producto de forma muy cómoda y el proceso de compra es rápido y sencillo. El aspecto negativo de su web es que al tener tan cantidad de productos distintos es difícil encontrar información sobre uno en concreto, en este caso las rosquilletas.

Figura 85: Página web Dulcesol



Fuente: <https://dulcesol.com/>

Las redes sociales que emplea Dulcesol son Instagram, Facebook y Pinterest. En todas ellas el contenido es muy cuidado y vinculado con mantener una vida dulce y agradable. A diferencia de todos los competidores analizados, Dulcesol sí que tiene cuenta de Pinterest, muy interesante para ideas de pastelería y presentación de dulces. Hay que añadir también que actualmente está buscando embajadores en Tik Tok, por lo que es posible que un corto periodo de tiempo también este activa en esa red social, teniendo en consideración que el público de sus productos y de Tik Tok suele ser juvenil.

Anteriormente he comentado que todos sus envases pasaban a ser 100% biodegradables, ante ese cambio Dulcesol realizó una buena campaña de publicidad exterior bajo el nombre de “Buenos por dentro y ahora también por fuera”.

Es el patrocinador oficial de la Cursa de la Dona de Gandía, colabora en la Mitja Marató y 10K de Gandía, así como en un amplio colectivo de organizaciones benéficas.

También se ha adentrado en el mundo del gaming mediante una asociación con el juego de baloncesto NBA2K21 con el fin de tener una mayor aproximación al público joven.

Dulcesol emplea las relaciones públicas con los medios de comunicación y otras instituciones para garantizar un corporativismo positivo y fortalecer las relaciones con consumidores, grupos de interés y sociedad en general. En los medios es usual la elaboración de reportajes y entrevistas sobre la empresa.

Figura 86: Acciones comunicación Dulcesol



Fuente: Elaboración propia

Snatt's (Grefusa)

Grefusa es un grupo empresarial alcireño dedicado a la elaboración de snacks, patatas fritas, frutos secos y productos horneados. En el año 2007, tras la adquisición de la empresa de rosquillas Productos Artesanos Alba y con el fin de adaptarse a las nuevas demandas de los consumidores, se creó Snatt's la marca de snacks saludables de Grefusa.

La cifra de negocio del grupo es próxima a los 130 millones de euros, de la cuál Snatt's representa en torno al 20%, consolidándose como la marca del grupo con mayor crecimiento y mejor proyección internacional. Exporta a más de 20 países (principalmente Italia, Alemania y EE. UU.) y cuenta con una plantilla cercana a los 600 trabajadores.

La cartera de productos de Snatt's está formada por 6 líneas, las cuales son palitos (rosquilletas), mediterráneas, natuchips, naturales, Mix&Go, frutos secos y frutas (figura 87).

Figura 87: Productos Snatt's



Fuente: Elaboración propia

Como punto crítico de estas líneas de productos son las constantes denuncias por parte de FACUA, manifestando que la información de sus envases es engañosa. Por ejemplo, Snatt's afirma que sus productos están elaborados al 100% con aceite de oliva y/o girasol, cuando en la información del producto la cantidad de aceite de oliva en la composición es 24 veces menor que la de girasol.

Este grupo empresarial, considerando solo las líneas vinculadas a las rosquilletas y snacks, hace servir una estrategia de marca única, dado que los productos que se muestran en la imagen anterior están comercializados bajo la marca Snatt's. Al igual que la mayoría de los competidores analizados, tiene su propiedad industrial debidamente registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Utiliza una estrategia de diferenciación a través de unos productos que abogan por su sabor y por un estilo de vida equilibrado, mientras que el método de fijación de sus precios se basa en función del valor percibido por el cliente.

Por lo que respecta a la distribución de sus productos Snatt's emplea tanto el canal corto como el largo, pero nunca utilizando el directo. Su comercialización se basa principalmente en una red de distribuidores mayoristas, operadores de vending, detallistas como cadenas de hipermercados y supermercados (Carrefour, Alcampo, Hipercor, Dia, Aldi...), el sitio web de comercio minorista Amazon, tiendas de conveniencia y el canal Horeca.

En torno a la comunicación, remarcar la profesionalidad de su página web orientada a demostrar los valores nutritivos de sus productos y defensa de la vida sana. Un punto a favor de su portal es el orden que tiene cada uno de los menús, cosa que facilita encontrar aquello que buscas, asimismo cuenta con un blog donde se publicita recetas e ingredientes que pueden acompañar a los productos y cuenta con un apartado bastante novedoso en el cual les puedes hacer llegar ideas sobre nuevos sabores, ingredientes, recetas que combinan...

Figura 88: Página web Snatt's



Fuente: <https://grefusa.com/snatts/>

La publicidad es una de las herramientas de comunicación que más utiliza Snatt's sobre todo en campañas televisivas y digitales protagonizadas por la actriz María León, imagen de la marca.

Aparte de las redes sociales corporativas de Grefusa, su marca Snatt's está presente en Instagram, Facebook y TikTok, en esta última realizando retos para los consumidores. Cabe destacar las buenas elecciones y usos de los hashtags que tiene esta marca en redes sociales.

Snatt's es el patrocinador oficial del Club Bàsquet Femení Sant Adrià (Liga Femenina 2), colabora con la Carrera Solidaria Popular Cruz Roja en Valencia y emplea las relaciones públicas con los medios de comunicación.

Figura 89: Acciones de comunicación Snatt's



Fuente: Elaboración propia

19.2 Perfil del encuestado

Tabla 22: Género de la muestra

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	38	24,1%
Mujer	119	75,3%
Otro	1	0,6%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23: Edad de la muestra

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 24 años	36	22,8%
De 25 a 34 años	12	7,6%
De 35 a 44 años	37	23,4%
De 45 a 54 años	42	26,6%
De 55 a 64 años	27	17,1%
65 años o más	4	2,5%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24: Ocupación de la muestra

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	29	18,4%
Trabaja	100	63,3%
Trabajo en el hogar	17	10,8%
Jubilado/a	7	4,4%
Parado/a	5	3,2%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Nivel de estudios de la muestra

Estudios	Frecuencia	Porcentaje
Primarios (hasta los 10 años)	1	0,6%
Primarios (EGB, FP1)	34	21,5%
Bachiller o FP2	56	35,4%

Universitarios medios	29	18,4%
Universitarios superiores	38	24,1%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26: Nivel de ingresos de la muestra

Ingresos	Frecuencia	Porcentaje
0-1000€	15	9,5%
1001-1500€	30	19%
1501-2000€	41	25,9%
2001-2500€	36	22,8%
Más de 2500€	36	22,8%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Provincia de la muestra

Provincia	Frecuencia	Porcentaje
Castellón	92	58,2%
Valencia	56	35,4%
Alicante	8	5,1%
Tarragona	2	1,3%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

19.3 Perfil consumidor rosquilletas

Tabla 28: Nombre del producto

Nombre producto	Frecuencia	Porcentaje
Rosquillas/rosquilletas	150	94,9%
Picos	1	0,6%
Palitos de pan	7	4,4%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29: Tolerancia al gluten de la muestra

Tolerante al gluten	Frecuencia	Porcentaje
Sí	147	93%
No	11	7%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30: Frecuencia de consumo rosquilletas

Frecuencia de consumo	Frecuencia	Porcentaje
Algunos días a la semana	37	23,4%
Algunos días del mes	44	27,8%
Esporádicamente	67	42,4%
Casi nunca	10	6,3%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31: Tipos de rosquilletas consumidas

Tipos de rosquilletas	Sí han consumido	No han consumido	Porcentaje
Con sal	158	-	100%
Con pimentón	86	73	54,4%
Con pipas	155	3	98,1%
Con frutos secos	122	36	77,2%
Con chocolate	117	41	74,1%
Con queso	118	40	74,7%
Integrales	134	24	84,8%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32: Establecimiento donde compran las rosquilletas

Establecimiento	Sí suelen comprar	No suelen comprar	Porcentaje
Panaderías	80	78	50,6%
Supermercados	145	13	91,8%
Cafeterías	14	144	8,9%
Bares	12	146	7,6%
Quiosco/tienda de conveniencia	25	133	15,8%
Tienda online del productor	0	158	0%

Tabla 33: Momento del día de consumición de rosquilletas

Momento de consumición	Sí consumen	No consumen	Porcentaje
En el almuerzo	69	89	43,7%
En la merienda	76	82	48,1%
Entre horas	67	91	42,4%
Luego de hacer deporte	2	156	1,3%
Como aperitivo o acompañante del plato principal	22	136	13,9%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34: Formato de las rosquilletas

Formato rosquilletas	Sí eligen	No eligen	Porcentaje
Un sólo paquete	92	66	58,2%
Pack ahorro	59	99	37,3%
Pack de 2-3 paquetes indivisibles	104	54	65,8%
Formato grande	46	112	29,1%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35: Atributos más valorados de las rosquilletas

Atributos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Precio	158	1	5	2,73	2,73
Sabor	158	1	5	3,92	1,003
Marca	158	1	5	2,51	1,220
Sello artesanal	158	1	5	3,04	1,330
Información nutricional	158	1	5	2,95	1,330
Formato de los paquetes	158	1	5	2,58	1,243

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36: Marcas de rosquilletas

Marca	Sí conocen	No conocen	Porcentaje
Aima	77	91	48,7%
Velarte	143	15	90,5%
Anitin	146	12	92,4%
Rosquilletas Pastor	54	104	34,2%

Rosquiart	49	109	31%
Finas	27	131	17,1%
Snatt's (Grefusa)	102	56	64,6%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37: Paquetes de rosquilletas en casa

Paquetes de rosquillas en casa	Frecuencia	Porcentaje
Si tengo	110	69,6%
No tengo	48	30,4%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38: Consumo rosquilletas artesanales

Consumición rosquillas artesanales	Frecuencia	Porcentaje
Si he consumido	147	93%
No he consumido	11	7%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39: Disposición a comprar online

Compra de rosquilletas online	Frecuencia	Porcentaje
Sí, siempre que sea en gran cantidad y el precio sea económico	7	4,4%
Sí, aunque no comprase en gran cantidad me sería más rápido y cómodo	11	7%
No, aunque suelo consumir prefiero tocar y ver el producto	58	36,7%
No, dado que mi consumo es ocasional	82	51,9%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40: Tiempo de espera

Tiempo de espera compra rosquilletas online	Frecuencia	Porcentaje
1-2 días	12	52,2%
3-5 días	6	26,1%
Una semana	4	17,4%
Un par de semanas	1	4,3%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 41: Disposición a pagar

Disposición a pagar por una caja de 25 paquetes (65gr/paq)	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 15€	49	31%
Entre 15€-20€	75	47,5%
Entre 21€-25€	25	15,8%
Entre 26-30€	7	4,4%
Más de 30€	2	1,3%
Total	158	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42: Fuentes de información

Fuentes de información	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Recomendación del personal del establecimiento	158	1	5	2,81	1,206
Recomendación de un familiar o conocido	158	1	5	3,44	1,114
Internet (web, blogs, redes sociales)	158	1	5	2,00	0,990
Televisión	158	1	4	1,87	0,958
Pequeña prueba del producto	158	1	5	3,62	1,115

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Nuevos sabores de rosquilletas

Nuevos sabores	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
Sobrasada	158	1	5	2,87	1,457
Salmón	158	1	5	2,02	1,366
Jamón	158	1	5	3,18	1,404
Quinoa	158	1	4	2,42	1,374
Pizza	158	1	5	2,80	1,418
Ajo y perejil	158	1	5	3,28	1,372
Barbacoa	158	1	5	2,58	1,442

Fuente: Elaboración propia

Tabla 44: Atributos para los niños/as

Atributos para los niños/as	Sí elegida	No elegida	Porcentaje
Paquete con personajes de dibujos y series infantiles	96	62	60,8%
Fácil apertura	119	39	75,3%
El paquete contenga una pregunta o adivinanza	46	112	29,1%
Hacer las rosquilletas menos alargadas para evitar atragantamientos	54	104	34,2%
El paquete contenga una pegatina con dibujos de animales	87	71	55,1%

Fuente: Elaboración propia

19.4 Chi-cuadrado

Tabla 45: Relación comprar rosquilletas en panaderías y el rango de edad

	Panaderías	No panaderías	Significación asintótica (bilateral)
De 18 a 24 años	18,8%	26,9%	0,025
De 25 a 34 años	7,5%	7,7%	
De 35 a 44 años	22,5%	24,4%	
De 45 a 54 años	21,3%	32,1%	
De 55 a 64 años	25%	9%	
65 años o más	5%	0%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Relación comprar rosquilletas en cafeterías y el nivel de estudios

	Cafeterías	No cafeterías	Significación asintótica (bilateral)
Primarios (Hasta los 10 años)	7,1%	0%	0,006
Primarios (EGB, FP1)	0%	23,6%	
Bachiller o FP2	50%	34,0%	
Universitarios medios	21,4%	18,1%	

Universitarios superiores	21,4%	24,3%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 47: Relación comprar rosquilletas en bares y el género

	Bares	No bares	Significación asintótica (bilateral)
Hombre	58,3%	21,2%	0,015
Mujer	41,7%	78,1%	
Otro	0%	0,7%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 48: Relación consumir rosquilletas con pimentón y el género

	Rosquilletas con pimentón	No rosquilletas con pimentón	Significación asintótica (bilateral)
Hombre	32,6%	13,9%	0,015
Mujer	67,4%	84,7%	
Otro	0%	1,4%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 49: Relación consumir rosquilletas con pimentón y el rango de edad

	Rosquilletas con pimentón	No rosquilletas con pimentón	Significación asintótica (bilateral)
De 18 a 24 años	32,6%	11,1%	0,000
De 25 a 34 años	11,6%	2,8%	
De 35 a 44 años	24,4%	22,2%	
De 45 a 54 años	22,1%	31,9%	
De 55 a 64 años	9,3%	26,4%	
65 años o más	0%	5,6%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 50: Relación consumir rosquilletas con pipas y el rango de edad

	Rosquilletas con pipas	No rosquilletas con pipas	Significación asintótica (bilateral)
De 18 a 24 años	23,2%	0%	0,018
De 25 a 34 años	7,7%	0%	
De 35 a 44 años	23,9%	0%	
De 45 a 54 años	26,5%	33,3%	
De 55 a 64 años	16,8%	33,3%	
65 años o más	1,9%	33,3%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51: Relación consumir rosquilletas con queso y el rango de edad

	Rosquilletas con queso	No rosquilletas con queso	Significación asintótica (bilateral)
De 18 a 24 años	27,1%	10%	0,013
De 25 a 34 años	8,5%	5%	
De 35 a 44 años	25,4%	17,5%	
De 45 a 54 años	24,6%	32,5%	
De 55 a 64 años	13,6%	27,5%	
65 años o más	0,8%	7,5%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: Relación incorporar personajes de dibujos y series infantiles en el paquete de rosquilletas y el rango de edad

	Paquete con personajes de dibujos y series infantiles	No paquete con personajes de dibujos y series infantiles	Significación asintótica (bilateral)
De 18 a 24 años	29,9%	11,5%	0,011
De 25 a 34 años	9,3%	4,8%	
De 35 a 44 años	23,7%	23%	
De 45 a 54 años	18,6%	39,3%	
De 55 a 64 años	17,5%	16,4%	
65 años o más	1%	4,9%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53: Relación que el paquete sea de fácil apertura y el rango de edad

	Fácil apertura	No Fácil apertura	Significación asintótica (bilateral)
De 18 a 24 años	17,4%	40,5%	0,009
De 25 a 34 años	8,3%	5,4%	
De 35 a 44 años	20,7%	32,4%	
De 45 a 54 años	30,6%	13,5%	
De 55 a 64 años	19,8%	8,1%	
65 años o más	3,3%	0%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54: Relación que paquete contenga una pegatina con dibujos de animales y el rango de edad

	El paquete contenga una pegatina con dibujos de animales	El paquete no contenga una pegatina con dibujos de animales	Significación asintótica (bilateral)
De 18 a 24 años	32,2%	11,3%	0,001
De 25 a 34 años	6,9%	8,5%	
De 35 a 44 años	21,8%	25,4%	
De 45 a 54 años	14,9%	40,8%	
De 55 a 64 años	21,8%	11,3%	
65 años o más	2,3%	2,8%	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia

19.5 ANOVA

Tabla 55: Sabores en función del rango de edad

N.º	Sabor	Grupo	N	Media	Sig.
20.3	Jamón	18-24 años	36	3,75	0,022
		25-34 años	12	2,83	
		35-44 años	37	3,41	
		45-54 años	42	2,74	
		55-64 años	27	3,07	
		65 años o más	4	2,50	

		TOTAL	158	2,50	
20.5	Pizza	18-24 años	36	3,25	0,001
		25-34 años	12	3,08	
		35-44 años	37	3,30	
		45-54 años	42	2,38	
		55-64 años	27	2,19	
		65 años o más	4	1,75	
		TOTAL	158	2,80	
20.6	Ajo y perejil	18-24 años	36	3,86	0,004
		25-34 años	12	3,58	
		35-44 años	37	3,51	
		45-54 años	42	2,88	
		55-64 años	27	2,70	
		65 años o más	4	3,00	
		TOTAL	158	3,28	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 56: Sabores en función del género

N.º	Sabor	Grupo	N	Media	Sig.
20.4	Quinoa	Hombre	38	1,95	,048
		Mujer	119	2,57	
		Otro	1	2,00	
		TOTAL	158	2,42	

Fuente: Elaboración propia

19.6 Perfil del grupo de consumidores que valoran mucho el sello artesanal

Tabla 57: Distribución de sexos en el perfil que valora mucho el sello artesanal

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	8	25,8%
Mujer	23	74,2%
Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 58: Rango de edad en el perfil que valora mucho el sello artesanal

Edad	Frecuencia	Porcentaje
De 18 a 24 años	4	12,9%
De 25 a 34 años	3	9,7%
De 35 a 44 años	5	16,1%
De 45 a 54 años	12	38,7%
De 55 a 64 años	6	19,4%
65 años o más	1	3,2%
Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59: Nivel de ocupación en el perfil que valora mucho el sello artesanal

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Estudiante	4	12,9%
Trabaja	23	74,2%
Trabajo en el hogar	3	9,7%
Jubilado/a	1	3,2%
Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 60: Nivel de ingresos en el perfil que valora mucho el sello artesanal

Ingresos	Frecuencia	Porcentaje
0-1000€	3	9,7%
1001-1500€	8	25,8%
1501-2000€	10	32,3%
2001-2500€	6	19,4%
Más de 2500€	4	12,9%
Total	31	100%

Fuente: Elaboración propia