

# INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DEL SUR DE GUANAJUATO



## PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL APLICADA A UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO EN REDES SOCIALES PARA LA EMPRESA JUAN GARCÍA REPOSTERÍA

Opción 2: Titulación Integral – Tesis Profesional

Elaborada por:

Leonardo Daniel García Durán

Que presenta para obtener el título de:

**GASTRÓNOMO**

Asesora:

M.T.I.E. Patricia Alcántar Ortiz

Uriangato, Gto.

Mayo de 2023

# **“PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL APLICADA A UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO EN REDES SOCIALES PARA LA EMPRESA JUAN GARCÍA REPOSTERÍA”**

Elaborada por:

**Leonardo Daniel García Durán**

Aprobado por.....

M.T.I.E. Patricia Alcántar Ortiz  
Docente de la carrera de Gastronomía  
Asesor de Titulación Integral-Tesis Profesional

Revisado por.....

M.P. Mario Calderón Torres  
Docente de la carrera de Gastronomía  
Revisor de Titulación Integral-Tesis Profesional

Revisado por.....

L.A.E.T. Rosa María Raya Ramírez  
Docente de la carrera de Gastronomía  
Revisora de Titulación Integral-Tesis Profesional



**LIBERACIÓN DE PROYECTO PARA LA TITULACIÓN INTEGRAL**

Uriangato, Gto., 27/04/2023

Asunto: Liberación de proyecto para la titulación integral

**MC José Gabriel Aguilera González**  
**Director Académico**  
**ITSUR**  
**PRESENTE**

Por este medio informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la titulación integral:

Nombre de estudiante y/o egresado(a): García Durán Leonardo Daniel	
Carrera: GASTRONOMÍA	Núm. de control: M18120007
Nombre del proyecto: Propuesta de transformación digital aplicada a un plan de marketing estratégico en redes sociales para la empresa Juan García repostería	
Producto: OPCION II TITULACIÓN INTEGRAL- TESIS PROFESIONAL	

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestras y nuestros egresados.

**ATENTAMENTE**

**MDO Lucía Ayala Franco**  
**Jefatura de la División de Gastronomía**

**ITSUR**

La comisión revisora ha tenido a bien aprobar la reproducción de este trabajo.

M.T.I.E. Patricia Alcántar Ortiz Asesor (a)	L.A.E.T. Rosa María Raya Ramírez Revisor(a)* <sup>1</sup>	L. en Psic. Mario Calderón Torres Revisor(a)* <sup>2</sup>

c.c.p.- Expediente

Julio 2017

## **Dedicatoria**

*A mi madre, por rescatar mis sueños del hastío, cuando llegaron las noches de insomnio y lluvias de pétalos marchitos, cuando perdí mis pasos detrás del murmullo de mi propia voz. Gracias por recordarme que no mueren los días, solo amanece nuevamente, aún hay tiempo de enterrar los miedos y empezar de cero.*

*A Augusta por ser el combustible para levantar cimientos, plantar nuevas ilusiones y crear caminos, por el cariño que me da esperanza de un destino bendecido.*

## Resumen

Con el proyecto de transformación digital aplicado a un plan de marketing estratégico en redes sociales para la empresa Juan García Repostería, se logró diseñar una propuesta que conjugo herramientas del marketing digital orientadas al cliente, la misión y la visión de la empresa, reconociendo atributos como el perfil de cliente ideal, propuesta de valor y modelo de negocio.

La metodología aplicada y el diseño de estrategias en función de los resultados obtenidos en cada etapa de este proyecto permitió entender el potencial de aplicación de las herramientas digitales y redes sociales para la gestión de un plan orientado al reconocimiento y proyección de marca, dotando a la empresa de elementos para hacer frente a los retos de la digitalización en la nueva era de los negocios, obtener ventaja competitiva en el mercado y comunicar valor para los clientes.

**Palabras clave:** Transformación digital, marketing digital, marketing estratégico, propuesta de valor, buyer persona, modelo de negocio, plan de marketing, redes sociales.

# Índice

Resumen.....	V
Índice de tablas .....	VIII
Índice de figuras.....	X
Capítulo 1. Introducción. ....	1
1.1 Identificación y delimitación del problema .....	3
1.2 Preguntas de investigación .....	6
1.3 Objetivos.....	7
1.3.1 Objetivo general .....	7
1.3.2 Objetivos específicos.....	7
Capítulo 2. Fundamento Teórico .....	8
2.1 Economía digital .....	8
2.1.1 La tecnología como elemento transformador de la economía .....	9
2.1.2 Transformación digital .....	10
2.1.3 La nueva era de los negocios.....	12
2.1.4 E-commerce .....	13
2.2 Modelo de negocio.....	14
2.2.1 Mercado.....	15
2.2.2 Segmentación y Mercado meta .....	16
2.2.3 Ideal Customer Profile (Perfil del cliente ideal).....	17
2.2.4 Buyer persona .....	17
2.2.5 Propuesta de valor (PV) .....	18
2.2.6 Marca y branding.....	20
2.3 Marketing digital.....	21
2.3.1 La web social.....	23
2.3.2 Marketing tradicional vs. Marketing digital .....	24

2.3.3 Marketing en redes sociales .....	26
2.3.4 El marketing en redes sociales dentro del contexto nacional .....	28
2.3.5 Personalidad de marca y Social Proof.....	28
2.3.6 Marketing de contenido .....	29
2.3.7 Proceso de decisión de compra .....	30
2.4 Plan de marketing digital.....	31
2.4.1 Mecanismos de marketing digital .....	33
2.4.2 Marketing en Facebook .....	34
2.4.3 Marketing en Instagram .....	34
2.4.4 Marketing en TikTok .....	34
2.5 Madurez Digital.....	35
2.5.1 Evaluación de Niveles de Madurez de Economía Digital o D.E.A.L. ...	35
2.6 Antecedentes de aplicación en el mercado gastronómico .....	37
Capítulo 3. Procedimiento .....	41
3.1 FASE 1. Diagnóstico de la empresa frente al panorama tecnológico. ...	42
3.2 FASE 2. Diagnóstico Situacional Interno y Externo .....	57
3.3 FASE 3. Identificación del Cliente Ideal .....	78
3.4 FASE 4. Identificación de la propuesta de valor y el modelo de negocio .....	87
3.5 FASE 5. Estrategia de marketing digital .....	96
3.6 FASE 6. Presentación de la propuesta de transformación aplicada al plan de marketing en redes sociales .....	124
Capítulo 4. Resultados .....	128
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones.....	141
Bibliografía .....	145

## Índice de tablas

Tabla 1. Implicaciones potenciales para PYMES de una economía digital, componentes y actores. ....	10
Tabla 2. Tipos de comercio electrónico de relevancia para la transformación digital de las PYMES .....	13
Tabla 3. Nueve elementos en la construcción de modelos .....	14
Tabla 4. Beneficios de la propuesta de valor y directrices de evaluación. ....	19
Tabla 5. Los cuatro pasos esenciales para crear branding. ....	20
Tabla 6. Etapas del marketing .....	23
Tabla 7. Etapas de compra y objetivo de la estrategia de marketing según la etapa. ....	31
Tabla 8. Elementos que conforman el plan de marketing digital. ....	32
Tabla 9. Evaluación de la dimensión 1: Operación Interna en Juan García Repostería.....	43
Tabla 10. Propuesta de transformación de la dimensión 1: Operación Interna ....	44
Tabla 11. Evaluación de la dimensión 2: Activos para el comercio digital en Juan García Repostería .....	45
Tabla 12. Propuesta de transformación de la dimensión 2: Activos para el comercio digital .....	47
Tabla 13. Evaluación de la dimensión 3: Marca y Marketing digital en Juan García Repostería.....	49
Tabla 14. Propuesta de transformación de la dimensión 3: Marca y Marketing ....	50
Tabla 15. Evaluación de la dimensión 4: Estructura organizacional de comercio digital en Juan García Repostería .....	52
Tabla 16. Propuesta de transformación de la dimensión 4: Estructura organizacional de comercio digital .....	53
Tabla 17. Evaluación de la dimensión 5: Métodos de pago en Juan García Repostería.....	54
Tabla 18. Propuesta de transformación de la dimensión 5: Métodos de pago .....	54



Tabla 19. Aportación de cada área al nivel de madurez .....	55
Tabla 20. Procedimiento para el diagnóstico FODA.....	59
Tabla 21 Criterios internos para el análisis de fortalezas y debilidades. ....	63
Tabla 22. Criterios externos para el análisis de oportunidades y amenazas.....	64
Tabla 23. Atributos del cliente y características de la solución de Juan García Repostería.....	80
Tabla 24. Perfil de cliente (Customer profile) para el lienzo de propuesta de valor (VPC). ....	88
Tabla 25. Propuesta de valor (Value proposition) para el lienzo de propuesta de valor (VPC).....	88
Tabla 26. Guía para el llenado del Business Model Canvas .....	93
Tabla 27. Actividades para generar la estrategia de marketing en redes sociales de Juan García Repostería .....	97
Tabla 28. Análisis competitivo de fortalezas en redes sociales para Juan García Repostería.....	105
Tabla 29. Auditoria de la cuenta de Instagram de Juan García Repostería .....	108
Tabla 30. Auditoria de la cuenta de Facebook de Juan García Repostería .....	110
Tabla 31. Distribucion de los canales de comunicación para Juan García Repostería.....	123
Tabla 32. Resultados obtenidos por la presentación de la propuesta de transformación digital y marketing en redes sociales.....	139

## Índice de figuras

Figura 1. Incidencia de las tecnologías digitales en la cadena de valor.....	11
Figura 3. Elementos que forman el mercado.....	15
Figura 4. Directrices para seleccionar el mercado meta .....	16
Figura 5. Métricas para crear un ICP para una empresa de tipo B2C.....	17
Figura 6. Función de la Propuesta de Valor (PV).....	19
Figura 7. Comportamiento del consumidor en línea y beneficios obtenidos. ....	22
Figura 8. 4F's del marketing digital.....	25
Figura 9. Las 4C's del marketing en redes sociales .....	27
Figura 10. Segmentación del mercado con el uso de redes sociales.....	27
Figura 11. Elementos clave del marketing de contenidos. ....	30
Figura 12. Proceso de decisión de compra del consumidor final .....	31
Figura 13. Mecanismos de marketing digital .....	33
Figura 14. Nivel de madurez digital de Juan García Repostería .....	56
Figura 15. Brainstorming para la formulación de criterios FODA .....	61
Figura 16. Matriz FODA Juan García Repostería.....	73
Figura 17. Entrevista a los colaboradores para la creación del Ideal Customer Profile (ICP).....	79
Figura 18. Ideal Customer Profile (ICP) .....	81
Figura 19. Encuestas aplicadas a la muestra de sesenta mujeres en Juan García Repostería.....	82
Figura 20. Encuesta para el cliente ideal (Buyer persona) tipo A.....	83
Figura 21. Encuesta para el cliente ideal (Buyer persona) tipo B.....	84
Figura 22. Buyer Persona Canvas para Juan García Repostería .....	86
Figura 23. Value Proposition Canvas para Juan García Repostería .....	90
Figura 24. Elementos que debe contener el Model Business Canvas .....	91
Figura 25. Herramientas para el llenado del Business Model Canvas .....	94
Figura 26. Model Business Canvas de Juan García Repostería .....	95
Figura 27. Análisis competitivo de redes sociales para Juan García Repostería	102

Figura 28. Presentación de la propuesta de transformación digital y marketing en redes sociales .....	124
Figura 29. Áreas de oportunidad identificadas en Juan García Repostería .....	130
Figura 30. Capacitación para los colaboradores de Juan García Repostería .....	137
Figura 31. Creación de una cuenta de TikTok como canal de comunicación .....	138

## **Capítulo 1. Introducción.**

Juan García Repostería es una empresa ubicada en el municipio de Zinapécuaro en el estado de Michoacán, dedicada a la producción de repostería, productos de pastelería y confitería, así como un espacio de restaurante que busca ofrecer a sus clientes una propuesta con productos diferenciados por su calidad y originalidad.

La empresa enfrenta uno de los retos comunes de las organizaciones y los emprendimientos que buscan el crecimiento y expansión en la nueva era digital, la falta de identidad de marca y presencia en redes sociales, así como el desconocimiento de su público objetivo y las características específicas de sus compradores, la falta de una estrategia de marketing digital y una pobre implementación de herramientas digitales dentro de sus procesos de promoción, sistemas de pago y comercio, limitando de esta forma que la empresa pueda posicionarse ante sus competidores y hacer frente a los desafíos que trae consigo el crecimiento exponencial de usuarios con acceso a internet, dispositivos móviles y redes sociales.

Con el plan de marketing estratégico en redes sociales, la empresa puede identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas mediante el uso de diversas herramientas propias del nuevo marketing para incrementar el reconocimiento de la marca y la proyección usando tecnología. Este plan de marketing digital resulta de un proceso elaborado y una profunda investigación que sustenta y valida su utilidad al ser una herramienta esencial en el ámbito empresarial, debido al entorno altamente competitivo en el que las empresas de restauración tienen poca participación.

Se expone de forma detallada el problema existente, la identificación de las debilidades de la empresa en relación con el tema, se justifica además la necesidad de resolverlo y establecer estrategias de defensa u ofensa, así como el alcance positivo que tiene dar solución al mismo. El proyecto define los objetivos

generales y específicos que sirven como guía para medir el alcance y el logro de resultados, estos objetivos indican que se espera de la investigación y definen la forma en la que se aspira llegar a la meta planteada.

Se establecen y fundamentan los lineamientos teóricos que son referentes para la realización del trabajo, involucrando todos aquellos temas de importancia para justificar el desarrollo del mismo, abarcando conceptos directamente relacionados con la economía digital, el modelo de negocio, la importancia de la transformación digital y el marketing, la marca, el branding, la propuesta de valor, el buyer persona y el marketing en redes sociales, así como los beneficios y características que debe cumplir un plan estratégico y los antecedentes de aplicación dentro del mercado gastronómico, y ofrece una compilación de información valiosa de diferentes autores especialistas en los temas antes mencionados.

Dentro del procedimiento se presenta la parte más compleja de la investigación, dónde se traza un plan estructurado para recolectar información relacionada con el negocio, los clientes, la propuesta de valor y la operatividad interna de Juan García Repostería. Este plan presenta la selección de herramientas específicas para la gestión de pequeñas y medianas empresas e instrumentos de mercadotecnia, que forman parte de la nueva visión de la era digital, así como cuestionarios, entrevistas y herramientas diseñadas por el residente, que bajo su criterio contribuyen al logro de los objetivos específicos.

Finalmente, se explican los resultados, mediante una interpretación y un análisis profundo de los beneficios, con la aplicación de la metodología propuesta para el desarrollo de las actividades del plan de marketing estratégico en redes sociales para Juan García Repostería. Se incluye una serie de recomendaciones, que son de utilidad para el mejor desarrollo de investigaciones orientadas a temas relacionados con la transformación digital de las empresas y el uso de redes sociales como herramienta de marketing, esto con la finalidad de guiar de manera práctica las acciones del investigador que faciliten la recolección de información, el manejo de los datos obtenidos e interpretación de los mismos.

## 1.1 Identificación y delimitación del problema

Juan García Repostería es un restaurante que opera bajo un concepto de cafetería y pastelería, su sede se encuentra ubicada en la ciudad de Zinapécuaro, Michoacán, siendo esta misma el espacio donde se realizaron los esfuerzos para el desarrollo del proyecto *Propuesta de transformación digital aplicada a un plan de marketing en redes sociales para la empresa Juan García Repostería*.

Es una empresa de creación reciente, con un amplio catálogo de productos, Juan García Repostería tiene como contexto de desenvolvimiento de sus actividades la nueva era digital, en la que la forma de hacer negocios y transacciones con los consumidores exige a las empresas transformarse, presenta una falta de identidad de marca, que si bien, se efectúan inversiones y tareas relacionadas con la imagen de la empresa, no logra comunicar de forma efectiva un mensaje y valores a través de su propuesta de valor, la presencia en redes sociales es existente, pero pobremente desarrollada, lo que merma el alcance de los objetivos de crecimiento.

Para hacer frente a los desafíos de la transformación digital actual, la PYME no cuenta con personal capacitado en marketing digital y manejo de redes sociales, por lo que se invierten esfuerzos y recursos en marketing tradicional que no logra presentar resultados cuantificables y resultan poco productivos debido a su alcance solo local y que van dirigidos a un público en general, es decir, no se conoce a profundidad el cliente objetivo o el segmento de mercado que se busca satisfacer, dejando de lado los medios digitales que conectan directamente con el target, son masivos y con diferencia más económicos.

Esta empresa creada en el año de 2019 por su propietario y chef ejecutivo, Juan Antonio García Maldonado, ha tenido un crecimiento exponencial en un periodo corto de tiempo, a tal grado que en la actualidad cuenta con dos sucursales y un plan para transformar el negocio en un sistema de franquicias, con el paso del

tiempo logró establecer con sus clientes locales, proveedores y colaboradores una relación estrecha, la preferencia de un público que ha acompañado a la marca y la empresa en todo su proceso de expansión.

Dicha relación en el que convergen la misión, visión y valores de la empresa, así como las cualidades de sus productos y su propuesta de valor, no consigue enganchar al mercado en medios digitales, ya que se presentan dificultades relacionadas directamente con la comunicación y la audiencia, propias de una mala gestión de los recursos digitales disponibles y una mala administración de los medios sociales.

Como parte del problema principal y después de un periodo de observación y análisis, se reconoció la importancia de atender de manera oportuna los puntos relacionados con la falta de identidad de marca y transformación a través de redes, atendiendo aquellos factores que incumben directamente a este reto y poder obtener una ventaja competitiva frente a las empresas, restaurantes y cafeterías que se desarrollan bajo un perfil similar, siendo los que se presentan a continuación:

- Falta de contenido creativo y diversificado, el contenido es repetitivo y desactualizado en donde se promueve el consumo de productos que ya no forman parte del menú y la carta de postres o bien no se presentan en la porción o presentación indicada en la fotografía, video, reel, etc. Lo anterior ha generado en varias ocasiones el descontento de los clientes que esperan consumir lo que se “oferta” en redes sociales.
- No se comunica a los clientes cuando el negocio modifica sus horarios de apertura o cierre, tampoco se informa con anticipación en la mayoría de los casos para aquellos que no son locales o clientes frecuentes los días extraordinarios de cierre, lo que desgasta la relación con los clientes foráneos que comúnmente visitan el establecimiento.

- Omisión en las publicaciones de la parte humana, al no reflejar la importancia para la empresa de un equipo de trabajo que contribuye día con día en la producción de los diferentes productos, platillos y bebidas, esto repercute de manera indirecta en la motivación del personal, quienes de forma constante encaran las presiones propias del trabajo y el trato al cliente, al no tener un reconocimiento por las actividades que desempeñan, generando detrimento en los colaboradores y una clara falta de compromiso con sus labores.
- La comunicación es unidireccional, es decir, solo se procura transmitir al cliente, pero no se atienden sus sugerencias, dudas, quejas y felicitaciones. Deteriorando la imagen de la marca al quitar la calidez y el trato humano que ya es bastante difícil de lograr sin la interacción física.
- Las páginas de Facebook e Instagram se encuentran incompletas y mal optimizadas, no se aprovechan las herramientas para negocios que estas plataformas ofrecen a los emprendedores, ya que no brindan información, respuesta y atención a la audiencia, no existe un catálogo de productos y servicios al que los clientes puedan acceder de forma inmediata sin antes tener que visitar alguno de los establecimientos.
- No existe un contraste entre las publicaciones de los negocios competidores y las realizadas por Juan García Repostería, por lo que no se generan estrategias para estudiar y sobresalir de la competencia, la consecuencia es la falta de personal calificado o profesional para dirigir el negocio a través de internet, provocando que una planificación mínima y conocimientos básicos de redes no se transformen en los beneficios esperados.
- La marca personal del chef ejecutivo es desaprovechada, al no lograr reconocer el impacto positivo que tiene la imagen de un rostro humano como dirigente de la empresa, al dotar al negocio de atributos que sean fácilmente diferenciables en relación con sus competidores.



Para el crecimiento y expansión establecido por el ejecutivo dentro del plan de negocios, es importante que la empresa entienda como participar dentro de la publicidad on-line. Las Redes Sociales están creciendo sobre los métodos de publicidad tradicionales, para efectuar publicidad efectiva en ellas, la empresa debe considerar la planificación de técnicas que tengan como aliado a las tecnologías de la información y la comunicación.

Una ventaja que ofrece el marketing digital es que el producto representa mucho más que su propia condición física, es decir, se puede lograr transmitir una idea específica que se basa en lo que el consumidor percibe al momento de su compra, por lo que es crucial encontrar estrategias digitales que permitan hacer llegar su visión a un mayor número de personas de forma inmediata.

### **1.2 Preguntas de investigación**

- ¿Es esencial para la empresa reconocer y comunicar elementos como el buyer persona, la propuesta de valor y el modelo de negocio?
- ¿Los instrumentos de diagnóstico (D.E.A.L., FODA y Auditoría de redes sociales) reflejan la realidad de la empresa y permiten la formulación de estrategias de acción?
- ¿Un plan de transformación digital tiene un efecto positivo y real para los procesos relacionados con la administración y comercialización de los productos de la empresa?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar una propuesta de transformación digital aplicada a un plan estratégico de marketing para el restaurante Juan García Repostería, ubicado en la ciudad de Zinapécuaro, Michoacán.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Evaluar mediante el levantamiento de un diagnóstico de madurez digital el grado de posicionamiento de la empresa en el panorama tecnológico.
2. Realizar un análisis interno y externo de la empresa a fin de conocer las características propias y del entorno que pueden representar una ventaja competitiva al aplicar las estrategias de marketing en redes sociales.
3. Crear un perfil del cliente ideal, utilizando herramientas para la segmentación del mercado que permitan conocer las características demográficas y psicográficas para generar estrategias de contenido.
4. Identificar la propuesta de valor para el cliente y reconocer el modelo de negocio, agentes externos e internos involucrados en las actividades de Juan García Repostería y su importancia en la propuesta de valor.
5. Diseñar un plan estratégico de marketing para el posicionamiento, mejora y proyección de marca, estableciendo un conjunto de propuestas de acción en redes, de acuerdo a las necesidades y recursos de la empresa, enfocado en el cliente y su relación con el producto.

## **Capítulo 2. Fundamento Teórico**

### **2.1 Economía digital**

Estamos al borde de la transformación tecnológica más grande de la historia de la humanidad, que tendrá como repercusión cambios en la forma en la que vivimos, trabajamos, compramos, realizamos nuestras actividades básicas e interactuamos como sociedad humana. Debido a su escala, alcance y complejidad, la transformación es un hecho que no se detendrá teniendo implicaciones directas en la economía.

El informe de la conferencia de las naciones unidas sobre comercio y desarrollo 2019 explica la falta de una definición concreta para el término de economía digital “Dado que el mundo está solo en las primeras etapas de la digitalización, la evolución de la economía digital y varios otros términos económicos relacionados carecen de definiciones ampliamente aceptadas” (Naciones Unidas, 2019, pág. 4)

Para los objetivos de este proyecto, la definición más conveniente para este concepto es que “es un facilitador cuyo desarrollo y despliegue se produce en un ecosistema caracterizado por la creciente y acelerada convergencia entre diversas tecnologías, que se concreta en redes de comunicación” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe , 2013, pág. 9).

Como se menciona en el informe del banco de desarrollo de América Latina (Agudelo, 2021) después de la pandemia por COVID-19 la economía digital se convirtió en un tema imperativo para mantener los sistemas económicos y sociales, ya que con el inicio de la cuarentena, las organizaciones tuvieron la obligación de modificar y migrar su fuerza laboral y sus operaciones para poder operar desde espacios remotos, lo cual no hubiera sido posible sin las herramientas digitales, encontrando así, una nueva oportunidad de llegar a los consumidores y mantener la oferta de sus productos y servicios.

### **2.1.1 La tecnología como elemento transformador de la economía**

Cada día es mayor el número de usuarios internautas que cuentan con dispositivos que acceden a internet, utilizan servicios digitales, consumen grandes cantidades de información en forma de contenido multimedia y se encuentran interconectadas gracias a sus gustos, características y necesidades con miles de personas que tienen similitudes. Este panorama reta a innovar constantemente a todos los sectores económicos, el desafío principal para los negocios turísticos y gastronómicos es adaptar su oferta de productos y servicios a la venta en línea (E-commerce) de modo que un usuario pueda fidelizar con la marca y empatizar con los objetivos y visión de la empresa.

La transformación tiene incidencia directa en uno de los elementos principales de la economía digital, este elemento son los clientes, quienes modificaron sus hábitos de compra, por lo que ahora no piensan solo en productos, sino que buscan que encajen con su estilo de vida, por lo que este deberá estar personalizada a su perfil y adaptarse a la experiencia de compra que desea. “El cliente desea una experiencia omnicanal, ya sea buscar información, comparar, comprar, o ser atendido en múltiples canales” (Espinosa, 2016, pág. 21)

El informe publicado por las Naciones Unidas “Tecnologías digitales para un nuevo futuro” de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sostiene la afirmación, destacando lo siguiente:

Como resultado de la adopción y de la integración de tecnologías digitales avanzadas, se está pasando de un mundo hiperconectado a un mundo digitalizado en las dimensiones económicas y sociales. La economía digital representa para los consumidores la posibilidad de acceder a bienes y servicios, y a formas de consumo no presenciales más ágiles, con un alto grado de personalización. (CEPAL, 2021, pág. 11)

La economía digital es un factor común a la hora de describir la transformación digital de la sociedad, provocando modificaciones en los sistemas de producción y consumo, tal y como se muestra en la Tabla 1. Implicaciones potenciales para PYMES de una economía digital, componentes y actores. Según el Informe sobre economía digital 2019 de las Naciones Unidas, se explica la importancia de atender la transformación para reducir la brecha de desigualdad en desarrollo:

El poder transformador de los datos para las interacciones económicas y sociales hace que Estados, empresas y particulares no tengan más remedio que adaptarse, así como de hacer frente a los escollos y los riesgos. (Naciones Unidas, 2019, pág. 3)

Economía Digital		
Componentes de la economía	Implicación transformadora para las PYMES	Alcance para toda la economía
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienes y servicios digitales</li> <li>• Apps y plataformas digitales</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Contenido y medios digitales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de los costos</li> <li>• Mejor acceso a la información del mercado y clientes</li> <li>• Mejora la calidad y oferta de productos y servicios</li> <li>• Nuevas oportunidades de negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial desplazamiento de empresas en sectores con disrupción digital</li> <li>• Mayor competencia de empresas digitales extranjeras</li> <li>• I + D en países de ingresos altos</li> </ul>

Tabla 1. Implicaciones potenciales para PYMES de una economía digital, componentes y actores. Recuperado de: (Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas, 2021)

### 2.1.2 Transformación digital

Cuando se habla de transformación digital debe entenderse como un proceso de adaptación al entorno tecnológico, incluye personas como elemento principal, organismos, instituciones y empresas que formaran parte de la nueva forma de hacer negocios. “En conjunto, estos elementos interconectados por el cambio son parte de lo que se conoce como un ecosistema digital” (Naranjo, 2017, pág. 2).

La transformación digital actúa transversalmente en la sociedad, la economía y en nuestro día a día, “se puede definir la transformación digital como un conjunto de actuaciones orientadas a la mejora y modernización de los procesos, los procedimientos, los hábitos y comportamiento global de las organizaciones y

personas” (Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Comunicaciones, 2017, págs. 3-5).

Esta nueva realidad se convierte en un propulsor de las organizaciones a transformarse de cara a las necesidades para un nuevo tipo de consumidor. De esta forma, la transformación digital no es más que re-imaginar el negocio existente en un mundo donde lo digital es lo cotidiano. La transformación digital es una realidad, y las organizaciones deben actuar de inmediato o enfrentan el riesgo de aquellas que no hicieron nada para adaptarse a los cambios. (Price Waterhouse Coopers Venezuela, 2019, págs. 2-8)

Según estudios realizados por agencias financieras mexicanas (Konfío Tecnología Financiera, 2021, págs. 5-16) previo a la pandemia, solo el 7% de las PYMES mexicanas invertía en digitalización, pero a partir de 2020 incrementaron su inversión hasta 25%. Una de las actividades primarias dentro de las empresas es el marketing, ventas y los servicios de postventa, la transformación digital permite a estas actividades mejorar la promoción y gestión de marca, como se muestra en la Figura 1. Incidencia de las tecnologías digitales en la cadena de valor.

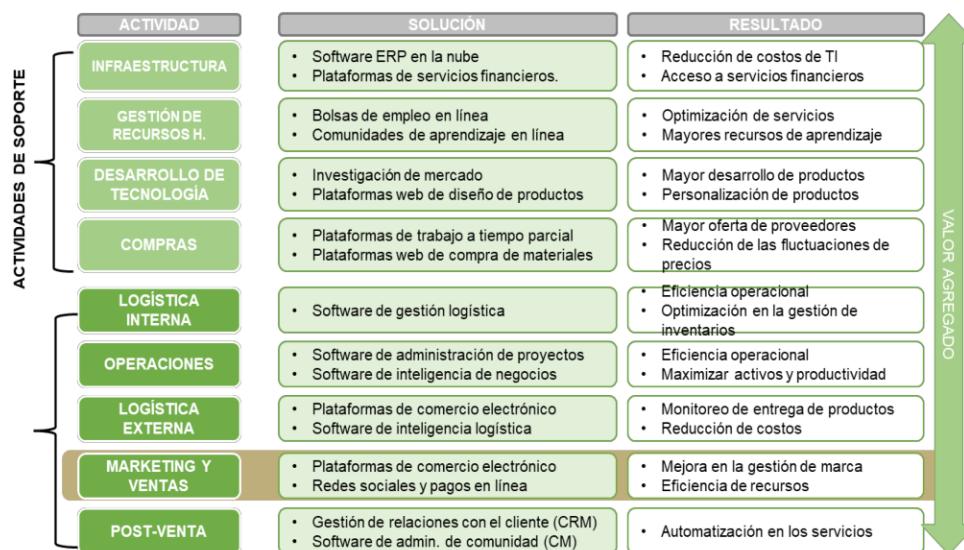


Figura 1. Incidencia de las tecnologías digitales en la cadena de valor. Recuperado de: (Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas, 2021, pág. 12)

### **2.1.3 La nueva era de los negocios**

La sociedad, al ser cada vez más dependiente de la tecnología, transforma su comportamiento. Y, en consecuencia, se estimulan cambios en las áreas de marketing, publicidad y servicio al cliente. “Las compañías adoptan una cultura digital y asumen cambios organizativos y en sus modelos de negocio para poder abordar esta transformación de forma completa a la nueva era de los negocios” (Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Comunicaciones, 2017, pág. 9)

La digitalización de las empresas y organizaciones se basa en las personas, como el eje central de la transformación, y se basa fundamentalmente en las necesidades de los consumidores, e incluye “la reorientación de toda la organización hacia un modelo eficaz de relación digital en cada uno de los puntos de contacto de la experiencia del cliente”. (Sánchez, 2021, pág. 7)

La transformación digital ha traído una nueva visión, donde el internet deja de ser solo un medio de búsqueda, se convierte en una plataforma de comercialización:

Este cambio radical obliga a evolucionar sobre los modelos de negocio existentes. Internet no es solo un medio publicitario, sino una plataforma de comercialización que está cuestionando el modelo de negocio actual. (Kutchera, García, & Fernández, 2014, pág. 10)

“La oferta y demanda de productos y servicios por internet, independientemente de la plataforma virtual que se emplee, ha generado la aparición de nuevos modelos de negocios que, en la actualidad, rompen los esquemas comerciales conocidos” (Ballesteros, Silva, Mena, & Angamarca, 2019, pág. 110). Como consecuencia, la distribución de contenido digital de mercadotecnia que forma parte de estos nuevos esquemas, la escala de venta se magnifica con una inversión mínima en publicidad.

## 2.1.4 E-commerce

El término e-commerce (comercio electrónico) surge para determinar a todas aquellas transacciones comerciales en las que interviniesen medios electrónicos conectados. Desde el punto de vista de los negocios se puede definir como “tipo de comercio que utiliza las tecnologías que facilitan el soporte y la automatización de los flujos de trabajo y procedimientos de negocio de la empresa, con lo que esta consigue eficiencias en los costes, servicios con una mejor calidad y ciclos de producción más cortos” (Anteportamlatinam, 2014, pág. 12).

Para los fines de aplicación del plan de marketing de este proyecto es conveniente definir al comercio electrónico como aquel que permite desarrollar operaciones comerciales mediante el uso de herramientas tecnológicas, para la prestación de servicios, compra y venta de productos y el intercambio de datos entre usuarios a través de redes y plataformas. De la misma forma, es importante tomar en cuenta las características del tipo de e-commerce al que pertenece la empresa, en la Tabla 2. Tipos de comercio electrónico de relevancia para la transformación digital de las PYMES se presentan los tipos más relevantes y sus características.

B2C: Business-to-Consumer	B2B: Business-to-Business	C2C: Consumer-to-Consumer
¿Qué tipo de transacción involucra?		
Transacciones que se realizan entre empresas y consumidores.	Transacciones que se realizan entre empresas utilizando el e-commerce como forma para las mismas.	Transacciones a través de internet, el vendedor como el comprador son particulares, no empresas, permitiendo la venta directa entre ambos.
Características generales		
Es el que nos encontramos en las tiendas online minoristas, a las que regularmente los consumidores acuden para hacer sus compras a través de la red.	Logra procesos más eficientes y mejora la competitividad de las empresas, abriendo su mercado y pudiendo elegir entre un mayor abanico de proveedores.	En estos modelos suele haber detrás una empresa que es quien aporta la plataforma (bien sea a cambio de un precio fijo o una comisión) que actúa como punto de encuentro entre los compradores y vendedores particulares.

Tabla 2. Tipos de comercio electrónico de relevancia para la transformación digital de las PYMES  
Recuperado de: (Relevancia del E-commerce para la empresa actual, 2014, págs. 16-25)



## 2.2 Modelo de negocio

El modelo de negocio es una herramienta conceptual que permite a las empresas expresar su relación con el cliente y analiza de forma detallada los factores que forman parte de su estructura y funcionamiento. El autor (Magretta, 2002, págs. 12-14) plantea que los modelos de negocio son historias que explican cómo funcionan las empresas y que estas historias están ligadas con los números, es decir, un producto o servicio que satisface los deseos y necesidades del cliente, será exitoso en el mercado.

El objetivo de plantear el modelo de negocio es representar la estructura interna y como todas las partes están interrelacionadas para crear valor para el consumidor. “El modelo de negocio, conecta elecciones y consecuencias, permitiendo integrar en un solo elemento los aspectos de posicionamiento y sostenibilidad, dando una visión del desarrollo de la ventaja competitiva” (Ricart, 2009, pág. 22).

Por sí mismo, no representa en sí una estrategia competitiva, sino que se puede utilizar para generar estrategias con base en los recursos disponibles. El modelo cuenta con nueve bloques, relacionados con el hacer y el vender, en la Tabla 3. Nueve elementos en la construcción de modelos, se muestra la descripción de cada bloque:

Bloque	Elementos	Función
Producto	1. Propuesta de valor	Proporciona una visión global del conjunto de productos y servicios de una empresa.
Clientes	2. Cliente objetivo	Describe los segmentos de clientes en los que una empresa desea ofrecer valor.
	3. Canales de distribución	Describe los medios para contactar a los clientes.
	4. Relaciones	Explica los vínculos que una empresa establece con sus segmentos de clientes.
Infraestructura de Gestión	5. Actividades clave	Describe las actividades y los recursos.
	6. Competencias	Describe las competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de la empresa.
	7. Socios Clave	Retrata la red de acuerdos para ofrecer valor.
Finanzas	8. Estructura de costes	Resume las consecuencias económicas de los medios empleados en el modelo de negocio.
	9. Modelo de Ingresos	Describe la forma en que una compañía gana dinero a través de unos flujos de ingresos.

Tabla 3. Nueve elementos en la construcción de modelos  
Recuperado de: (Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept, 2005, pág. 10)

### 2.2.1 Mercado

Las definiciones de mercado son variadas según el área de estudio, para los fines de este proyecto es importante resaltar este concepto dentro del marketing digital, la teoría de mercadotecnia define al mercado como "Consumidores reales y potenciales de un producto o servicio"(Fischer & Espejo, 2011, pág. 58) entendiendo que existen dos tipos de compradores relevantes. Philip Kotler y Gary Armstrong afirman que el concepto de intercambio conduce al concepto de mercado, en ese sentido, "un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo" (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 7).

En el mercado, el ofertante de productos o servicios no es el único actor, sino que es una relación donde los compradores son los que realizan el objetivo del marketing al buscar productos, interactuar con las empresas y realizar sus compras. Por lo que se puede definir al mercado como todo lugar, físico o virtual (como el caso del internet), donde existe, por un lado, la presencia de compradores con necesidades o deseos específicos por satisfacer, dinero para gastar y disposición para participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo. Y, por otro lado, la de vendedores que pretenden satisfacer esas necesidades o deseos mediante un producto o servicio.

Existen tres elementos que forman el mercado, esencialmente esta estructura se compone de una necesidad que debe ser satisfecha, un producto que la satisface e individuos que buscan satisfacerla, así como aquellos que ofrecen una solución, en la Figura 2. Elementos que forman el mercado se presenta dicha relación entre cada uno:

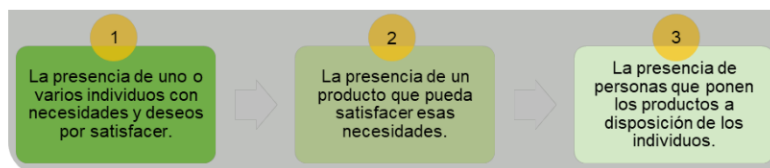


Figura 2. Elementos que forman el mercado  
Recuperado de: (Mercadotecnia, 2011, pág. 58)

### 2.2.2 Segmentación y Mercado meta

El mercado está formado por numerosos tipos de clientes, productos y necesidades por satisfacer, en consecuencia es importante separar el mercado en grupos que permitan identificar los deseos de un grupo, se define la segmentación de mercado como “El proceso de dividir un mercado en grupos de compradores, con necesidades, características o conducta diferentes, y quienes requieren productos o programas de marketing separados” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 49).

Todos los mercados están formados por segmentos, “un segmento de mercado es un grupo de consumidores que responde de manera similar a un conjunto dado de actividades de marketing” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 49). Por lo que, “es necesario precisar las características del consumidor a quien se dirigirán los esfuerzos de mercadotecnia, así como los atributos y beneficios orientados a cubrir plenamente la necesidad” (Fischer & Espejo, 2011, pág. 265).

Para seleccionar el mercado meta acorde con la propuesta de valor de la empresa se deben cumplir cinco directrices, como se muestra en la Figura 3. Directrices para seleccionar el mercado meta, La finalidad es dividir un mercado y el método ideal es hacerlo partiendo de los beneficios que se buscan. Es decir, utilizar los beneficios para el cliente como criterio para segmentar el mercado. (Moya, 2015, pág. 145)

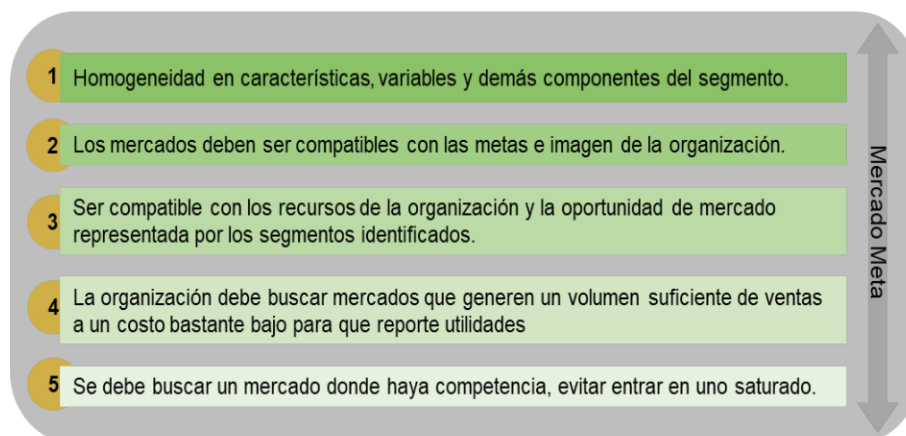


Figura 3. Directrices para seleccionar el mercado meta  
Recuperado de: (Mercado meta y segmentación de mercados, 2015, pág. 143)

### 2.2.3 Ideal Customer Profile (Perfil del cliente ideal)

El consumidor ideal es aquel que tiene mayor posibilidad de comprar los productos o servicios que ofrece la empresa, a esto se le conoce como Ideal Customer Profile (ICP). “El Perfil del Cliente Ideal (Ideal Customer Profile), es un perfil que realizamos de lo que nosotros pensamos que sería nuestro mejor comprador. Ya no es el producto imponiéndose, sino la empresa estudiando a su cliente para comprenderlo y fidelizarlo” (Giraldo, 2020).

Para crear el perfil del cliente ideal existen métricas que ayudan como guía durante el proceso, en la Figura 4. Métricas para crear un ICP para una empresa de tipo B2C se muestra el modelo para crearlo, a través de preguntas guía se puede establecer un perfil de las características de los clientes y su relación directa con la propuesta de valor.

COMPROMISO CON LA MARCA	¿De qué forma interactúa con nuestra marca?
CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	• ¿Conoce nuestro producto? ¿Sabe que cuanto más conoce el producto más beneficios obtendrá al usarlo?
FRECUENCIA DE COMPRA	• ¿Cuál es su frecuencia de compra?
VALORIZACIÓN	• ¿Sabe apreciar nuestra solución? ¿El precio le parece justo?
RECOMENDACIÓN	• ¿Recomienda nuestros productos a su entorno?

Figura 4. Métricas para crear un ICP para una empresa de tipo B2C  
Recuperado de: (cdn2.hubspot.net, 2020)

### 2.2.4 Buyer persona

La importancia del buyer persona va más allá de una simple segmentación del mercado, incluye factores psicográficos como son sus necesidades particulares, actitudes, problemas, emociones, preocupaciones, deseos, etc., se percibe al buyer persona de la forma más humana, entendiendo que existen elementos del entorno (Influencias personales, grupos de referencia, familia cultura, etc.) y características individuales (personalidad, psicología, valores, creencias, actitudes, aprendizaje, generación y demografía, estilo de vida, grupos de pertenencia, etc.) que tienen efecto directo en su comportamiento como consumidor.

Los autores del marketing 4.0 describen que el buyer persona es una herramienta poderosa a la hora de generar estrategias de mercado “La buyer persona es el mapa del tesoro del mundo digital. Una de las herramientas más refinadas, sensibles y eficientes” (Giraldo, 2020, pág. 20) y lo definen como “Representación semi-ficticia de tu cliente ideal basado en datos reales sobre los patrones de comportamientos, motivaciones y objetivos. El consumidor al cual resulta lo más fácil posible venderle y da el máximo beneficio” (Sánchez J. P., 2017, pág. 7).

Al crear esta representación el cliente ideal adquiere una personalidad que resulta útil porque es labor de la empresa crear una propuesta de valor que se adapte a este perfil. Así en lugar de producir y luego buscar un mercado de clientes, se busca primero el cliente, se entienden sus necesidades y después se desarrollan conceptos de productos o servicios “Entre las ventajas de este buyer persona se encuentra la creación de mejores productos, clientes satisfechos, inversión segura en marketing, alianzas estratégicas, comunicación asertiva y oferta personalizada” (Jackson, 2019, págs. 8-10).

### **2.2.5 Propuesta de valor (PV)**

Para que una empresa sea competitiva debe ser diferente, la forma de lograr esa diferenciación es ofrecer valor para el cliente que sea difícilmente replicable, “La propuesta de valor (PV), u oferta de valor diferenciada, es una declaración que describe aquellos beneficios apreciados por un conjunto de clientes, relacionados con la decisión de comprar un producto o servicio en lugar de otro” (Minondo, 2022, págs. 1-3) dicho de otra forma son los beneficios que son percibidos por el cliente y son valiosos para él, ya que satisfacen sus necesidades relevantes y prioritarias de mejor manera que los competidores en el mercado.

La propuesta de valor (PV) según (Minondo, 2022, págs. 1-11) tiene el objetivo de ayudar al cliente a resolver un problema de forma interesante para él (Relevancia), pues va a acceder a algo especial y exclusivo (diferenciación) que va a aportar una transformación real (cambio) que sea beneficiosa (valor). Tal y como se explica en la Figura 5. Función de la Propuesta de Valor (PV).

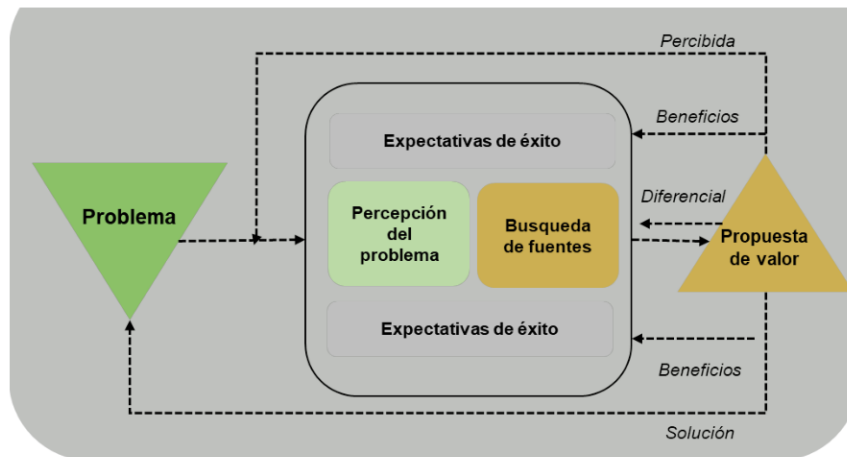


Figura 5. Función de la Propuesta de Valor (PV)  
 Recuperado de: (www.unedtudela.es, 2022)

Dentro de las empresas, la propuesta de valor ayuda a identificar y conocer mejor a los clientes, mejorando la estrategia interna y ayudando a proyectarla al exterior, por ello las propuestas de valor son importantes a la hora de generar estrategias de mercadeo y marketing, pues tiene una alta capacidad para generar “engagement” (compromiso que se establece entre una marca y su audiencia). Los beneficios de tener bien identificada la propuesta de valor se presentan en la Tabla 4. Beneficios de la propuesta de valor y directrices de evaluación. Además de preguntas guía para entender cómo se conforma esa propuesta.

Beneficio	Empresa	Cliente
Captar atención a través de su motivación de logro, al comunicar una promesa de solución.	¿Qué problema resolvemos?	¿Qué resultado consigo?
Despertar interés para que los clientes reduzcan sus dudas de adquisición.	¿Qué beneficio Aportamos?	¿Qué gano yo con esto? ¿Merece la pena pagar ese precio?
Generar una autopercepción de estatus, los clientes compran “transformación de una situación anterior a otra nueva, que es significativa para ellos”	¿Qué necesidad de cambio satisfacemos?	¿Qué consecuencias tiene disponer del nuevo producto / servicio?
Crear una sensación de confianza exclusiva,	¿Qué hacemos mejor que la competencia?	¿Por qué voy a elegir este producto / servicio en lugar de otro proveedor?
Construir una percepción imaginaria del producto, servicio o marca, la PV debe facilitar la generación de un vínculo perceptivo con los clientes.	¿Entenderá el cliente el valor especial que le aportamos?	¿Me sugiere algo esto?

Tabla 4. Beneficios de la propuesta de valor y directrices de evaluación.  
 Recuperado de: (www.unedtudela.es, 2022)

### 2.2.6 Marca y branding

El concepto de marca es comúnmente malinterpretado por las empresas como el conjunto de aspectos visuales, “Una marca no es un logotipo, ni un conjunto de colores sucediéndose y alternándose en las letras de un nombre, y ni tan siquiera es simplemente un nombre” (Belmonte, 2010, págs. 1-2) La marca no es un elemento de diseño, es una estrategia de mercado y un elemento diferenciador de la oferta de la empresa, debe ser percibida como “Una promesa de un beneficio para el cliente, es decir, una palabra (nombre del producto, empresa o negocio) que el cliente identifica con un beneficio concreto o con una cualidad que le reporta indirectamente un beneficio” (Belmonte, 2010, págs. 1-2).

A la hora de tomar decisiones de compra, las personas emiten juicios basados en sus experiencias, creencias, opiniones personales y externas, etc. por lo que la importancia de tener definida una marca es poder reunir los elementos tangibles e intangibles que influyen en la decisión de compra. “La percepción de la marca varía de individuo a individuo, como si para cada persona la marca tuviera su propio significado” (Cepeda, 2014, pág. 129).

Al proceso por el cual construimos una marca (Belmonte, 2010, págs. 1-2) lo conceptualiza como “branding”, y dado que una marca debe significar algo concreto en la mente del cliente, la marca se crea a partir de una estrategia de comunicación. El proceso para producir este branding se resume en 4 pasos (Tabla 5. Los cuatro pasos esenciales para crear branding.) que se presentan a continuación:

Actividad	Descripción de la actividad
Análisis situacional	Describir lo que la marca hace bien (fortalezas) y lo que no (debilidades).
El segmento	Definir de forma concreta cuáles son los consumidores
Brand Strategy	Definir la estrategia de posicionamiento y la identidad de la marca,
Branding (ejecución)	Desarrollar el mensaje y la identidad de la marca, la experiencia del producto y el uso de los medios online y off-line.

Tabla 5. Los cuatro pasos esenciales para crear branding.

Recuperado de: (ipm.com, 2017) y (Branding: El paso a paso para construir marcas inolvidables, 2020, págs. 11-15)

A través del Branding se puede construir, crear y dar forma a una marca, este proceso permite desarrollar ese componente emocional “esas emociones serán el producto de las experiencias y percepciones que las personas construyan a partir de los distintos contactos con la empresa y sus productos, el Branding se ocupa de que todos esos elementos funcionen sinérgicamente” (Doppler LLC., 2020, pág. 10).

### **2.3 Marketing digital**

La evolución del internet y las redes sociales han cambiado casi en su totalidad la forma de hacer marketing en las empresas, el grupo (E. Vértice, 2010) en su manual de marketing explica como hoy los medios digitales y las tecnologías de la información facilitan la comunicación, permiten el intercambio de información y conocimientos sin que las personas tengan que compartir un espacio físico.

Esencialmente, se define el marketing digital como “El manejo de las relaciones redituables con el cliente, consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio” (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 33). Pero el concepto actual de marketing incluye más que atender las necesidades del cliente, se trata de un proceso social.

Los autores modernos, el marketing digital lo definen como “La aplicación de tecnologías digitales, para contribuir a las actividades de marketing dirigidas a lograr la adquisición y retención rentable de los consumidores, para desarrollar una comunicación y servicios online dirigidos a satisfacer las necesidades particulares de los segmentos objetivos”. (Durán, 2019, págs. 3-4)

La revista científica de la Universidad de Cienfuegos (Bricio Samaniego, Calle Mejía, & Zambrano Paladines, 2018, págs. 104-105), refiere que mediante el marketing digital se consigue una integración de diferentes medios, logrando de esta forma que se aprovechen todas las posibilidades alcanzando una mayor interacción y participación de los usuarios.



Dentro de los esfuerzos que realicen las empresas sin importar su tamaño, es importante entender el comportamiento de los consumidores, debido a que hoy en día los nativos digitales tienen un comportamiento diferente al tradicional, este comportamiento determinara las adecuaciones al plan de marketing para estrategias eficaces, como se explica en la siguiente figura:

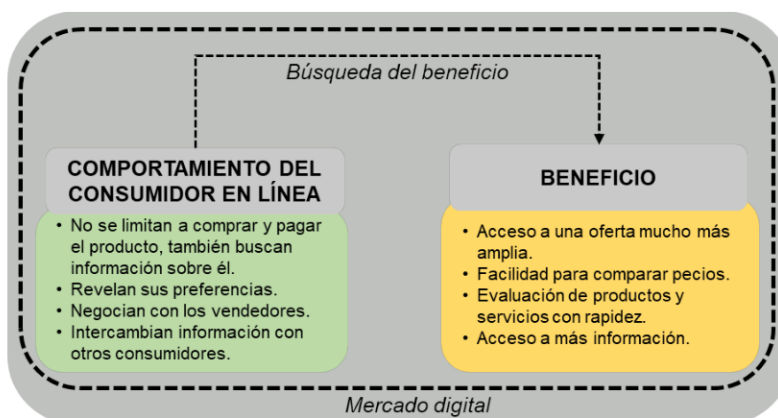


Figura 6. Comportamiento del consumidor en línea y beneficios obtenidos. Recuperado de: (Marketing digital, 2010, págs. 4-8)

“La información de marketing por sí sola tiene poco valor. Su valor proviene de los conocimientos acerca del cliente, así como de la manera en que se usan para tomar mejores decisiones de marketing” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 98). Este “romance” entre la audiencia y la marca aumenta las ventas y las utilidades.

Entre las características del marketing digital se pueden destacar la masividad y la personalización. Los sistemas digitales permiten crear perfiles muy detallados de los usuarios, lo que tiene beneficios directos al invertir menos y tener mayor capacidad de conversión. La ventaja que presenta el marketing digital es lo costeable de sus estrategias, permitiendo que las Pymes tengan una oportunidad para desarrollar un buen plan de negocios. El marketing se debe renovar cada vez que encuentre un desafío nuevo, como se presenta en la Tabla 6. Etapas del marketing que refleja la evolución del marketing a través del tiempo, abordando el marketing 1.0 al 4.0.

Etapa	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
<b>Característica principal</b>	Marketing centrado en el producto	Marketing centrado en el consumidor	Marketing centrado en los valores	Marketing centrado en la predicción y anticipación
<b>Objetivo</b>	Vender productos	Retener consumidores	Hacer mejor el mundo	Fidelización del cliente
<b>Fuerzas propulsoras</b>	Revolución industrial	Tecnologías de la información	Nueva ola tecnológica	Big data
<b>Percepción del mercado por la empresa</b>	Mercado de masas con necesidades físicas	Consumidores más inteligentes con mente y corazón	Ser humano integral con mente, corazón y espíritu.	Clientes individuales con características específicas
<b>Concepto fundamental</b>	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores	Hiperconectividad
<b>Directrices de marketing corporativas</b>	Especificaciones del producto	Posicionamiento corporativo y de producto	Proposiciones de valor	Personalización del producto y servicio
<b>Tipo de comunicación</b>	Unidireccional	Bidireccional	Multidireccional	Omnidireccional

Tabla 6. Etapas del marketing

Recuperado de: (Evolución del marketing 1.0 al 4.0, 2018, págs. 213-218)

En su libro (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0, 2022) menciona que, tradicionalmente, el Marketing estaba orientado a una comunicación unidireccional, mientras que el Marketing 4.0 plantea que, para sobrevivir y triunfar, una estrategia de marketing y publicidad debe recurrir a las nuevas herramientas de tecnología y comunicación, al establecer diversos canales de comunicación multidireccional entre las empresas y los clientes.

### 2.3.1 La web social

Hoy en día, lo digital se ha convertido en el punto de contacto principal de los consumidores, las empresas deben saber qué es lo que el cliente demanda, sus expectativas y deseos al adquirir un producto. La importancia del marketing se determina en este punto, ya que la transformación de la web en un medio social, donde pueden ocurrir transacciones, modificó la forma tradicional de hacer negocios, esta “evolución de la web plantea el surgimiento de una web social que por medio de herramientas interactivas facilita la comunicación entre usuarios, surge como un espacio en el que las redes sociales y herramientas permiten el intercambio de información” (Mata & Quesada, 2014, pág. 5).

Los usuarios de la web social ahora son llamados “prosumidores”, individuos que obtienen beneficios por la apropiación de medios digitales, los autores (Kutchera, García, & Fernández, 2014) definen las nuevas características que tienen los consumidores, explicando que las comunidades virtuales se encuentran cada vez más fragmentadas en redes sociales, haciendo surgir colectividades en torno a sus aficiones y necesidades.

La perspectiva de los autores (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0, 2022, págs. 21-36) explica la transición de los clientes y el cambio en sus patrones de comportamiento. Las redes sociales han facilitado este gran cambio, mientras más sociales seamos, más queremos cosas hechas solo para nosotros, exigiendo de esta forma un nivel alto de personalización en productos y servicios.

“Lo que distingue a este nuevo tipo de clientes es su tendencia a ser móviles, todo debe ser instantáneo y eficiente en el tiempo. Al ser nativos digitales, pueden tomar decisiones de compra en cualquier lugar y en cualquier momento, mediante dispositivos.” (Kutchera, García, & Fernández, 2014, pág. 24) Por lo anterior, se puede concluir que el marketing digital emerge por la necesidad de las empresas y organizaciones de atender a sus clientes, quienes ahora son consumidores digitales, quienes demandan comunicación directa, dinámica, especializada y personalizada que atienda los requerimientos en tiempo inmediato.

### **2.3.2 Marketing tradicional vs. Marketing digital**

De manera tradicional, el marketing seguía pasos específicos que hoy en día no garantizan el éxito de los esfuerzos de la empresa, “el marketing tradicional se centraba en el producto y en sus atributos, dejando a un lado al cliente. Es por esto por lo que las formas de marketing más antiguas no buscan una participación activa del consumidor, sino que lanzan un mensaje que será asimilado de una forma pasiva por el mismo” (Temboury, 2020, pág. 6).

Los autores (Kutchera, García, & Fernández, 2014, pág. 22) explican que la mercadotecnia tradicional no funciona en el nuevo mundo de los medios sociales y

como los esfuerzos actuales de las empresas necesitan crear nuevos conjuntos de habilidades que les permitan administrar las tecnologías de la información y los datos relacionados con los clientes que estas proporcionan.

El fundamento básico y primordial de la mercadotecnia es, ha sido y será la satisfacción de necesidades en los consumidores finales. El autor (Espinosa A. , 2016) explica que el objetivo del marketing esencialmente es el mismo, presentar y vender algo a alguien, una transacción de bienes. Solo que ahora no es uno a uno, sino uno (la empresa) a varias personas al mismo tiempo, y que esas personas podrán difundir en tiempo real su experiencia de compra.

La mezcla de mercadotecnia evoluciono para poder involucrar al consumidor del siglo XXI, dentro del nuevo contexto y la era digital, el modelo tradicional de las 4P's tiene limitaciones, en un mundo conectado, evolucionando a tener una nueva mezcla, sustituyendo la visión anterior por las 4C's (Co-creation, currency, communal activation y conversation). Estos nuevos 4 conceptos definidos por (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0, 2022, págs. 40-41) muestran como en la economía digital, la co-creación es la nueva técnica para el desarrollo de los productos, en donde se integra al consumidor para crear una colaboración en el diseño y elaboración de los productos según sus necesidades.

Por otro lado, existe otro modelo conocido como las "4F's" del marketing digital, descrito en la Figura 7. 4F's del marketing digital, son una nueva visión que se adapta al nuevo contexto del marketing, propuesto por (Selman, 2017, págs. 4-12) que busca la fidelización del cliente.

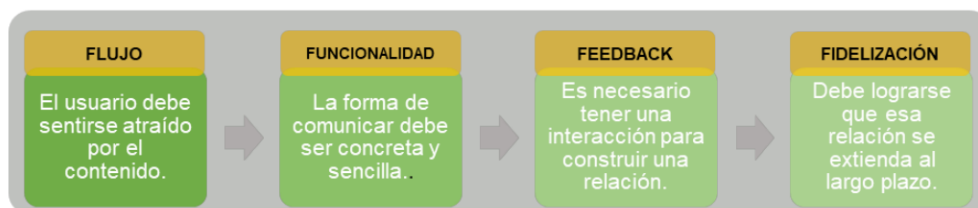


Figura 7. 4F's del marketing digital  
Recuperado de: (Marketing digital, 2017, págs. 4-5)

### **2.3.3 Marketing en redes sociales**

Las redes sociales se convirtieron en una forma evolucionada de comunicar, en la actualidad “se desarrollan estrategias enfocadas a crear comunidades virtuales alrededor del producto o el servicio, es decir, espacios a través de los cuales se comparten experiencias personales por medio de reseñas e interacción con otros usuarios” (Young & Srivastava, 2007, pág. 1).

Una red social, según la definición de (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2014) se describe como el sitio que facilita la comunicación de igual a igual dentro de un grupo o entre individuos en un espacio virtual, por otro lado, se puede definir a las redes sociales como “lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos” (Celaya, 2011, pág. 11) por lo que deben entenderse las redes sociales como un espacio virtual para facilitar la interacción.

El autor (Gómez, 2010, págs. 5-8) define las redes sociales con una analogía a una red de futbol, donde las personas que son los nodos de la red y las relaciones que intercambian, estas son los fragmentos de cuerda que los unen. Las redes sociales no fueron creadas para comercializar productos, es importante encontrar la forma inteligente de utilizarlas con ese objetivo, aprendiendo lo suficiente sobre los clientes, para crear discursos de venta personalizados y diseñados específicamente para mejorar las posibilidades de concretar una venta.

“Al igual que la Revolución Industrial transformó radicalmente la manera de producir, la Revolución Digital representa el principal desafío de las empresas e instituciones a la hora de innovar para redefinir sus nuevos modelos de negocio en el siglo XXI” (Celaya, 2011, pág. 23). La esencia de la comunicación sigue siendo la misma, debido a que “Los usuarios generan gran cantidad de contenido relevante que se sitúa en un contexto determinado que lo lleva a establecer buenas conexiones entre gente afín y que conlleva a la creación de una comunidad alrededor” (Merodio, 2010, págs. 7-8).

La nueva moneda en marketing es el contenido auténtico que resulta educativo y es de valor para el cliente, contenido que se adapta a sus gustos e intereses y transmite un mensaje valioso, tomando en cuenta esta premisa existe un modelo conocido como las 4C's del marketing digital, como se muestra en la Figura 8. Las 4C's del marketing en redes sociales.



Figura 8. Las 4C's del marketing en redes sociales  
 Recuperado de: (Marketing en redes sociales: Mensajes de empresa para gente selectiva., 2010, pág. 7)

Bajo este modelo el contenido debe ser útil y de calidad, para lograr conexión con su audiencia. “Las posibilidades de interacción de las empresas con sus públicos son muy amplias y van desde contar con un canal de retroalimentación, hasta con un espacio de promoción, información y mercadeo”. (Ballesteros, Silva, Mena, & Angamarca, 2019)

Las redes facilitan la segmentación del mercado, de acuerdo a los perfiles de los usuarios que se integran según su afinidad, de esta forma, las marcas pueden identificar audiencias más allá de características demográficas y pueden decidir dirigir sus campañas a segmentos con intereses particulares, la Figura 9. Segmentación del mercado con el uso de redes sociales muestra de forma clara la segmentación tradicional contrastándola con la alta segmentación actual.

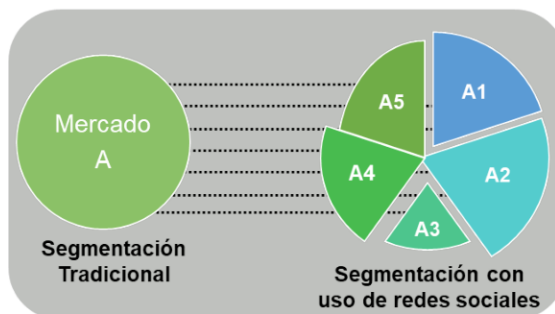


Figura 9. Segmentación del mercado con el uso de redes sociales  
 Recuperado de: (uaemex.mx, 2020)

### **2.3.4 El marketing en redes sociales dentro del contexto nacional**

De acuerdo con los datos publicados por SocialBakers, México es, sin duda, el líder en Latinoamérica en marketing en redes (Vázquez, 2015). Por lo tanto, el panorama del país es prometedor en cuanto al tema de redes sociales, ya que en México no solo se cuenta con la mayor tasa de penetración, sino que esto se ve reflejado en el interés y la interacción de los usuarios con las marcas de consumo.

Según datos de la AMIPCI en su 18° Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2016 y el Estudio de Marketing Digital y Social Media 2016; presenta el uso del Internet y las Redes Sociales en México, registrando que a 2021 se registran 86.6 millones de usuarios de Internet en México, el 74% de los usuarios están en el rango de edad de 13 a 34 años; el 95.4% usa como dispositivo de conexión el Smartphone; el 91.9% de los usuarios acceden diariamente a las redes sociales; el 12.8% de los usuarios ha comprado después de ver publicidad en línea y el 64.7% prefiere las compras digitales que físicas.

Es importante tomar en cuenta estos datos, considerando el contexto actual y los retos a los que se enfrentan las PYMES, debido a los cambios en el comportamiento de los consumidores, ya que “si una marca aún no cuenta con una estrategia para entrar en redes sociales, al menos en México, posiblemente se esté perdiendo de un gran mercado” (Vázquez R. , 2015).

### **2.3.5 Personalidad de marca y Social Proof**

La personalidad de marca es la “forma de ser” de la empresa, puede definirse la personalidad de marca como “dotar de características o rasgos humanos a los elementos que identifican a una empresa u organización” (Medina, 2020). Son características, cualidades y atributos que son estratégicamente elegidos para humanizar y darle vida a la identidad de la organización.

Los arquetipos de personalidad de marca se basan en los creados por Carl Jung. Representan rasgos de la personalidad, cosmovisión y creencias, dotan de cualidades a las empresas para que los clientes conecten su propia personalidad

con la de la marca, basándose en sus valores, premisas, rasgos de personalidad y creencias generales.

Cuando se tiene una personalidad definida, es importante validar el social proof, el término validación social “fue acuñado en 1984 por el autor Robert Cialdini en su libro *Influence*, este fenómeno también se denomina influencia social informativa y, es la idea de que las personas copian las acciones de otros en un intento de emular el comportamiento en ciertas situaciones” (West, 2021).

“En el entorno actual, para las marcas de comercio electrónico, aprovechar la prueba social en una oferta puede solidificar la confianza del cliente en las decisiones de compra y ayudar a eliminar las preocupaciones que se interponen entre ellos y la conversión en una oferta”. (Roach, 2019)

Aunado a lo anterior, (West, 2021) considera valioso incorporar el social proof en la estrategia de marketing como una métrica que asegura el cumplimiento de los objetivos del plan de marketing, ya que el 83% de los consumidores recomiendan una marca que siguen en las redes sociales a amigos y familiares y el 91% de los compradores lee reseñas en línea antes de realizar una compra.

### **2.3.6 Marketing de contenido**

El content marketing es la disciplina de mercadotecnia, esencialmente digital, que se basa en la generación de contenidos alrededor de una marca, ofrece información de alto valor para la audiencia y la proporciona de forma gratuita con el objetivo de solucionar los problemas de esta misma audiencia. La definición formal del marketing de contenidos es “Técnica de marketing que consiste en la creación y distribución de contenido valioso, pertinente y coherente para atraer y adquirir un público definido con claridad, con el objetivo de impulsar la acción rentable de los clientes” (WeAreContent, 2016, pág. 4).

Este tipo de marketing utilizado en las redes sociales sigue la premisa diseñada por Doug Kessler director creativo de la empresa Velocity “El marketing tradicional



habla a la gente. El content marketing habla con la gente”. El marketing de contenido debe cumplir doce características esenciales, que se presentan a continuación:

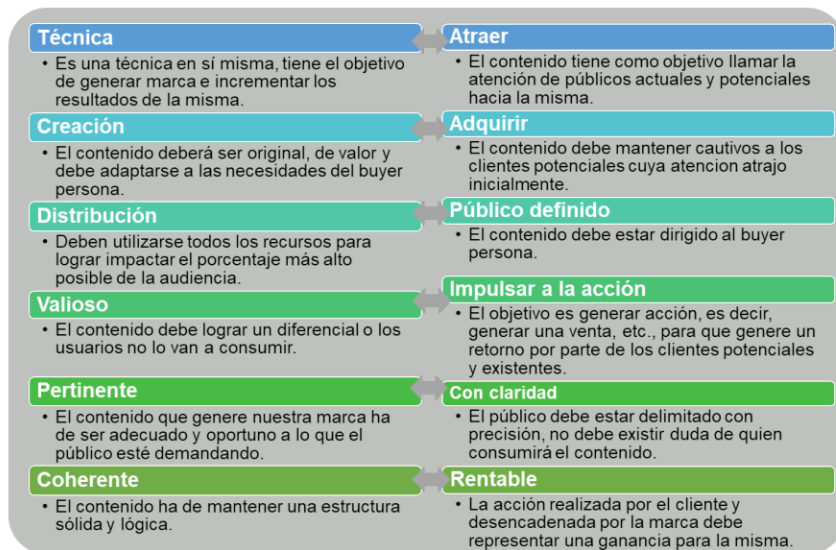


Figura 10. Elementos clave del marketing de contenidos.  
 Recuperado de: (El Content Marketing y Todos Sus Secretos, 2016, págs. 4-6)

El mejor marketing de contenido cumple tres características para con los clientes, según (WeAreContent, 2016, pág. 6) enseña algo nuevo, pues muestra las cualidades del producto como originales, es educativo puesto que las empresas son expertas en su área y pueden ser líderes de opinión y regalan una experiencia porque generan un sentimiento positivo a través de las acciones de marketing.

### 2.3.7 Proceso de decisión de compra

En general, las etapas de comportamiento de los compradores consisten en el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación, la compra y la evaluación posterior a la compra, como se muestra en la Figura 11. Proceso de decisión de compra del consumidor final.

Según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) a la hora de generar una estrategia de marketing deben tomarse en cuenta las fases por las que pasa una persona para realizar una compra, estas fases son conocidas como “Buyer Journey” o ciclo de compra “hace referencia a las etapas que atraviesa un prospecto, desde

que se vuelve consciente de una necesidad que puede resolver con un producto o un servicio, hasta que concreta la compra” (Olivier, 2016).

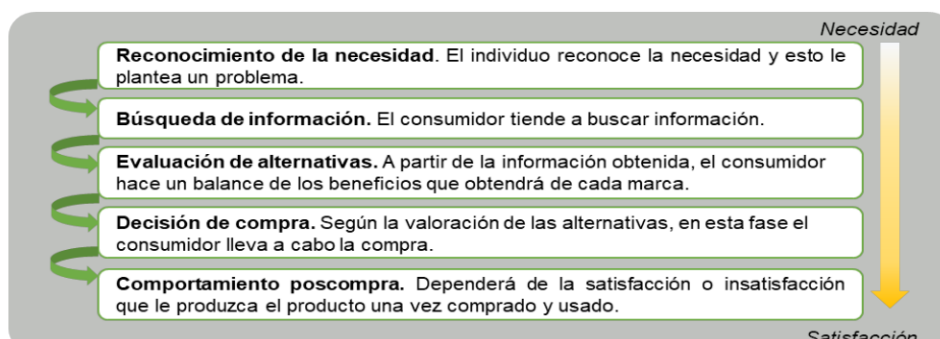


Figura 11. Proceso de decisión de compra del consumidor final  
Recuperado de: (McGraw Hill Education, 2012, pág. 15)

Este proceso se describe en la Tabla 7. Etapas de compra y objetivo de la estrategia de marketing según la etapa. Cuando se conoce el buyer journey del consumidor se pueden construir modelos de ventas con contenido de valor que se adapte al prospecto, pues el estatus del cliente es cambiante según la etapa en la que se encuentra, la marca debe ofrecerle el mejor contenido, pero para cada una de estas fases del buyer journey en la que se pueda encontrar.

Etapa de compra	Estatus del cliente	Objetivo de la estrategia a generar
Descubrimiento	Reconoce la necesidad, un problema o una oportunidad.	Mostrar o reafirmar al buyer persona que tiene un problema por solucionar.
Consideración de la solución	Busca e investiga sobre las opciones para solucionar su problema.	Mostrar cómo el tipo de solución ofertado por la empresa o PYME es la mejor (solo se describe el tipo de solución para el cliente).
Acción	Ha tomado la decisión de solucionar su problema.	Mostrar que la solución es la mejor opción con respecto a la competencia.

Tabla 7. Etapas de compra y objetivo de la estrategia de marketing según la etapa.  
Recuperado de: (McGraw Hill Education, 2012, pág. 15)

## 2.4 Plan de marketing digital

El plan de marketing es una estrategia que se describe como un modelo planeado, secuencial y controlado que considera las limitantes y retos a los que se enfrenta la PYME. El modelo integra variables que se transforman en término de atributos y relaciones “mediante la planeación estratégica, la compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios. La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 83).

Dentro del plan de marketing la empresa debe generar estrategias para el mercado previamente segmentado, según (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012) este plan describe de manera detallada la forma en la que se buscara generar valor para el cliente con la finalidad de obtener valor a cambio. Además, debe contener un programa de acción para hacer frente a oportunidades y amenazas.

Un plan de marketing online normalmente parte de la aplicación de los principios de marketing tradicionales para definir cómo se pueden explotar las nuevas tecnologías en la actividad comercial de la empresa de manera rentable. El plan de marketing esencialmente debe cumplir con cuatro elementos que son la planeación, organización, dirección y control que se separan en diferentes acciones, en la Tabla 8. Elementos que conforman el plan de marketing digital. Se explica a detalle cada acción del plan de marketing:

Acción	Propósito
Diagnóstico	Primero es necesario observar y analizar el panorama digital de la empresa. Es muy importante establecer que se ha logrado y cuáles son los resultados obtenidos hasta el momento en materia digital.
Plantear objetivos	Expresa los objetivos de marketing y presenta las metas a alcanzar dentro del plan, de manera estructurada y siguiendo la estructura del modelo S.M.A.R.T. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Específicos (Specifics): objetivos concretos.</li> <li>• Medibles: cuantificables para analizar si se lograron alcanzar.</li> <li>• Alcanzables: Posibles de alcanzar.</li> <li>• Realistas: no deben ser utópicos</li> <li>• Tiempo: Establecidos dentro de una línea temporal.</li> </ul>
Situación actual del marketing	Describe el mercado meta y la posición de la empresa en él, e incluye información acerca del mercado, del desempeño de producto, de la competencia y de la distribución.
Análisis de amenazas y oportunidades	Evalúa las principales amenazas y oportunidades que el producto enfrentaría, y ayuda a la gerencia a anticipar situaciones positivas o negativas importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Estrategia de marketing	Traza la lógica general de marketing, con la cual la unidad de negocios espera crear valor para el cliente y relaciones con él, así como las características específicas de los mercados meta, el posicionamiento y los niveles de gastos en marketing.
Programa de acción	Detalla la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos.
Presupuesto	Detalla un presupuesto de apoyo al marketing y muestra las ganancias en relación con controles de marketing.
Control	Señala la forma en que se vigilará el progreso y permite a la alta gerencia revisar los resultados de la aplicación del plan.

Tabla 8. Elementos que conforman el plan de marketing digital.  
Recuperado de: (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 4.0, 2022) y (WeAreContent, 2016)

### 2.4.1 Mecanismos de marketing digital

Cuando se han establecido los objetivos y se han diseñado las estrategias del plan de marketing, es importante especificar los mecanismos de marketing digital a utilizar. Partiendo de la base que los perfiles de redes sociales estarán orientadas a la captación y fidelización de clientes, se encuentran cuatro áreas de acción, atracción/tráfico, conversión, seguimiento/retención y medición, como se muestra en la Figura 12. Mecanismos de marketing digital y la medición es el factor común, ya que se tiene que realizar un control al aplicar cada mecanismo para medir su efectividad.



Figura 12. Mecanismos de marketing digital

Recuperado de: (Plan de Marketing Online: Guía de implementación de estrategias de marketing online para PYMES, 2010, pág. 22)

De esta forma (Docavo, 2010) define las 4 áreas de acción de la siguiente forma:

- **Atracción o tráfico:** permite definir la combinación de las herramientas de comunicación que se van a utilizar para transmitir la propuesta de valor.
- **Conversión:** incluye todas las actividades enfocadas a que la audiencia realice acciones determinadas en función de los objetivos planteados.
- **Retención y seguimiento:** conseguir que los clientes sigan comprando, regresen y se fidelicen, es importante lograr un diálogo cercano.
- **Medición:** establecer métricas para evaluar el alcance, deben permitir al analizar el rendimiento de las actividades y son conocidos como KPI (Key Performance Indicators).

#### **2.4.2 Marketing en Facebook**

Facebook se ha convertido en uno de los nombres más reconocidos en las Redes Sociales. En el artículo publicado por (Newberry, 2020) se destaca la importancia de utilizar Facebook como herramienta de marketing, esto en función del perfil del cliente y de sus hábitos, pero sin duda Facebook se ha convertido en México, según (Statista Research Department, 2022). En la forma más sencilla para llevar a cabo estrategias de marketing, a través de contenido de manera focalizada, lo que beneficia y ahorra recursos a la empresa.

#### **2.4.3 Marketing en Instagram**

La naturaleza de Instagram como red social es ideal para el marketing, ya que “El marketing digital efectivo se basa en contar historias para provocar emociones en el público meta y hacer memorable a la marca. Para ese fin, Instagram es la plataforma ideal para hacer publicidad” (Madero, 2018). El perfil del cliente debe responder al uso de esta red social, “Según datos de febrero de 2022, la mayor parte de los usuarios de Instagram (67,1%) en México tenía entre 18 y 34 años.” (Statista Research Department, 2022). Entre las ventajas que ofrece esta red social para crear marketing digital es la posibilidad de atraer visibilidad a la marca al utilizar solo contenido visual, los clientes pueden interactuar mediante reacciones de forma rápida.

#### **2.4.4 Marketing en TikTok**

TikTok es la red social del momento, su crecimiento exponencial en el último año la colocan como una de las plataformas de comunicación digital más importantes de la década. “En México hay 50.5 millones de usuarios de TikTok mayores de 18 años a abril de 2022. Los anuncios de TikTok tienen una penetración del 47.5% entre los usuarios de Internet en México” (Silverio, 2022).

Cómo herramienta de marketing TikTok es muy simple e intuitiva, (Cerem International Business School, 2022) explica como esta red social da la opción de crear videos con los productos o servicios de la empresa de una forma más divertida y original, desmarcándose así de la competencia de forma exponencial.

## **2.5 Madurez Digital**

A pesar de que la digitalización en nuestro país ocurrió apenas hace algunos años, muchas compañías, especialmente del sector gastronómico, no logran dar el salto a la nueva era de los negocios. La madurez digital, según el autor (Gaffoglio, 2021) se utiliza para identificar en qué etapa de adaptación se encuentra una empresa con relación al uso de tecnología dentro de sus procesos.

El estudio Coming Of Age Digitally (Camacho, 2018) en el que participaron 4300 ejecutivos de negocios, reveló a través de diversas encuestas hallazgos clave sobre la madurez digital de las empresas en nuestro país. Algunos de estos hallazgos claves son la falta de talento y liderazgo que declara ejecución de estrategias digitales, así como la falta de liderazgo dentro de las empresas para mantenerse al ritmo de la era digital, entendiéndose que no solo basta la tecnología, sino que también se necesita un cambio en la cultura organizacional que ha sido pobremente desarrollado.

### **2.5.1 Evaluación de Niveles de Madurez de Economía Digital o D.E.A.L.**

En el artículo instrumento para la evaluación de madurez en la economía digital de la Universidad de Celaya (González, y otros, 2020) se describe cómo las PYME son el sustento vital dentro de la economía de México, en el caso particular del estado de Guanajuato, la importancia económica que tienen las pequeñas y medianas empresas al ser uno de los corredores industriales más importantes del país.

Es por lo anterior que la Universidad de Celaya comenzó en el año 2018 una estrategia llamada Programa Para El Fortalecimiento Del Ecosistema Emprendedor a fin de desarrollar competencias en sus estudiantes para el desarrollo de habilidades digitales, creando así una evaluación y diagnóstico denominado Evaluación De Niveles De Madurez De Economía Digital (D.E.A.L.).

El desarrollo de instrumento se basa en otra herramienta denominada Export Check Up de la Coordinadora del Fomento al Comercio Exterior COFOCE

presentado en el año 2019, mismo año en que la Universidad de Celaya realizó las adaptaciones necesarias para que el instrumento fuera apropiado para pequeños comercios y diagnosticar específicamente en qué áreas podrían ser susceptibles a ser apoyadas por los servicios de internet principalmente para tener un alcance local.

Se hizo una evaluación a 500 pequeñas y medianas empresas del estado con el fin de verificar y medir el grado de digitalización en el que se encontraban, así como el desarrollo de estrategias que permitirán motivar a los propietarios y ejecutivos su incursión dentro del mercado digital mediante el aprovechamiento de recursos electrónicos. Con esta evaluación se logró establecer cinco áreas o elementos denominados “dimensiones” dentro de la gestión económica de cualquier empresa, destacando la logística como pilar fundamental, de modo que el instrumento ofreciera una radiografía de la PYME.

Este instrumento fue validado además a ser utilizado dentro del programa aldeas digitales Guanajuato. El proyecto de Aldeas Digitales, en colaboración con El Instituto Estatal de Capacitación del Estado de Guanajuato (IECA), EDUCAFIN y Alibaba Business School, brindó apoyo a pequeñas empresas para incursionar en el mundo digital a fin de que mejoren sus procesos y participar en el comercio electrónico transformando así las empresas hacia la innovación, según se describe en el artículo de (Hernández, 2022). El programa de Aldeas Digitales logró la capacitación de 990 alumnos universitarios, 90 profesores y atendió a 320 empresas de distintos giros dentro del estado.

Este proyecto fue dirigido por el grupo ATÓMIC88 director general Andrés Díaz Bedolla y socio de iniciativas globales para el grupo Alibaba de China, este programa piloto permitió de la mano de la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior evaluar la madurez digital de micro negocios y comercios dentro del estado probando que el instrumento es funcional y ofrece un diagnóstico certero para la evaluación de cualquier pequeña y mediana empresa sin importar su giro.

## **2.6 Antecedentes de aplicación en el mercado gastronómico**

El marketing orientado a la industria gastronómica no es ajeno a la era digital, hoy en día existen muchas herramientas digitales que le permiten a los empresarios promocionar de forma adecuada en redes sociales sus propuestas gastronómicas con la finalidad de atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes. “La digitalización de los restaurantes y puestos de comida es uno de los retos a enfrentar en México, pues 70 % de estos aún no ofrecen sus productos online” (CONCANACO, 2022).

En el último año y medio, alrededor del 20 por ciento de los restaurantes en México, 120 plazas y más de 400 mil empleos, se perdieron debido a los estragos causados por la contingencia sanitaria, según datos de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera. “El uso de la tecnología, en este sentido, resulta clave para reactivar la continuidad de las operaciones restauranteras” (Donato, 2021).

Así, se ha llegado a una era en la que lo importante es captar y retener al cliente, “ahora, la tendencia está muy marcada y apenas hay cadenas de hostelería que no sean conscientes de ella. En consecuencia, las estrategias de retención de la clientela están en pleno auge” (Diegocoquillat.com, 2022).

Ahora 70% de los clientes prefiere ordenar su comida por una app, 68% usan opciones de take out para recoger sus pedidos en sus restaurantes y 71% han solicitado entrega sin contacto, según el informe de Deloitte. La transformación digital de los restaurantes, según (Cisneros, 2022) es una combinación entre el programa de lealtad que Starbucks inauguró desde 2008 con su tarjeta y sitio web, el servicio de venta en línea que Domino’s Pizza cimentó desde 2005 y la gran logística y marketing que lanzó al triunfo a Amazon desde 1994.

La transformación digital es un hecho sin precedentes, pero hoy en día la mayoría de los restaurantes en México no cuentan con estrategias de marketing digital ni mucho menos han evolucionado en la implementación de tecnología en sus procesos administrativos. “Según el Estudio Digitalización de la Hostelería, el 63%



de los restaurantes desconoce completamente o tiene muy poca idea de los recursos existentes para digitalizar sus establecimientos” (restauracionnews.com, 2022).

En abril de 2021, los creadores de Parrot, dos empresarios restauranteros que tuvieron que transformar digitalmente sus negocios bajo los estrictos protocolos de la pandemia por COVID-19, crearon ParrotConnect un software de punto de venta que permitió a los restaurantes digitalizarse, mediante un portal que permite la gestión de usuario y operaciones fragmentadas del restaurante. “Actualmente, se cuenta con más de 500 restaurantes que participan activamente en esta digitalización dentro de Monterrey, Ciudad de México y Riviera Maya” (Escárcega, 2022).

Como parte del programa de transformación digital que impulsa el estado de Guanajuato, la Dirección General de Hospitalidad y Turismo de León origino un programa conocido como “Digital Food” en donde 56 restaurantes del estado recibieron una capacitación acerca de los procesos de adopción de tecnológica dentro de sus procesos y la aceleración de la transformación digital. “El equipo del Digital Food aprendió temas como: Modelos de negocios digitales, tendencias digitales de innovación, foto y video online, redes sociales y social selling, chatbots, montaje de tiendas virtuales y pagos, entre otros” (Gobierno de León, 2022)

El director general de Uber Eats México, Daniel Colunga, planteo en el panel “El futuro del delivery: el auge del comercio electrónico local” la necesidad de transformar digitalmente las empresas, a fin de hacer crecer la cultura de comercio electrónico en la industria gastronómica, “señaló que el 83 % de los mexicanos cuenta con una aplicación de entregas a domicilio, de las cuales el 73 % son plataformas de delivery en el sector de la comida” (CONCANACO, 2022) además, puntualizo la idea de cambiar la percepción de los restauranteros y su resistencia al cambio, ya que muchos ejecutivos de restaurantes en México piensan que la tecnología es difícil de usar o costosa.

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados CANIRAC junto a la empresa GetJusto crearon un programa para promover la transformación digital de los restaurantes, a fin de ayudarles a digitalizar los procesos, tomando en cuenta que “el 96.4% de las unidades económicas de preparación de alimentos son microempresas, la relevancia de promover el desarrollo tecnológico en la industria se apoya de aquellos pequeños establecimientos que buscan crecer y consolidarse.” (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos, 2022)

En 2020, alumnos del Tecnológico de Monterrey, en los campus de Ciudad de México y Santa Fe, desarrollaron una plataforma que ayudo a restaurantes a digitalizar la información relacionada con su producto y atención, según relata el artículo de (CIO México, 2020) al crear un servicio que permite a los restaurantes digitalizar sus menús y carta de productos, además de información como horario, ubicación, redes sociales, teléfono, entre otra información, logrando posicionar a los restaurantes en el nuevo mercado digital y ofreciendo soluciones para digitalización.

En el plan de marketing digital de la autora (González, 2018) para un restaurante de cocina salada, tenía el objetivo de utilizar las herramientas digitales para posicionar el negocio, fidelizar la marca y atraer clientes de diferentes sectores y estratos. Obteniendo como resultado el diseño de un plan estratégico que permitió a la empresa hacer frente a los competidores, ante una visión que destaca el conocimiento a fondo del segmento del mercado, la generación de contenido de valor para ese mismo tipo de cliente, el desarrollo de actividades de mercadeo y estrategias focalizadas.

En el proyecto de grado elaborado por (Rodas, 2020) para el restaurante “La Caleta de Sants” muestra la integración del marketing digital para generar una identidad de marca con el objetivo de promover el canal de distribución online de productos del restaurante. Después de un análisis interno y externo donde se contemplan factores como los cambios y tendencias en cuatro dimensiones

siguiendo el modelo P.E.S.T. además de un análisis general del sector, la competencia y la segmentación, generó estrategias enfocadas al mix de marketing tradicional, pero utilizando medios digitales, lo que corrobora la teoría de que el marketing digital y tradicional no tienen rivalidad.

El objetivo planteado dentro de este plan de marketing digital fue alcanzado, teniendo un crecimiento considerable en el reconocimiento de la marca dentro de la región, el aumento de clientes en un 15% dentro del canal digital y un 32% gracias a la implementación de estrategias en medios digitales, presentando una propuesta de crecimiento y branding y acciones específicas de acuerdo a cada acción del proceso de toma de decisiones en la compra que prepara a la empresa para el futuro.

La tesis presentada por (Pulido, 2014) que contiene un plan de marketing en internet para un restaurante de la ciudad de Mazatlán, propone una estrategia enfocada en el cliente, creando un plan de mercadotecnia en internet. Utilizó el modelo SOSTAC (Situación, Objetivos, Estrategias, Tácticas, Acción y Control), permitiendo en los resultados identificar y definir precisamente estas variables, para tomar decisiones en torno al plan estratégico de marketing digital. Sostiene la hipótesis postulada asegurando que el marketing digital es ideal para el futuro del restaurante y sus procesos.

Finalmente, la investigación “Impacto de la gestión de redes sociales en las empresas gastronómicas” de (Ocaña & Freire, 2022) concluye que existe una estrecha relación entre los contenidos digitales y el marketing de contenidos para la digitalización de restaurantes y obtiene como resultado que las empresas no actualizan sus operaciones a la par del crecimiento de la tecnología y son pocas las que registran presencia en redes sociales al no definir estrategias de promoción y difusión oportunas y adaptadas al público objetivo. Se recalca el potencial que tienen las redes sociales para permitir un incremento en el consumo de productos o servicios y la proliferación de beneficios económicos al manejar herramientas virtuales de forma oportuna, consciente y permanente.

### **Capítulo 3. Procedimiento**

En este capítulo se presenta el método aplicado como parte del proyecto “Propuesta de transformación digital aplicada a un plan de marketing estratégico en redes sociales para la empresa Juan García Repostería” presentando de forma escalonada las etapas que conformaron el proceso de investigación. La descripción de cada una de estas etapas cumple una función explicativa, otorgando una justificación específica para el cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo de este proyecto.

La investigación y desarrollo se realizó en la ciudad de Zinapécuaro, Michoacán, específicamente en el restaurante Juan García Repostería, ubicado en Av. Lázaro Cárdenas N.º 327, pretendiendo conocer en las primeras fases del proyecto las características propias del negocio en contraste con el contexto digital actual, realizando un diagnóstico de madurez digital y análisis internos y externos, a fin de otorgar recomendaciones a la empresa que le permitieran hacer frente a los retos de la transformación.

Adicionalmente, se reconocieron los elementos principales que conforman la estructura de negocio, el perfil del cliente ideal, como parte esencial para el desarrollo de estrategias para la propuesta del plan de marketing, determinando las características de los clientes en lo que se refiere a los canales de comunicación digital, la identificación de la propuesta de valor a fin de que la empresa entendiera el valor y atributos de sus productos y servicios, que lo diferencian de la competencia y finalmente el llenado del canvas del modelo de negocio, donde se conjugan todos los elementos y factores que intervienen para la operatividad de Juan García Repostería. Las últimas fases corresponden al desarrollo y presentación de la estrategia de marketing digital en redes sociales, tomando en cuenta las herramientas desarrolladas, los recursos actuales y los planes de crecimiento y expansión.

### **3.1 FASE 1. Diagnóstico de la empresa frente al panorama tecnológico.**

El primer paso para la elaboración del proyecto fue el levantamiento del diagnóstico de madurez digital o instrumento D.E.A.L. (Digital Economy Maturity Levels). Esta herramienta fue creada en el año 2018 por la Universidad de Celaya, como parte de una estrategia denominada “Fortalecimiento del Ecosistema Emprendedor”, con la intención de crear un instrumento para evaluar el nivel de posicionamiento de las empresas en relación con el panorama digital, el resultado fue la denominada Evaluación de Niveles de Madurez de Economía Digital.

Este instrumento se aplicó a 500 PYME del estado de Guanajuato para verificar su efectividad, el cuestionario cuenta con cinco secciones diferentes, cada sección es uno de los principales elementos o dimensiones dentro de la gestión económica de cualquier empresa, enfocándose en la logística como pilar fundamental. Su importancia para el desarrollo de este proyecto fue que a través del D.E.A.L. se pudo obtener una radiografía de la empresa, al identificar áreas de oportunidad en las que se pudieran realizar esfuerzos enfocados a mejorar la competitividad y la consecución de ahorros. Se mostraron los resultados a la gerencia, los directivos de la empresa pudieron decidir qué cambios eran necesarios o bien que áreas necesitaban inversión de esfuerzos, enfocándose en la dimensión de marketing como elemento transformador de acuerdo a las necesidades actuales de crecimiento y fortalecimiento de la marca Juan García Repostería para poder ser partícipes dentro del nuevo mercado digital.

El cuestionario funciona a través de un sistema de calificación que calcula el instrumento, que otorgan una posición dentro de los criterios de medición elegidos por la Universidad de Celaya y una calificación automática que ofrece el D.E.A.L. al otorgar las respuestas, por lo que los datos recabados fueron cuantificables y permitirían en el futuro hacer una comparativa para evaluar el crecimiento o avance de las acciones emprendidas. El diagnóstico fue realizado por el alumno residente, el departamento administrativo y el chef ejecutivo del establecimiento, el Lic. Juan Antonio García Maldonado durante el mes de agosto

de 2022. Durante este diagnóstico se evaluaron las cinco dimensiones del instrumento D.E.A.L. a continuación, se presenta el contenido y objetivo de cada dimensión:

- **Dimensión Operación Interna**

La dimensión uno relacionada con la operación interna abordó el uso de la tecnología como elemento transformador de los procesos actuales de la empresa, mediante diez preguntas, como se muestra en la Tabla 9. Evaluación de la dimensión 1: Operación Interna en Juan García Repostería. Esta primera sección permitió conocer aquellas actividades que con el empleo de la tecnología y herramientas digitales reducirían los esfuerzos y recursos necesarios para llevarse a cabo, permitiendo tener un mejor control de la información relacionada con los inventarios, los colaboradores, clientes, gestión de proyectos, punto de venta y control de calidad.

Actividad o Proceso	¿Tiene la empresa?
1. Control de Inventarios o catálogo de servicios	No
2. Gestión de créditos y cobranza	No
3. Contabilidad electrónica	No
4. Sistema de Nóminas	No
5. Facturación	Si
6. Punto de venta	Si
7. Administración de proyectos	No
8. Control de calidad	No
9. Control de procesos o manufactura	No
10. CRM (Gestión de la Relación con los clientes)	No
<b>Total Dimensión 1</b>	<b>2</b>

Tabla 9. Evaluación de la dimensión 1: Operación Interna en Juan García Repostería.

Dentro de la información contenida en la Repostería. Se muestra la casi nula automatización de las operaciones, al solo contar con un sistema de facturación electrónica y un punto de venta. Estas dos acciones fueron implementadas por la empresa aproximadamente hace dos años como resultado de la necesidad de automatización y la exigencia de los clientes, el resto de las actividades también resultan esenciales, por lo que el uso de tecnología y herramientas digitales no solo ahorraría recursos, también reduciría los esfuerzos para su desarrollo.

Tomando en cuenta lo anterior, se diseñaron y presentaron a los directivos estrategias que permitieran a la empresa tener una mejor posición frente a sus competidores en lo relacionado con la operación interna, como se muestra en la Tabla 10. Propuesta de transformación de la dimensión 1: Operación Interna cada una de estas tiene un objetivo específico de solución, mejora o acondicionamiento.

Es importante mencionar que solo se incluyeron recomendaciones para algunas actividades, tomando en cuenta las que el alumno residente considero más importantes y representaban al momento de la evaluación menor resistencia al cambio por parte de la empresa, por lo que no se incluyen mejoras en CRM (Customer Relationship Management), gestión de créditos y cobranza, control de procesos de manufactura, etc. existiendo oportunidades futuras de mejora según los planes de Juan García Repostería.

Estrategia de transformación	Objetivo/beneficios
<p>Sistema de inventarios con el uso de herramientas digitales</p> <p>– Implementación de software para la gestión de inventarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la administración del restaurante al configurar recetas para satisfacer la demanda de inventario de insumos, órdenes de compra y obtener costos y reportes de venta, al tener mayor aprovechamiento de los recursos disponibles y reducción de esfuerzos</li> <li>• Automatización de tareas y optimización de procesos.</li> <li>• Conocimiento real y actualizado del negocio en lo relacionado con las pérdidas y ganancias.</li> <li>• Existencias monitoreadas, evitando el desperdicio de materia prima e insumos y cumplimiento de requerimientos de los clientes en tiempo y forma.</li> </ul>
<p>Contabilidad electrónica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer más eficiente la generación de la información del negocio, automatizando los procesos contables, fomentando el crecimiento y la toma de decisiones financieras acertadas y oportunas en el tiempo.</li> <li>• La información se almacena en archivos electrónicos que permiten un óptimo manejo de esta y una consulta inmediata cuando se requiera.</li> <li>• Mejor control y registro de las operaciones contables.</li> </ul>
<p>Sistema de nóminas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simplificación y automatización de la gestión empresarial para la realización de cálculos automáticos de sueldos, salarios, cotizaciones e impuestos de los colaboradores.</li> <li>• Mejora en el control de nómina y compensación salarial.</li> <li>• Información segura y solo accesible para el departamento encargado y aumento de la confianza de los colaboradores.</li> </ul>
<p>Catálogo de servicios virtual</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a los colaboradores y clientes disponer de una base de datos completa de los servicios disponibles.</li> <li>• Reducción de costos y recursos aplicados a la gestión de servicios individuales o personalizados.</li> <li>• Facilita la comunicación entre los usuarios y Juan García Repostería.</li> </ul>

Tabla 10. Propuesta de transformación de la dimensión 1: Operación Interna

- **Dimensión Activos para el Comercio Digital**

La dimensión dos se enfocó en los activos para el comercio digital, contiene cuatro secciones tal como se muestra en la Tabla 11. Evaluación de la dimensión 2: Activos para el comercio digital en Juan García Repostería, que tuvieron la finalidad de medir el grado de madurez de la empresa dentro del proceso de promoción y ciclo de venta usando herramientas digitales. Evalúa el área de la tecnología a la que se refiere el concepto de comercio digital, por lo que se le preguntó al comercio por todas las herramientas tecnológicas, mercadeo, comunicación, o plataformas digitales (desarrollos propios o realizadas por terceros) con las que cuenta y en qué grado las utiliza, para poder anunciar, promover o vender sus productos.

Esta dimensión es de especial interés para la gerencia y el desarrollo de este proyecto, pues se han efectuado esfuerzos significativos en temas relacionados con la promoción, los resultados, aunque positivos, no han retribuido la inversión económica. Tomar en cuenta los resultados de esta dimensión ayudo a reconocer las carencias existentes en el sistema de gestión y promoción.

Actividad o Proceso	¿Tiene la empresa?
1. Anuncia (solo anuncia) sus productos a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitio web propio</li> <li>• Fan page de Facebook</li> <li>• Menciones de productos en Twitter</li> <li>• Menciones de productos en Instagram</li> <li>• Menciones de productos en Tiktok</li> <li>• Menciones de productos en Pinterest</li> </ul>	Si
2. ¿Utilizas alguna aplicación como apoyo en los procesos de comercialización? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicaciones diseñadas exclusivamente para la empresa</li> <li>• WhatsApp Business y apps de mensajería</li> <li>• Servicios de delivery</li> </ul>	Si
3. Vende (cierra la venta) de sus productos a través de (MENSAJERÍA): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ejemplo, una conversación a través de WhatsApp o Facebook Messenger enviando datos de transferencia.</li> </ul>	No
4. Vende (cierra la venta) de sus productos a través de (PLATAFORMAS): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por ejemplo: UberEats, Rappi, etc.</li> </ul>	No
<b>Total Dimensión 2</b>	<b>3</b>

Tabla 11. Evaluación de la dimensión 2: Activos para el comercio digital en Juan García Repostería



Con base en los resultados de esta dimensión, se puede observar la intención de la empresa en realizar esfuerzos enfocados a la promoción de los productos y servicios dentro de las redes sociales y plataformas, si bien la promoción solo se hace dentro de los canales de Facebook e Instagram, se consideró importante evaluar mediante un análisis interno la calidad del contenido, periodicidad de publicaciones, alcance y los objetivos de la estrategia de marketing.

Para la comercialización de los productos se utiliza ocasionalmente WhatsApp, este canal permite a los emprendedores generar confianza con el cliente, al tener un trato directo con ellos, pero, se destaca una problemática dentro del uso de esta herramienta, ya que la comunicación en la aplicación se realiza desde el número personal del ejecutivo de la empresa, solo con la finalidad de confirmar con el cliente la adquisición de productos y servicios personalizados que exijan mayor atención por la naturaleza, costo o dimensiones del pedido, los mensajes no se atienden de forma inmediata y no se utiliza la versión de negocios que ofrece WhatsApp, generando la pérdida de interés por parte del cliente en el producto, la inconformidad con el servicio, la comunicación se vuelve limitada, insuficiente y no automatizada. Por lo que, utilizar el potencial de la aplicación dentro de la empresa tendría efectos positivos significativos, actualmente se cuenta con personal administrativo con habilidades para la creación de un perfil comercial.

De igual forma, utilizar los canales de mensajería que ofrece Facebook e Instagram permite a muchos negocios concretar transacciones, desafortunadamente en Juan García Repostería la mensajería de las aplicaciones no se utiliza como canal de comunicación. El uso de plataformas para el comercio de alimentos y bebidas dentro de la región no está disponible; sin embargo, en la localidad de Zinapécuaro, Michoacán cuenta con servicios independientes que buscan asistir al cliente a través de llamadas telefónicas, permitiendo realizar la transacción mediante un tercero, pero el servicio es rudimentario y limitado.

Las estrategias de transformación correspondientes a la dimensión dos que evalúa los activos del comercio digital fueron presentadas y se detallaron los beneficios de su implementación, como se muestra en la Tabla 12. Propuesta de transformación de la dimensión 2: Activos para el comercio digital se tomó en cuenta las acciones emprendidas con anterioridad por la empresa, ofreciendo, según los recursos disponibles, actualmente mejoras en las actividades que benefician las transacciones, comunicación y permiten concretar las ventas a través de medios digitales:

Estrategia de transformación	Objetivo/beneficios
<p>Promoción de productos actualizada y estratégica dentro de redes sociales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de la percepción de marca, al ofrecer dentro de redes sociales (Facebook, Instagram y TikTok) los productos y servicios de la empresa mediante una estrategia centrada en el cliente y el contenido de valor.</li> <li>• Humanización de marca mostrando los beneficios de la adquisición de los productos y servicios, mediante contenido audiovisual que muestre la satisfacción de los clientes.</li> <li>• Mantener una relación estrecha con los clientes, al conectar mediante la publicación de contenido actualizado y variado en formatos.</li> <li>• Mayor cantidad de ventas, los clientes constantemente buscan la oferta especial que ofrece Juan García Repostería, pero el contenido es limitado y no muestra las características de diferenciación del producto, por lo que la promoción de los productos en stock ayuda a agilizar las ventas.</li> <li>• Mayor audiencia, al ser medios digitales, se puede alcanzar un gran número de usuarios en poco tiempo.</li> <li>• Segmentación específica de mercado</li> <li>• Control de presupuesto y modelo rentable, las redes sociales permiten dirigir los esfuerzos de promoción a mercados específicos.</li> </ul>
<p>Servicios de mensajería instantánea para la comercialización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención inmediata mediante la incorporación de un chatbot según las características de la red social, permitiendo la respuesta automática e instantánea de las dudas básicas de los clientes.</li> <li>• Canal de comunicación accesible, mejorando la experiencia de comunicación al permitir el envío de archivos de multimedia.</li> <li>• Elimina colas de espera, ya que el cliente envía su solicitud y sigue realizando otras actividades hasta recibir su respuesta.</li> <li>• Aplicaciones como WhatsApp Business permite incorporar un catálogo de productos, facilitando así la adquisición de información.</li> <li>• Mayor nivel de compromiso de los clientes, generando un sentido de confianza al ofrecer a los usuarios un medio de comunicación cómodo y que saben cómo utilizar.</li> </ul>

Tabla 12. Propuesta de transformación de la dimensión 2: Activos para el comercio digital

- **Dimensión Marca y Marketing Digital**

La dimensión número tres corresponde a los elementos centrales del proyecto de transformación para Juan García Repostería, se evaluó en qué grado se impulsa y promueve el comercio a través de herramientas digitales o a través de redes sociales, así como el uso y aprovechamiento de los datos para conocer al cliente. La evaluación de esta dimensión estuvo conformada por cuatro preguntas con múltiples opciones, como se presenta en la Tabla 13. Evaluación de la dimensión 3: Marca y Marketing digital en Juan García Repostería que permitieron reconocer si la empresa tenía identificada su propuesta de valor y la percepción de los ejecutivos sobre la solución que ofrecían a los clientes frente a los competidores.

Dentro de esta sección, se logró reconocer que los productos diferenciados es el aspecto más destacado de la empresa, permitiéndole posicionarse dentro del mercado local y regional, ya que los productos y servicios que se ofertan satisfacen la misma necesidad que los competidores, pero tienen atributos únicos y de fácil diferenciación. En la región existen cafeterías, pastelerías y prestadores de servicios para banquetes y fiestas, siendo Juan García Repostería el que destaca por incorporar en sus productos, técnicas de repostería francesa, ingredientes mexicanos y endémicos de la zona junto a la modernidad que ofrecen las tendencias en la cocina. Por ello, es una propuesta de valor única que le permite obtener una ventaja competitiva directa.

Asimismo, se obtuvo información valiosa sobre el posicionamiento de la marca en el mercado, lo que represento la oportunidad de recomendar a la empresa plantear nuevos objetivos como marca a fin de escalar en los criterios del instrumento D.E.A.L. El problema significativo en este apartado es el conocimiento del cliente, la empresa no conoce a sus clientes más allá de una segmentación demográfica básica, lo que limita la creación y distribución de contenido en redes sociales, desaprovechando la ventaja que tienen los medios digitales de marketing sobre los tradicionales, además de que limita la generación de estrategias de contenido de valor al no saber qué es lo que los clientes esperan percibir ante el

mensaje comunicado por la empresa, reduciendo su capacidad comunicativa a una comunicación unidireccional.

Finalmente, se reconoce la intención y la inversión en marketing digital ocasional por parte de la empresa, que, si bien es un acierto, no se puede determinar el alcance real al no contar con un perfil de cliente ideal, realizando publicidad a través de redes sociales de forma genérica, dirigida al público en general y no a un segmento.

Actividad o Proceso	¿Tiene la empresa?
¿Cuál es la principal propuesta de valor de la marca o del producto? <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se tiene identificada</li> <li>• Precio</li> <li>• Calidad</li> <li>• Productos innovadores</li> <li>• Productos diferenciados</li> <li>• Productos únicos en el mercado y/o que nadie más ofrece</li> </ul>	Productos diferenciados
Indique cuál de las siguientes afirmaciones es la que aplica a su marca: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tenemos una marca</li> <li>• La marca es nueva y/o aún no es conocida</li> <li>• Aunque tiene tiempo, la marca aún no es reconocida</li> <li>• La marca tiene algunos seguidores</li> <li>• La marca es ampliamente reconocida pero no es líder</li> <li>• La marca es líder en el mercado regional</li> <li>• La marca es líder en el mercado nacional</li> <li>• La marca es reconocida a nivel internacional</li> </ul>	La marca es líder en el mercado regional
¿Conoce quiénes son sus clientes...? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realmente no lo sabemos</li> <li>• Tenemos una ligera idea</li> <li>• Tenemos una buena idea</li> <li>• Lo sabemos con certeza</li> <li>• Tomamos acciones para monitorearlo y saberlo</li> </ul>	Realmente no lo sabemos
inversión en Marketing Digital: <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se hace inversión alguna</li> <li>• Se hacen inversiones ocasionales</li> <li>• Se hacen inversiones constantes</li> <li>• Tenemos una partida y un plan anual de Marketing</li> <li>• Tenemos una partida y un plan anual de Marketing Digital a nivel nacional</li> </ul>	Se hacen inversiones ocasionales
<b>Total Dimensión 3</b>	<b>10</b>

Tabla 13. Evaluación de la dimensión 3: Marca y Marketing digital en Juan García Repostería

En correspondencia con los resultados se presentaron a los directivos las recomendaciones y cambios que aparecen en la Tabla 14. Propuesta de transformación de la dimensión 3: Marca y Marketing y pueden tener un beneficio significativo en la empresa, abordando los temas de propuesta de valor, branding, buyer persona e inversión especializada en marketing digital, tomando en cuenta los recursos disponibles y el interés particular en esta área:

Estrategia de transformación	Objetivo/beneficios
Estrategia de comunicación de la propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer el tamaño del mercado, tendencias y ofertas de la competencia para encontrar más puntos de diferenciación en el producto y en el servicio, que permitan comunicar un valor añadido a los clientes.</li> <li>• Fortalecer la identidad de la marca y generar un mensaje que sea pertinente con los valores, misión y visión de la empresa y la propuesta de valor.</li> <li>• Transmitir competitividad, autenticidad y conexión, pues de otra forma no se genera confianza para convertir los prospectos en clientes.</li> </ul>
Creación de marca en redes sociales (Personal Branding)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la marca personal, el atributo más importante de la marca de Juan García Repostería es que el chef propietario es una marca en sí mismo, la audiencia admira y reconoce el trabajo del ejecutivo, por lo que deben enfocarse esfuerzos para la definición estratégica de una marca personal.</li> <li>• Ser conocido por el target, diferenciación de la competencia al brindar una imagen humana y un rostro a la empresa, liderazgo sobre las marcas competidoras, posicionamiento como experto en el área de especialidad, facilidad para conseguir socios y colaboradores que compartan los valores y visión de la persona que da imagen a la marca y la conquista de nuevos clientes.</li> </ul>
Perfil semi-ficticio del cliente ideal (Buyer persona)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una representación semi-ficticia del cliente ideal para conocer sus características psicográficas y poder generar contenido valioso en redes sociales.</li> <li>• Campañas de comunicación y marketing mejor segmentadas, gracias a conocer la comunicación ideal para la audiencia, qué canales consulta y qué necesita.</li> <li>• Optimización de recursos e inversión de tiempo y dinero al identificar en que público no vale la pena invertir esfuerzos.</li> <li>• Contenidos más acertados, puesto que se conocen las características psicográficas y los datos socio demográficos que permiten adaptar mejor el mensaje.</li> </ul>
Inversión en marketing digital y gestión de contenido online para redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en marketing digital, el marketing tradicional no es funcional para el tamaño actual de la empresa, por otro lado, el marketing digital puede aumentar las ventas y mejorar la experiencia de participación y satisfacción del cliente.</li> <li>• Mejorar el posicionamiento, ayudar al crecimiento de la imagen de marca, generación de nuevos clientes y prospectos, servicio del cliente optimizado y enriquecimiento del conocimiento del mercado gracias a las métricas generadas de forma automática.</li> </ul>

Tabla 14. Propuesta de transformación de la dimensión 3: Marca y Marketing

- **Dimensión Estructura Organizacional de Comercio Digital.**

La dimensión cuatro, permitió evaluar si la empresa cuenta con los activos humanos para el comercio digital, asociados estratégicos y procesos definidos para la comercialización de productos y servicios en medios digitales. Los activos humanos y los procesos de comercialización digital son importantes y forman parte del concepto de comercio digital, por lo que esta sección permitió obtener información acerca del grado en que la organización capacita y aprovecha las competencias de su personal y la gestión de su conocimiento en temas de ventas digitales, o bien si estas habilidades las aprovechan contratando a un proveedor o agencia externa.

Como se muestra en la Tabla 15. Evaluación de la dimensión 4: Estructura organizacional de comercio digital en Juan García Repostería esta dimensión es la de menor puntaje, en la primera sección que detalla las características de los activos humanos para el comercio digital, la empresa no cuenta con colaboradores que tengan conocimiento en comercio digital, marketing o algún otro tema relacionado. No se realizan ventas en línea, ni tampoco se ha incursionado en el mercado digital, la empresa considera que no ha explorado esta área del mercado por la naturaleza de sus productos; sin embargo, cuenta con productos que tienen características para ser ofertados en línea. Capacitar a los administrativos en temas digitales puede ayudar a la empresa para que los colaboradores contribuyan con ideas y propuestas a mejorar la estrategia de venta actual.

La segunda sección que corresponde a los asociados estratégicos es un área de oportunidad, que se recomendó a la empresa incluir en su plan de negocios y expansión, tomando en cuenta los objetivos en el mediano plazo de la empresa, es importante considerar incursionar en el mercado en línea con productos que cumplan con las características necesarias para ser ofertados dentro y fuera del país, la infraestructura para el desarrollo de este proyecto está disponible por lo que es vital aprovechar los recursos para lograr un crecimiento exponencial.

Finalmente, en la tercera sección de esta dimensión se evaluó la logística y la atención al cliente. Es por demás mencionar que la logística es fundamental dentro de la operación diaria de la empresa y la satisfacción del cliente es la meta diaria de todos los colaboradores, por lo que evaluar el uso de la tecnología dentro del proceso de venta y posventa resultó imperativo. Contrastando el potencial que tienen las redes sociales para la atención al cliente, como se explicó en la dimensión dos y tres, se debe tomar en cuenta que no existe atención en línea, por lo que se deben emprender estrategias para dar solución a la problemática.

En lo relacionado con la logística y el empleo de plataformas para el comercio digital, la empresa deberá evaluar si es parte de su plan de crecimiento, incorporar la venta en internet de alguna de sus líneas de productos, eso dependerá de la resistencia al cambio que manifiesten los ejecutivos y la colaboración de empresas similares para la creación de una red de logística integrada y colaborativa.

Actividad o Proceso	¿ Tiene la empresa?
<b>Activos humanos</b>	
Las ventas en línea las maneja una agencia externa	NO
Contamos con personal especializado en ventas en línea	NO
Contamos con personal bilingüe de atención al cliente	NO
Contamos con personal interno de comercio exterior	NO
Contamos con personal interno especializado para Marketing Digital	NO
Tenemos un plan permanente de capacitación en temas digitales	NO
<b>Total Dimensión Activos Humanos</b>	<b>0</b>
<b>Asociados estratégicos</b>	
Empresa de paquetería (UPS, FedEx, DHL, Estafeta, entre otros)	NO
Distribuidores en el extranjero	NO
Agente aduanal	NO
Otros prestadores de servicios para la comercialización	NO
<b>Total Dimensión Asociados Estratégicos</b>	<b>0</b>
<b>Logística y atención al cliente</b>	
Procesos de seguimiento de pedidos digitales	NO
Procesos de atención al cliente en línea	NO
Procesos para envíos	NO
Plataformas seguras de pago para pedidos digitales	NO
Proceso para devoluciones de pedidos digitales	NO
Políticas de venta en línea	NO
Términos y condiciones de venta en línea	NO
<b>Total Dimensión Logística y atención al cliente</b>	<b>0</b>

Tabla 15. Evaluación de la dimensión 4: Estructura organizacional de comercio digital en Juan García Repostería

Las recomendaciones propuestas para la empresa en este momento de adaptación al cambio de transformación digital se describen en la Tabla 16. Propuesta de transformación de la dimensión 4: Estructura organizacional de comercio digital, la aplicación de estas recomendaciones será útil en el mediano plazo, resaltando que las metas y objetivos de la empresa en este momento es la expansión, crecimiento y cimentación de la marca en la mente de los clientes:

Estrategia de transformación	Objetivo/beneficios
Capacitación del personal administrativo en temas de marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo principal es que los colaboradores dominen lo relacionado con temas de comercialización y marketing digital, a fin de enriquecer su perfil y con ello la capacidad de venta de la empresa.</li> <li>• Ahorrar dinero y tiempo, el marketing en las pequeñas y medianas empresas, específicamente en redes sociales, es mucho más económico y fácil de realizar comparado con el marketing tradicional.</li> <li>• Mejoras en el ambiente laboral al tener colaboradores que saben trabajar en equipo, tienen mejor autoestima y dominan mayor número de habilidades.</li> </ul>
Procesos definidos para la atención del cliente a través de redes sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer parámetros concisos de comunicación con los clientes, ayudando a mantener una misma línea de comunicación con el equipo de trabajo y mejorando la experiencia propia del consumidor o prospecto.</li> <li>• Incrementar la velocidad en la solución de dudas y generar una interacción positiva con la audiencia.</li> <li>• Estandarización del trato al cliente con procedimientos que aseguren la calidad y eficiencia interna del trato durante el proceso de compra.</li> </ul>

Tabla 16. Propuesta de transformación de la dimensión 4: Estructura organizacional de comercio digital

#### • Dimensión Sistema de Pagos

La dimensión relacionada con los sistemas de pago permitió conocer con qué métodos de pago cuenta la empresa actualmente, incluye los métodos de pago tradicionales y actuales utilizados por los usuarios en el territorio nacional, como se muestra en la Tabla 17. Evaluación de la dimensión 5: Métodos de pago en Juan García Repostería. Se consideró especialmente importante debido a que en la actualidad existen una gran cantidad de métodos y opciones de pago en el mercado, cada uno satisface las necesidades particulares de los consumidores, teniendo en cuenta que estos se modifican según la capacidad de compra y cada generación responde de diferente forma a la inclusión de tecnología.



Actividad o Proceso	¿Tiene la empresa?
Efectivo/Cheques	SI
PayPal.	NO
Tarjetas de crédito/débito.	SI
Cargo contra entrega	NO
Pago con el móvil (NFC) (Apple Pay, Samsung Pay Google Pay)	NO
Otras Apps de pagos como Mercado Pago	NO
Criptomonedas.	NO
Transferencias bancarias y/o SPEI	SI
Otros sistemas de pago digitales	NO
<b>Total Dimensión 5</b>	<b>2</b>

Tabla 17. Evaluación de la dimensión 5: Métodos de pago en Juan García Repostería

Juan García Repostería cuenta solamente con tres métodos de pago, para poder crear una ventaja competitiva, en este apartado se debe reconocer la importancia de incorporar métodos y opciones de pago que se adapten a las nuevas generaciones y que resultan más seguros y fáciles de utilizar para la población joven, las nuevas formas para realizar el intercambio de valor son sencillas de adoptar y utilizar, por lo que la inversión es mínima y tiene ventajas como la rapidez, inmediatez, seguridad y por su puesto la satisfacción del cliente. Por ello, en la Tabla 18. Propuesta de transformación de la dimensión 5: Métodos de pago se describen los beneficios de la estrategia de transformación para la aceptación de nuevas formas de pago dentro de la empresa.

Estrategia de transformación	Objetivo/beneficios
Adopción de nuevos métodos y opciones de pago	PayPal
	PayPal protege las transacciones del cliente y lo ayuda en las disputas por productos no entregados o en aquellas transacciones en las que no quede completamente satisfecho. Los comercios que se encuentran vinculados a él, ofrecen esa seguridad al cliente.
	Pago con el teléfono móvil (NFC) (Apple Pay, Samsung Pay Google Pay)
	Ofrecer estos métodos de pago tiene la principal ventaja de la seguridad para el cliente, ya que se reduce el riesgo de la clonación de tarjetas, no es necesario el contacto físico y el cliente utiliza su dispositivo móvil para concretarlo.
	Apps de pago como Mercado Pago
	El pago se realiza de forma rápida e inmediata, mediante un código QR para las ventas presenciales y un link de pago para las transacciones a través de redes sociales. De igual forma, permite a las empresas acceder al dinero de forma inmediata.

Tabla 18. Propuesta de transformación de la dimensión 5: Métodos de pago

- **Procedimiento para el cálculo de los Niveles de Madurez Digital**

Para calcular los niveles de madurez digital en Juan García Repostería, se realizó el cuestionario a modo de entrevista, ya que, este método resulta más interactivo para el desarrollo de las preguntas y poder conocer de manera certera si la implementación de herramientas tecnológicas se realizaba según los estándares de medición del instrumento D.E.A.L., después de cada pregunta se asignaba un “Sí” en aquellas características, actividades o procesos que tuviera la empresa, considerando que esto representa la existencia y uso de estas herramientas, su aprovechamiento y explotación exitosa. De esta manera, el instrumento calculó de forma automática el puntaje de cada dimensión según el peso que tuviera cada actividad y dimensión en el resultado final, como se muestra en la Tabla 19. Aportación de cada área al nivel de madurez.

La dimensión tres de este diagnóstico que corresponde a marca y marketing digital funciona de forma diferente, para esta sección se le asignó un enunciado, según la empresa reconociera su posición. En esta sección se reconoce que para lograr posicionar en la mente del consumidor y explotar exitosamente la marca, el proceso no es inmediato, es incremental, requiere tiempo y una interacción constante con los clientes, por lo que en lugar de asignar un “Sí” para afirmar la existencia de una actividad o recurso digital se utilizó un enunciado. En la Tabla 19. Aportación de cada área al nivel de madurez se explica el valor máximo de madurez que puede alcanzar la empresa y el porcentaje que aporta al perfil y se contrasta con los datos obtenidos:

Áreas de oportunidad diagnosticadas	Puntuación Máxima a obtener	Porcentaje de aportaciones para el nivel de madurez	Obtenido	Nivel de Madurez
Automatización de operaciones	10	15%	2	20%
Comercio Digital	21	32%	4	19%
Logística	11	17%	0	0%
Sistema de pagos	8	12%	2	25%
Marca	16	24%	9	56.3%
Nivel de madurez	66	100%	17	26%

Tabla 19. Aportación de cada área al nivel de madurez

El nivel de madurez alcanzado en esta primera fase es del 26% encontrándose apenas en el nivel dos de los cinco que contempla la herramienta, como se observa en la Figura 13. Nivel de madurez digital de Juan García Repostería, por lo que puede considerarse que los esfuerzos aplicados son “incipientes” según la terminología que proporciona el instrumento D.E.A.L. en la gráfica que arroja de forma automáticamente con base en los resultados obtenidos, pudiendo aplicar las recomendaciones propuestas a aquellas áreas que el residente considero representaban menor resistencia al cambio para dar paso a la transformación digital.

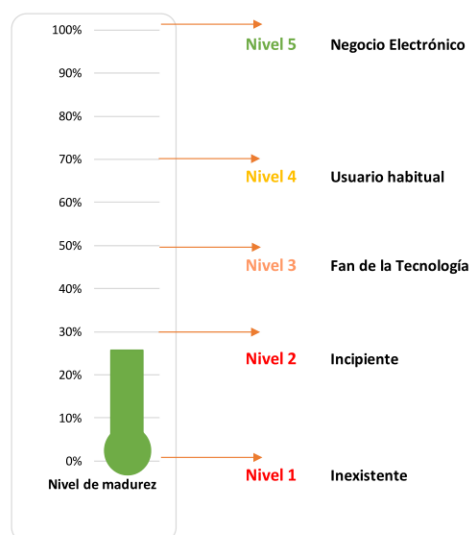


Figura 13. Nivel de madurez digital de Juan García Repostería

Un nivel incipiente implica obtener hasta el 25% del total de la puntuación, “Habitualmente encontramos aquí microempresas con presupuestos muy limitados o nulos para promoción de marca o para la mejora de sus procesos operativos apoyados con tecnologías de la información, así mismo, habitualmente como consecuencia de lo anterior hay poca o nula capacitación al personal en temas digitales” (González, y otros, 2020). Se entiende que existió una mezcla de opciones en todas las dimensiones, dado por la naturaleza del negocio, al ser un restaurante aún existen implicaciones operacionales y administrativas que hacen más complejo el proceso de transformación, pero bien estructurado puede alcanzarse el salto a la nueva era de los negocios.

### **3.2 FASE 2. Diagnóstico Situacional Interno y Externo**

La fase dos del proyecto estuvo enfocada a un diagnóstico situacional interno y externo, para ello se utilizó la herramienta de análisis FODA, que permitió a través de una serie de ocho pasos que se explican en Tabla 20. Procedimiento para el diagnóstico FODA realizar un análisis profundo sobre los factores que tenían incidencia interna y externa para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se empleó esta herramienta porque es sencilla de aplicar y da pie a la discusión asertiva desde diferentes puntos de vista, por lo que se puede considerar una herramienta además integradora.

El análisis situacional es un elemento esencial de cualquier plan estratégico, y tuvo especial importancia para el desarrollo de las estrategias de transformación y marketing digital. Es importante mencionar, que en Juan García Repostería el chef ejecutivo y el personal administrativo ocupan la mayor parte de su tiempo en resolver las operaciones diarias y difícilmente dedican tiempo y espacios a la planeación estratégica, bajo esta perspectiva, los beneficios asociados a la misma, como plantear anticipadamente hacia dónde se dirigen los esfuerzos de todos los colaboradores y contar, por lo tanto, con una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben realizarse para llegar a los objetivos establecidos no es formalmente definida. Por tal motivo, el diagnóstico permite a los administradores afrontar los temas clave relacionados, así como la problemática que encara la empresa, y les permite desarrollar propuestas más sólidas para resolverla que pueden incluir en el plan de negocios.

Este análisis se estructuró con la participación del alumno residente y el chef ejecutivo, incluyendo además los colaboradores del área administrativa, producción de repostería y cocina caliente, se tomó en cuenta a las personas que tenían mayor tiempo trabajando en la empresa al momento de la aplicación del diagnóstico. Las herramientas que complementaron el análisis fueron entrevistas a modo de diálogo y brainstorming con el equipo, la matriz FODA y una sesión para la explicación de las recomendaciones a fin de obtener sugerencias.

### **Análisis situacional interno y externo (FODA)**

Se realizó un análisis FODA, que por sus siglas representa las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con el uso de esta herramienta se logró conocer la información necesaria para implantar estrategias de acción y medidas correctivas en las áreas de oportunidad que se presentan, estas acciones estratégicas están enfocadas al marketing y la transformación digital, sin embargo, elementos propios de la estructura organizacional interna deben ser tomados en cuenta, ya que pueden representar una resistencia al cambio.

Para este análisis se consideró la misión de Juan García Repostería, pues estuvo enfocado a identificar aquellos factores que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el quehacer interno. El análisis FODA contó con dos partes, la primera parte estuvo relacionada con un análisis interno en donde se analizaron las fortalezas y las debilidades, para ello se puso especial atención en la estructura empresarial, la operatividad, dirección y control que están involucrados en su proceso administrativo. La segunda parte del diagnóstico fue el análisis externo, en donde se identificaron las condiciones que merman el desarrollo, pero no dependen de forma directa de la empresa, son aquellos factores del entorno que impiden o limitan el alcance de la misión y la visión.

Para su desarrollo se siguieron una serie de pasos estructurados, que involucraron al alumno residente, la administradora de la empresa, la Lic. Janeth Carrión Reséndiz y el chef ejecutivo el Lic. Juan Antonio García Maldonado. En la Tabla 20. Procedimiento para el diagnóstico FODA se describe la metodología de aplicación del análisis, los involucrados y herramientas.

Actividad	Descripción de la actividad realizada	Objetivo
1. Integración del equipo de análisis	Se solicitó la ayuda del administrador y el ejecutivo de la empresa, además de la jefa de área de repostería y la jefa del área de cocina caliente.	Contar con la experiencia y conocimiento de las diversas áreas de organización, que con sus opiniones enriquezcan el diagnóstico y desarrollo del análisis.
2. Identificación de la estructura organizacional.	Solicitar a la empresa la misión, visión, objetivos del plan de negocio y el organigrama operativo.	Establecer mediante los elementos de la estructura organizacional los criterios para la evaluación de las fortalezas, oportunidades,

		debilidades y amenazas.
3. Brainstorming	Lluvia de ideas con el equipo de trabajo que permitiera tener una visión general de las áreas con problemas dentro de la empresa para el diseño de los criterios de análisis.	Recibir todas las aportaciones y opiniones generales sobre lo que se debe evaluar en el diagnóstico, eliminando aquellas que representen una discusión personal o comentarios que no tengan interés en el cumplimiento de las directrices de la estructura organizacional.
4. Formulación de los criterios de análisis	Establecer de forma clara los criterios a evaluar, debían ser sencillos de entender de forma que todos los participantes de equipo pudieran ayudar a su evaluación.	Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Juan García Repostería.
5. Análisis de los criterios	Análisis del levantamiento del diagnóstico creado en el paso anterior por el equipo de trabajo a cada una de las cuatro áreas seleccionadas.	Análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas emitidas por los integrantes del grupo.
6. Creación de la matriz FODA	Ordenamiento de los problemas por prioridad y capacidad de solución dentro de la matriz FODA.	Permitir generar estrategias de solución en función de la importancia del problema.
7. Diseño de estrategias de solución	El alumno residente diseño estrategias de solución para presentar a los directivos y el equipo de trabajo.	Fijar estrategias de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerzas y oportunidades (FO)</li> <li>• Debilidades y oportunidades (DO)</li> <li>• Fortalezas y amenazas (FA)</li> <li>• Debilidades y amenazas (DA)</li> </ul>
8. Conclusiones del análisis	Detallar la importancia de la información obtenida y su utilidad para el desarrollo de las fases posteriores del proyecto.	Reconocer la importancia de aplicación del análisis y la búsqueda de soluciones para la transformación digital y la aplicación del plan de marketing.

Tabla 20. Procedimiento para el diagnóstico FODA

## 1. Integración del equipo de trabajo

Los participantes seleccionados para el análisis interno y externo FODA incluyen los jefes de las cuatro áreas establecidas dentro de Juan García Repostería y el alumno residente:

- Directivo: Lic. Juan Antonio García Maldonado (1)
- Administrativo: Lic. Janeth Carrión Reséndiz (2)
- Producción Repostería y Pastelería: C. Ma. Rosario Márquez Hernández (3)
- Producción Cocina Caliente: C. Georgina Vianey Mondragón De la Rosa (4)

## 2. Identificación de la estructura organizacional

**Misión:** Deleitar los sentidos de nuestros clientes a través de diversos productos de primera calidad en repostería y pastelería. Logrando transmitir a través de cada plato la riqueza de los ingredientes de la región en balance con nuestros precios, plazas, promociones, personal y la pasión por el servicio, motivados por una mejora e innovación continua.

**Visión:** Ser una empresa reconocida por la originalidad, creatividad y calidad de sus productos y servicio, posicionándonos en el mercado regional por la constante satisfacción de los clientes, mediante el trabajo en equipo, compromiso, perfil innovador y el profesionalismo de todos los colaboradores.

**Valores:** Pasión, Honestidad, Respeto, Innovación y Excelencia.

**Objetivo:** Crear un espacio dedicado al deleite del cliente, para disfrutar de la variedad de productos dulces, postres y pasteles, que agraden al paladar de los clientes, ofreciendo calidad en todos los productos al seleccionar los mejores ingredientes para su elaboración, obteniendo rentabilidad que compense la inversión.

**Organigrama:** La empresa no cuenta con un organigrama definido, ni perfiles de puesto, que brinden información sobre la posición de los colaboradores y las características, el puesto que desempeñan. Los problemas ocasionados por la ausencia de un organigrama en la empresa suelen ser “solucionados” de manera aislada por el chef ejecutivo.

## 3. Brainstorming

Se consultó la opinión de los integrantes del equipo acerca de los problemas dentro del panorama interno y externo a forma de lluvia de ideas, explicando a cada uno la importancia y objetivo del análisis como se muestra en la Figura 14. Brainstorming para la formulación de criterios FODA con la finalidad de generar criterios para la evaluación de los elementos que conforman la matriz FODA para

resolver un problema o generar nuevas ideas, a fin de mejorar. Se anotaron todas las ideas posibles, permitiendo que la comunicación fluyera de manera orgánica. En este punto se prestó especial atención para la selección de opiniones y comentarios, eliminando las discusiones personales después del uso de esta técnica.



Figura 14. Brainstorming para la formulación de criterios FODA

Es importante mencionar que la lluvia de ideas se realizó con cada uno de los integrantes del equipo por separado, eso debido a que las tareas de cada uno intervenían en los espacios disponibles de los otros miembros durante su jornada. De igual forma, los resultados para la selección de los criterios de la matriz lograron establecerse y comunicarse a cada uno. Se separaron los problemas identificados en dos secciones, internos y externos, para analizar aquellos que representarían una Fortaleza, Oportunidad, Debilidad o Amenaza.

#### **4. Formulación de los criterios de análisis**

A través de la lluvia de ideas, se generaron la Tabla 21 Criterios internos para el análisis de fortalezas y debilidades. y la Tabla 22. Criterios externos para el análisis de oportunidades y amenazas con los criterios a incluir para su análisis, se solicitó a cada integrante del equipo que seleccionara de los aspectos internos aquellos que representarían una fortaleza o debilidad y de los aspectos externos aquellos que representarían una amenaza o bien una oportunidad, se marca con una "X" la identificación de cada uno y se da el calor de 1 punto. Tomando en cuenta las características que debían cumplir como parámetros para su identificación y clasificación, otorgando un valor de 4 a -4 puntos, como se muestra a continuación:



- **Fortaleza (1 a 4):** Representa un elemento en el que la empresa o el equipo de trabajo es competente, es decir, aquello que tiene bajo su control y mantiene un alto nivel de desempeño, generando una ventaja competitiva, beneficios presentes y claros con posibilidades de intervenir en la misión y visión de la empresa. Se incluyen los recursos humanos capaces y experimentados, habilidades y destrezas, activos físicos, sistemas de trabajo eficientes, productos, marca, etc.
- **Debilidad (-4 a -1):** son las deficiencias o carencias, la empresa no tiene buen desempeño y, por lo tanto, es vulnerable o poco competitiva, representa una desventaja clara frente a los competidores o un obstáculo para el alcance de los objetivos, al igual que las fortalezas puede estar relacionada con los activos humanos y físicos, tecnología, organización, productos y servicios, etc.
- **Oportunidad (1 a 4):** características del entorno que pueden ser favorables para la empresa, generando cambios que pueden representar una ventaja dentro de su plan de negocios. Estas oportunidades están condicionadas a identificar y evaluar el potencial de crecimiento, la disponibilidad de infraestructura, recursos humanos, etc. que muestren un panorama de crecimiento prometedor.
- **Amenaza (-4 a -1):** aquellos factores externos que ponen en riesgo el logro de la misión y la visión, son aquellos cambios que se presentan de manera repentina, ventajas competitivas que tienen otras empresas sobre Juan García Repostería. Estas amenazas pueden producir inestabilidad e incertidumbre en temas relacionados con la tecnología, la competencia agresiva, restricciones gubernamentales, incumplimiento de normas o protocolos de seguridad e higiene, etc. es importante reconocerlas de manera oportuna y establecer estrategias de acción eficientes para hacer frente a cada una de ellas.

Criterios internos	Integrante del equipo								Total
	1		2		3		4		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1. El clima laboral es ideal para el desarrollo de las actividades de cada colaborador		X		X		X		X	-4
2. Existe liderazgo directivo	X		X		X		X		4
3. Existe planeación estratégica del trabajo	X		X		X		X		4
4. Existen controles de calidad bien definidos en los procesos		X		X		X		X	-4
5. Existen políticas de atención al cliente bien establecidas que faciliten la comunicación con el cliente		X		X		X		X	-4
6. Infraestructura y activos físicos bien constituidos	X		X		X		X		4
7. La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es exitosa y contribuye a alcanzar los objetivos.		X		X		X		X	-4
8. La empresa cuenta con certificaciones, acreditaciones, etc. que regulen su operación		X		X		X		X	-4
9. La empresa cuenta con misión y visión	X		X			X		X	2
10. La empresa cuenta con normas, reglamentos y políticas bien establecidas.		X		X		X		X	-4
11. La empresa cuenta con un organigrama y perfiles de puesto bien definidos		X		X		X		X	-4
12. La empresa reconoce los atributos del producto o servicio que le dan ventaja competitiva	X		X		X		X		4
13. La empresa reconoce y transmite su propuesta de valor	X			X		X		X	-4
14. La empresa se encuentra en una ubicación privilegiada	X		X		X		X		4
15. La empresa tiene objetivos y metas claras	X		X			X		X	2
16. La empresa tiene solides financiera	X		X		NO APLICA				4
17. Las funciones y tareas de los colaboradores están bien gestionadas		X		X		X		X	-4
18. Los colaboradores de atención al cliente son expertos en su área		X		X		X		X	-4
19. Los colaboradores de las áreas productivas son expertos en su área	X		X		X		X		4
20. Los colaboradores se encuentran motivados	X			X		X		X	-2
21. Los colaboradores se muestran comprometidos con la razón de ser de la empresa	X		X		X		X		4
22. Los directivos reconocen el esfuerzo y trabajo de los colaboradores	X			X		X		X	-3
23. Presencia en redes sociales y comunidad de seguidores	X		X		X		X		4
24. Productos y servicios diferenciados	X		X		X		X		4
25. Se capacita al personal de forma continua		X		X		X		X	-4
26. Se cuenta con protocolos de sanidad e higiene		X		X		X		X	-4
27. Se cuenta con un control de inventarios		X		X		X		X	-4
28. Se cuenta con una marca reconocida	X		X		X		X		4
29. Se definen objetivos a alcanzar de manera clave y medible en su área.	X			X		X		X	-3
30. Se involucra la tecnología dentro de los procesos a fin de eficientizar las tareas		X		X		X		X	-4
31. Se mantiene una relación estrecha con los proveedores	X		X		X		X		4
32. Se promueve la innovación en los equipos de trabajo	X			X		X		X	-3
33. Se realizan evaluaciones de desempeño continuamente		X		X		X		X	-4

Tabla 21 Criterios internos para el análisis de fortalezas y debilidades.

En la Tabla 21 Criterios internos para el análisis de fortalezas y debilidades. Se enlistan treinta y tres criterios, de los cuales catorce representan una fortaleza y diecinueve una debilidad. En el caso del criterio número dieciséis sobre la solidez financiera de la empresa, solo se solicitó el apoyo de los administrativos debido a que las otras áreas no tenían conocimiento del tema.

Criterios externos	Integrante del equipo								Total
	1		2		3		4		
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
1. El desarrollo tecnológico de la región permite el crecimiento de la empresa		x		x		x		x	-4
2. Existen efectos políticos que permitan el cumplimiento de la misión y visión		x		x		x		x	-4
3. Existen factores legislativos que permiten el cumplimiento de la misión y visión		x		x		x		x	-4
4. Existen factores socioculturales que pueden mermar el alcance de objetivos.		x		x		x		x	-4
5. Existen segmentos del mercado desatendidos	x		x		x		x		4
6. Existen tendencias actuales que permiten el crecimiento del negocio	x		x		x		x		4
7. La competencia en ciertos nichos de mercado es existente pero poco agresiva.	x		x		x		x		4
8. La competencia regional del segmento es poco agresiva y no busca la mejora continua en sus procesos		x		x		x		x	-4
9. La demanda del mercado actual permite el crecimiento de la empresa	x		x		x		x		4
10. La empresa cuenta con la infraestructura para ofertar en nuevos segmentos del mercado	x		x		x		x		4
11. La empresa puede utilizar herramientas tecnológicas para la transformación digital	x		x		x		x		4
12. La estructura y modelo de negocio de los competidores está pobremente cimentada		x		x		x		x	-4
13. La marca e imagen de la empresa es superior en atributos en comparación con los competidores	x		x		x		x		4
14. La zona o región donde se desarrollan las actividades de la empresa tiene ventaja en temas de seguridad		x		x		x		x	-4
15. Las regulaciones y protocolos de seguridad e higiene son acatadas por la empresa		x		x		x		x	-4
16. Las tendencias del mercado indican un crecimiento en la demanda de productos y servicios	x		x		x		x		4
17. Los competidores no tienen marcas reconocidas y una comunidad de seguidores en redes sociales	x		x		x		x		4
18. Los competidores tienen vulnerabilidades respecto a la empresa	x		x		x		x		4
19. Los costos de la empresa se mantienen y no se incrementan de forma constante		x		x		x		x	-4
20. Los empresa tienen una amplia cobertura de servicios, eventos y productos respecto a la competencia.		x		x		x		x	-4

Tabla 22. Criterios externos para el análisis de oportunidades y amenazas

Para el análisis de los factores externos se enlistan en la Tabla 22. Criterios externos para el análisis de oportunidades y amenazas veinte criterios resultantes de la lluvia de ideas, resultando que diez fueron reconocidos como oportunidades y diez como amenazas.

## **5. Análisis de los criterios**

Las fortalezas son el primer punto dentro del estudio y el cuadrante superior izquierdo de la matriz FODA, en esta sección se incluyeron todas las características positivas de la empresa que pueden servir como una ventaja competitiva, es decir, aquellos elementos diferenciadores que el residente pudo reconocer y que hacen resaltar a la empresa frente a sus competidores con base en los resultados obtenidos en la Tabla 21 Criterios internos para el análisis de fortalezas y debilidades. Por otro lado, en las debilidades que corresponde al cuadrante inferior izquierdo se enlistaron los elementos negativos o áreas que presentan deficiencias y que afectan el cumplimiento de los objetivos establecidos, a continuación, se describe el análisis detallado de cada criterio y su clasificación:

### **Fortalezas:**

1. Existe liderazgo directivo, el ejecutivo controla y dirige los recursos y activos de la empresa para su crecimiento y el cumplimiento de objetivos, logra transmitir a sus colaboradores las necesidades de la empresa y crea equipos de trabajo funcionales.
2. Plan de negocios estructurado y bien definido mediante el alcance de objetivos estratégicos que buscan el crecimiento y la expansión, donde se ven involucrados todos los colaboradores, estos planes son manejados exclusivamente por el chef ejecutivo, para poder potenciar esta fortaleza debe comunicarse el quehacer y actividades designadas a cada área.
3. Se cuenta con objetivos definidos para alcanzar los resultados que la empresa espera, estos objetivos son definidos por los administrativos del restaurante, son medibles y se evalúa su alcance de manera regular.
4. Infraestructura sólida y bien constituida para los procesos productivos, existe todo lo necesario para el desarrollo de las actividades de cada área

involucrada en el proceso en cuanto a bienes materiales e infraestructura se refiere.

5. Ubicación privilegiada dentro de la zona centro de Zinapécuaro, Michoacán, qué es el punto medio de comunicación entre diferentes municipios de la región y el estado de Guanajuato.
6. La empresa cuenta con una misión y visión establecidas desde su fundación, es importante que para este criterio se actualice la visión en función de los planes actuales del plan de negocios de Juan García Repostería, además que debe comunicarse a los colaboradores de las diferentes áreas para que puedan desarrollar un sentido de identidad y compromiso con la marca, de no hacerse en el corto plazo puede convertirse en una debilidad.
7. Ventajas competitivas claras qué le permiten a la empresa tener una relación estrecha con sus consumidores, se reconocen los atributos del producto y servicio.
8. La empresa cuenta con solidez financiera para hacer frente a los retos de crecimiento, expansión y adaptación dentro del mercado actual.
9. Plantilla capacitada de talento humano con habilidades y experiencia para la elaboración de productos de pastelería y repostería.
10. Compromiso del equipo de trabajo con las actividades que les encomienda la empresa.
11. Reconocimiento de los proveedores con el negocio como cliente leal y responsable, lo que permite mantener una relación sólida y una buena estructura de la cadena de valor
12. Productos diferenciados por la calidad de la materia prima utilizada en su elaboración, presentaciones innovadoras y propiedades organolépticas.
13. Marca reconocida en la localidad y buena parte de la región, posicionamiento en el mercado como líderes y expertos en el área de mercado.
14. Imagen gráfica corporativa con reconocimiento de los clientes y fidelización de los consumidores de la región.
15. Presencia en redes sociales de la marca, con un gran número de seguidores, lo que le permite economizar en la comunicación con los clientes al transmitir

ideas de forma clara y sencilla, llegando un mayor número de espectadores que forman parte de la comunidad que sigue a Juan García Repostería.

### **Debilidades:**

1. Misión y visión de la empresa sin actualizar, conocida solo por los administradores y ejecutivo, por lo que los colaboradores no sienten identificación con la marca.
2. No existe un reglamento, políticas o normas que permitan mantener el control de las relaciones entre colaboradores, por lo que se vuelve imposible ejercer alguna sanción hacia un colaborador, ya que no existe ningún sustento normativo o regulatorio que ampare dicha decisión.
3. No existe una jerarquía de puestos establecida, todos los trabajadores responden a un solo líder, generando retrasos considerables en el trabajo y el cumplimiento de metas, desorganización, falta de tareas definidas y responsables por área.
4. El control de las áreas mediante objetivos o metas a alcanzar es inexistente, por lo que los colaboradores no tienen identificadas las metas y objetivos que deben cumplir de forma individual ni dentro de su área o equipo de trabajo.
5. Comunicación deficiente, al no existir niveles jerárquicos establecidos, la comunicación fluye de forma deficiente, genera problemas constantes y falta de integración.
6. Clima laboral complejo, fricción constante entre compañeros de las diferentes áreas y mal manejo de los conflictos, debido a la falta de sentido de pertenencia a un equipo, trabajadores poco valorados que son el resultado de una comunicación deficiente.
7. Constante rotación del personal por el mal ambiente laboral.
8. Mala administración, división, asignación de tareas y falta de estatutos empresariales que regulen el comportamiento de los colaboradores.
9. Falta de tareas definidas con base en el perfil profesional de los colaboradores, mermando el desempeño, teniendo como resultado falta de

- comunicación en las tareas, dificultad para realizar actividades que no corresponden a su área de trabajo y finalmente la insatisfacción del cliente.
10. Falta de personal capacitado en temas relacionados con los protocolos de seguridad e higiene dentro de los restaurantes, atención y servicio al cliente, eficiencia laboral y asertividad en el trabajo, innovación y transformación digital.
  11. Colaboradores desmotivados por la falta de capacitación, reconocimiento y estatutos que permitan evaluar su crecimiento dentro de Juan García Repostería.
  12. No se reconocen los aciertos, esfuerzos o logros, generando desmotivación y en consecuencia, menor productividad y mayores conflictos entre los trabajadores y entre estos y su superior.
  13. No se motiva a los equipos de trabajo a aportar ideas que mejoren las responsabilidades de su área, por lo que la comunicación es unidireccional, esto produce desmotivación y genera falta de sentido de pertenencia.
  14. Las evaluaciones de desempeño dentro de Juan García Repostería jamás han sido aplicadas, teniendo como consecuencia que sea imposible orientar o guiar al trabajador a fin de potenciar sus fortalezas y ayudarlos a crecer de manera profesional.
  15. Falta de controles de calidad en todos los procesos de la empresa, no existen estándares que permitan evaluar la calidad final del producto, satisfacción del cliente, etc.
  16. Falta de protocolos de cordialidad, buen trato y excelencia en el servicio, que dan como resultado quejas constantes y comentarios negativos que se manifiestan a los administradores, en las páginas de redes, etc. y que dan una mala imagen a la marca.
  17. Falta de protocolos de seguridad e higiene bien establecidos, el conocimiento de los trabajadores en temas relacionados con la seguridad y limpieza dentro de los espacios de trabajo y los procesos es incipiente, teniendo repercusiones importantes de no atenderse de forma oportuna, dañando la imagen de la marca, el control de los procesos y la salud de los clientes.

- 18.No existe control de inventarios, lo que merma la administración y aprovechamiento de los recursos, dando como consecuencia, perdidas que no son controladas o no han sido identificadas.
- 19.La empresa no ha buscado la acreditación de controles regulatorios que aseguren al cliente la calidad de los productos, mediante controles de eficiencia, seguridad e higiene alimentaria, manejo de residuos, etc.
- 20.El ejecutivo de la empresa reconoce su propuesta de valor, pero no se comunica a los colaboradores, por lo que sus tareas pierden sentido, impidiendo que todos trabajen en la misma dirección para el logro de objetivos.
- 21.Escucha del cliente pobremente establecido, la comunicación que permite conocer, entender y relacionarse con el cliente no está definida, no existe control en el área de servicio y posventa, dañando de esta forma la comunidad de seguidores y su fidelización con la marca y los productos.
- 22.El uso de tecnologías de la información y herramientas digitales en los procesos administrativos, productivos y de control, es inexistente.

Las amenazas descritas en el cuadrante superior derecho son todos los aspectos negativos que se encontraron y que requieren estrategias de defensa u ofensa según su impacto, con base en los resultados de la Tabla 22. Criterios externos para el análisis de oportunidades y amenazas. Finalmente, en el cuadrante inferior derecho correspondiente a las oportunidades, se contrastaron las fortalezas y debilidades, a fin de encontrar ideas, iniciativas o estrategias que pudieran posicionar al comercio frente a la competencia, para ello se tomó en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa para mejorar las áreas de debilidad, las brechas existentes en el mercado y las metas a alcanzar.

### **Oportunidades:**

1. Segmento del mercado desatendido en la región, lo que representa una oportunidad de crecimiento y expansión evaluable a través de un estudio de Mercado. Para ello deben realizarse los estudios correspondientes que



- aseguren que el producto o servicio triunfara según las características del mercado.
2. Las tendencias en la región sobre el consumo de productos de repostería y pastelería permiten a la empresa establecer estrategias de crecimiento que se conjugan con la buena aceptación de la marca dentro del mercado.
  3. No existen competidores agresivos en áreas de innovación, la empresa cuenta con la infraestructura para explorar nuevos segmentos, la falta de competencia en un sector es una amenaza, pues limita la innovación, para este caso en particular la competencia existe, pero no se tienen estrategias definidas por parte de los competidores para comunicar su propuesta de valor.
  4. Transformación digital del modelo de negocio para lograr el posicionamiento de la marca más allá del mercado local, incorporar herramientas que optimicen los procesos productivos, administrativos y de atención al cliente, logrando la consecución de ahorros y el aumento de las utilidades.
  5. Convertir Juan García repostería en un modelo de franquicias, al tener un crecimiento rápido, ya que es una marca conocida previamente, existe un menor riesgo comercial y financiero. El éxito de explotar una marca ya conocida, y escoger un lugar adecuado para ello suele ser sinónimo de garantía de éxito.
  6. Crear una línea de productos que puedan ofertarse a través del mercado digital, utilizando un modelo de e-commerce, no solo de derivados de reposterías, también de utensilios y equipo básico de repostería, cursos y diplomados, materia prima no perecedera en el corto o mediano plazo, etc.
  7. Planeación estratégica para transformar la empresa mediante el diseño de un plan de negocios de crecimiento frente a los competidores.
  8. Creación de un menú estacional que permita aprovechar al máximo los productos de la región, economizar en los costos de materia prima al tener ingredientes que son más económicos en temporadas específicas del año y combinarlo con el marketing estacional para comunicar la propuesta de valor de la empresa.

9. Contratar personal administrativo capacitado que permita expandir los horizontes de la empresa al transformarse en una industria especializada, con estándares en los procesos de producción, servicio y atención al cliente.
10. Capacitación de personal de atención al cliente y cafetería a fin de mejorar la experiencia del cliente, la presentación y variedad de los productos de cafetería y la optimización de los procesos.
11. Utilizar la falta de identidad de los negocios competidores a favor de la empresa, buscando atraer el mayor número de clientes y prospectos que fidelicen con la marca antes de buscar opciones diferentes, los clientes fidelizados representan una de las metas de la mayoría de las medianas empresas al posicionarlas en el mercado.
12. Crear colaboraciones con emprendimientos del estado y la región, a fin de generar una mayor proyección en redes sociales y medios audiovisuales.

#### **Amenazas:**

1. Amenazas propias de la región en materia de política, economía, desarrollo, seguridad, tecnología, crecimiento y factores socioculturales, estas amenazas son limitantes para el desarrollo de la empresa, deben proveerse estrategias a fin de poder hacer frente a ellas.
2. La zona donde se desarrollan las actividades de la empresa es un atractivo turístico, que ha perdido visitantes de forma acelerada ante los problemas de seguridad que han afectado el estado de Michoacán y el municipio.
3. Creación de nuevas empresas informales de pastelería en los últimos años.
4. Variabilidad constante en los costos de la materia prima e insumos necesarios para las tareas de producción.
5. Competencia local y regional agresiva dentro del segmento del mercado, con productos y servicios similares, pero con sus propias características únicas, diferenciándose en cualidades y atributos que no son rentables en el modelo de negocio de Juan García Repostería.

6. Las empresas competidoras a nivel regional están fuertemente cimentadas, ofreciendo líneas de productos y servicios especializados, planes de negocio que compiten con el actual o bien estrategias de mercadotecnia y transformación en las que la empresa no ha explorado ser partícipe.
7. Crecimiento acelerado del negocio sin bases administrativas bien cimentadas que permitan hacer frente a las estrategias de ataque de las medianas y grandes empresas.
8. Las regulaciones existentes en temas de seguridad e higiene en los alimentos ponen en riesgo la operatividad del negocio, que ha ido modificando de forma constante su infraestructura en un intento de adaptar el espacio cuya función original no era la venta de alimentos y bebidas.
9. Problemas en el incumplimiento de las normas oficiales mexicanas de sanidad e higiene en servicios de alimentos.
10. Falta de cobertura en los eventos, servicios y productos respecto a la competencia, la empresa ha centrado sus esfuerzos solo dentro de la localidad, aunque los clientes exigen el crecimiento a zonas urbanas con un mayor número de audiencia.

La interpretación y Análisis de cada criterio ofrecieron a la empresa una visión más detallada de las fortalezas y oportunidades con las que cuenta, así como los retos que representan las amenazas y debilidades. Los cuatro conjuntos que representan el Análisis FODA deben ser contrastados a fin de poder establecer estrategias de acción.

El siguiente paso de este proceso de Análisis fue el llenado de la matriz FODA de la Figura 15. Matriz FODA Juan García Repostería, como herramienta gráfica que facilite el pensamiento creativo para la creación de soluciones a los problemas identificados.



## Matriz FODA

Juan García Repostería

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe liderazgo directivo</li> <li>2. Existe planeación estratégica del trabajo</li> <li>3. Infraestructura y activos físicos bien constituidos</li> <li>4. La empresa cuenta con misión y visión</li> <li>5. La empresa reconoce los atributos del producto o servicio que le dan ventaja competitiva</li> <li>6. La empresa se encuentra en una ubicación privilegiada</li> <li>7. La empresa tiene objetivos y metas claras</li> <li>8. La empresa tiene solides financiera</li> <li>9. Los colaboradores de las áreas productivas son expertos en su área</li> <li>10. Los colaboradores se muestran comprometidos con la razón de ser de la empresa</li> <li>11. Presencia en redes sociales y comunidad de seguidores</li> <li>12. Productos y servicios diferenciados</li> <li>13. Se cuenta con una marca reconocida</li> <li>14. Se mantiene una relación estrecha con los proveedores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen segmentos del mercado desatendidos</li> <li>2. La competencia en ciertos nichos de mercado es existente pero poco agresiva.</li> <li>3. La demanda del mercado actual permite el crecimiento de la empresa</li> <li>4. La empresa cuenta con la infraestructura para ofertar en nuevos segmentos del mercado</li> <li>5. La empresa puede utilizar herramientas tecnológicas para la transformación digital</li> <li>6. La marca e imagen de la empresa es superior en atributos en comparación con los competidores</li> <li>7. Las tendencias del mercado indican un crecimiento en la demanda de productos y servicios</li> <li>8. Los competidores no tienen marcas reconocidas y una comunidad de seguidores en redes sociales</li> <li>9. Los competidores tienen vulnerabilidades respecto a la empresa</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El clima laboral no permite el desarrollo de las actividades de cada colaborador</li> <li>2. Falta de controles de calidad bien definidos en los procesos y falta de políticas de atención al cliente.</li> <li>3. La comunicación entre las diferentes áreas es ineficiente y limita el alcanzar los objetivos.</li> <li>4. La empresa no cuenta con certificaciones, acreditaciones, etc. que regulen su operación</li> <li>5. La empresa carece de normas, reglamentos y políticas bien establecidas. No cuenta con un organigrama y perfiles de puesto bien definidos.</li> <li>6. Las funciones y tareas de los colaboradores están pobremente gestionadas, provocando desmotivación en los colaboradores.</li> <li>7. No se capacita al personal y el reconocimiento de sus logros es inexistente.</li> <li>8. No existen protocolos de sanidad e higiene, ni control de inventarios.</li> <li>9. Los trabajadores no reconocen los objetivos a alcanzar en su área.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amenazas propias de la región en materia de política, economía, desarrollo, seguridad, tecnología, crecimiento y factores socioculturales, en especial problemas de seguridad que han afectado el estado de Michoacán y el municipio.</li> <li>2. Creación de nuevas empresas informales de pastelería en los últimos años.</li> <li>3. Variabilidad constante en los costos de la materia prima e insumos.</li> <li>4. Competencia local y regional agresiva dentro del segmento del mercado. Las empresas competidoras a nivel regional están fuertemente cimentadas.</li> <li>5. Crecimiento acelerado del negocio sin bases administrativas.</li> <li>6. Las regulaciones existentes en temas de seguridad e higiene en los alimentos ponen en riesgo la operatividad del negocio.</li> <li>7. Problemas en el incumplimiento de las normas oficiales mexicanas de sanidad e higiene en servicios de alimentos.</li> <li>8. Falta de cobertura en los eventos, servicios y productos respecto a la competencia.</li> </ol>

Figura 15. Matriz FODA Juan García Repostería

- **Diseño de estrategias de solución**

Al tener ya determinadas cuáles son las FODA en un primer plano, se pudo determinar los principales elementos de la matriz, para después hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determinó una relación para establecer estrategias de acción o solución, que se presentaron al equipo conformado en un inicio, teniendo como referencia la misión y visión del negocio.

### **Estrategias Fortalezas-Oportunidades:**

Usar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

1. Utilizar la infraestructura, recursos y esfuerzos para orientarlos a atender nuevos segmentos del mercado que se encuentran desatendidos, al crear nuevas líneas de productos que se adapten a las necesidades de los clientes.
2. El crecimiento de la marca es una necesidad imperativa dentro del plan de negocios de Juan García Repostería, conjugado con la visión de la empresa, es importante incluir el marketing digital y utilizar las herramientas que ofrece para posicionarse dentro del mercado.
3. El modelo de franquicias es funcional considerando los recursos actuales, ya que permite desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo desembolso económico, permitiendo abordar de forma más rápida los planes de expansión y tener un control estandarizado de producción, suministros y distribución de productos y servicios.
4. Al tener una marca definida y reconocida se deben generar estrategias ofensivas para adentrarse a mercados más grandes, aprovechando de esta forma la falta de identidad de negocios competidores, atrayendo el mayor número de clientes y prospectos que se fidelicen con la marca.
5. Crear asociaciones estratégicas con empresas que permitan ofertar los productos y servicios tanto en medios tradiciones como digitales, aprovechando una oportunidad de transformación de negocio para maximizar las ventas.

### **Estrategias Debilidades-Oportunidades:**

Estrategias que se diseñaron con la intención de superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

1. Crear una estructura organizacional sólida que incluya todos los elementos funcionales para el buen desarrollo de las actividades, haciendo partícipes a los colaboradores, de esta forma se podrá enfocar la planeación estratégica para el alcance de objetivos comunes.
2. Contratación de personal capacitado y con experiencia en temas organizacionales, marketing digital y atención al cliente, para generar equipos multidisciplinarios altamente preparados para hacer frente a los retos de crecimiento y expansión.
3. Incluir en el plan de negocios a futuro la implementación de protocolos de seguridad e higiene, estandarización de procesos de calidad y políticas para la satisfacción total del cliente, originando perfiles de puestos más complejos con los que los colaboradores existentes puedan identificarse y sentirse motivados.
4. Incorporar herramientas digitales y de transformación que faciliten los procesos de comunicación, administración y gestión de las tareas y recursos, para mejorar el ambiente laboral y eficientizar los procesos.
5. Fomentar la innovación en los procesos, escuchar activamente las sugerencias de los trabajadores que permitan agilizar las tareas, mejorar el ambiente y facilitar la comunicación, motivar a las diferentes áreas y funcionar como una comunidad.

### **Estrategias Fortalezas-Amenazas:**

Estas estrategias se generaron con la intención de aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

1. Implementar un plan de marketing digital que permita comunicar la propuesta de valor para el cliente en diferentes plataformas, haciendo frente a las empresas que compiten en el nivel regional.

2. Dentro del plan estratégico considerar las limitantes en temas políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que puedan representar un riesgo para la empresa y establecer acciones que contribuyan a contrarrestar su impacto como estudios de mercado, cumplimiento de la legislación existente, etc.
3. Comunicar de forma efectiva a los colaboradores los objetivos y metas de la empresa, originando equipos de trabajo donde se establezcan una metodología de alcance de competencias u objetivos, generando un sentido de pertenencia que sienta las bases para cimentar las bases administrativas.
4. Incursionar en e-commerce con un catálogo de productos y servicios que permitan abarcar un mayor segmento de la población, incrementando de esta forma la cobertura y además obteniendo información valiosa de los clientes que permita crear planes a futuro para la expansión.
5. Crear una o más líneas de productos de forma temporal o definitiva, que permita regular la cadena de suministro y los costos de materia prima, hasta que existan mejores condiciones para la compra de materia prima e insumos. Además de la búsqueda de nuevos proveedores y productores que ofrezcan oportunidades de negociación.

### **Estrategias Debilidades-Amenazas:**

Se diseñó una estrategia enfocada a la cultura organizacional que comprende tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

1. Implementar sistemas de productividad y administración del tiempo, que permitan completar tareas y gestionarlas, cumpliendo las actividades encomendadas a cada colaborador de forma eficiente y sin estrés que merme su desempeño y el del equipo de trabajo.
2. Estimular la comunicación y mantener disponible la información relacionada con el que hacer de las diferentes áreas de trabajo, para la solución de

problemas que requieran información primordial de forma inmediata y creación de sinergia interdepartamental, dando pie al intercambio de información valiosa.

3. Plan de formación de los colaboradores para la motivación, dotando de recursos de capacitación necesarios para el crecimiento del potencial del talento humano, esperando que se desarrollen estilos de liderazgo que se adapten a la situación que enfrenten las diferentes áreas.
4. Definir de manera clara el puesto de cada elemento de la empresa, en términos de significatividad y aporte al negocio, orientando el desarrollo del personal e implementación de planes de capacitación oportunos.
5. Resolver funcionalmente los conflictos, entendiéndolos como la clave para generar mayor innovación y aprendizaje organizacional, aplicar acciones correctivas con base en la creación de un reglamento funcional y siempre buscando mantener la integridad y dignidad de los que laboran en Juan García Repostería.

## **8. Conclusiones del análisis**

Mediante el uso de la técnica FODA se lograron reconocer los retos y problemas a los que se enfrenta Juan García Repostería, pero también aquellos factores internos y externos que pueden ayudar al logro de objetivos, además de los factores claves de éxito y la búsqueda de explicaciones sobre los limitantes, se logró identificar las variables que trabajan en contra de la consecución de los objetivos presentes y futuros.

Con la aplicación de la técnica se promovió la discusión asertiva entre el chef ejecutivo y las principales áreas del negocio, teniendo en cuenta que la misión y la visión deben guiar el actuar del equipo de trabajo en una misma dirección y permitió brindar una nueva visión del mercado por medio de la exaltación de las oportunidades y su relación con las fortalezas organizacionales.



### **3.3 FASE 3. Identificación del Cliente Ideal**

El objetivo de esta tercera fase fue conocer quiénes son los clientes de Juan García Repostería más allá de una segmentación simple del mercado, tomando en cuenta los resultados obtenidos dentro del diagnóstico D.E.A.L. en las dimensiones dos y tres sobre la falta de la identificación del perfil del cliente ideal, es destacable la necesidad de la creación de un Ideal Customer Profile (ICP) y al menos una representación del buyer persona.

Por ello, se dividió esta fase en dos partes, la primera corresponde a la creación del perfil del cliente ideal, este incluyó las características básicas que podían reconocer y diferenciar al ejecutivo y al personal de atención al cliente dentro de la empresa y la segunda parte corresponde a la creación del Buyer Persona teniendo un trato directo con el cliente, y la aplicación de encuestas para lograr una segmentación más profunda.

#### **3.3.1 Construcción del Ideal Customer Profile (ICP)**

La intención de este análisis fue conocer los patrones de compra y comportamiento de los clientes, se diferencia del buyer persona porque está más enfocado en las ventas y complementa la información proporcionada por la empresa, permitiendo que la comunicación y abordaje estén más alineados con las necesidades y la realidad de los leads. Su construcción tuvo una duración de semana y media.

El primer paso fue recolectar la información propia del segmento que proporciona la empresa, datos generales sobre la demografía, tamaño, objetivos y metas. Las herramientas para el manejo de los datos fueron la entrevista al ejecutivo de Juan García Repostería y el diseño de tablas a modo de canvas que permitieran manejar la información de manera práctica y resumida.

Estos datos se clasificaron como se muestra en la Tabla 23. Atributos del cliente y características de la solución de Juan García Repostería dividida en dos secciones para conocer los atributos de la empresa (características relacionadas con la capacidad operativa, localización e ingresos) y el planteamiento de la necesidad o

problemática del cliente objetivo, desde la perspectiva de la empresa. Para completar el Perfil del consumidor ideal se solicitó el apoyo de los colaboradores de comedor, para que prestaran especial atención a los hábitos de consumo, procurando reconocer cuáles eran los productos más consumidos (bebidas, platillos de cocina caliente, productos de repostería y pastelería), el ticket promedio de ventas, características demográficas observables, etc.

Para recuperar los datos se utilizó como herramienta una entrevista como se muestra en la Figura 16. Entrevista a los colaboradores para la creación del Ideal Customer Profile (ICP), al personal de caja con dos participantes y meseros con tres participantes que colaboraron con la identificación de dichos patrones, puesto que son los colaboradores que tienen trato directo y comunicación con los clientes que visitan el restaurante.



Figura 16. Entrevista a los colaboradores para la creación del Ideal Customer Profile (ICP)

La entrevista contenía un total de doce preguntas, se eligió este método para recolectar información, ya que era más fácil interpretar los resultados y dar personalidad al perfil de cliente ideal (ICP). Los datos de las respuestas se muestran en la Tabla 23. Atributos del cliente y características de la solución de Juan García Repostería que presenta detalles de los patrones de comportamiento de los clientes:

Atributos del cliente		
¿Se conoce a los clientes?	No se tiene un perfil definido	
Características demográficas	Edad promedio	25-45 años
	Sexo	Mujeres en su mayoría
	Estado civil	Casada/Casado
	Procedencia	Zinapécuaro, Michoacán Bocaneo, Michoacán Queréndaro, Michoacán Araró, Michoacán. Santa Clara, Guanajuato

		Ciudad Hidalgo, Michoacán Maravatío, Michoacán Acámbaro, Guanajuato
Hábitos de consumo	La mayoría de los clientes consumen los siguientes productos ordenados según su demanda: pastelería y repostería (galletas mayormente), café y bebidas, platillos de cocina caliente, productos de confitería.	
Ticket promedio	Los clientes consumen de forma individual en promedio \$350.00  Existen variaciones siendo en promedio el mínimo de consumo de \$100.00 y el máximo \$1350.00 en una mesa de cuatro personas.	
Frecuencia de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes frecuentes conocen los productos y visitan el establecimiento al menos 3 veces por semana, especialmente aquellos que tienen un trabajo de oficina, en hospitales o escuelas, ya que consumen café, repostería y desayunos de forma continua.</li> <li>• Otros clientes visitan el establecimiento cada fin de semana y consumen especialmente el menú de platillos de cocina caliente y bebidas.</li> <li>• Los productos de pastelería y repostería son los más vendidos, pero la variación de clientes que consumen pasteles es más grande.</li> </ul>	
<b>Solución</b>		
¿Cómo ayuda la solución al cliente?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuda a los clientes a obtener productos frescos y de calidad en pastelería y repostería.</li> <li>• Se ofrece un amplio catálogo de productos de pastelería y repostería que se adaptan a las necesidades del cliente en tamaño, precio, porción, ingredientes, etc.</li> <li>• Se ofrece solo la mejor calidad de ingredientes, procurando siempre fortalecer la economía local al establecer relaciones estratégicas con proveedores.</li> <li>• Se brinda a los clientes la oportunidad de disfrutar al máximo la experiencia de convivencia social en un espacio limpio, amplio y ambientado para el disfrute de los productos ofertados.</li> <li>• Se tiene un catálogo de servicios para que el cliente pueda establecer los términos que mejor convengan a sus necesidades de pastelería, banquetes, barras de café y bebidas, etc.</li> </ul>	
¿Cómo encaja la solución en los objetivos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La satisfacción del cliente es esencial.</li> <li>• Los productos deben reflejar condiciones de frescura, atractivo visual, sabor y demás características organolépticas.</li> <li>• El trato amable, respetuoso y oportuno es la bandera que distingue a Juan García Repostería.</li> <li>• Las inconformidades de los clientes siempre deben ser solucionadas si está en manos de los colaboradores hacerlo.</li> <li>• El trabajo en equipo y la organización también se ve reflejado en los servicios y productos.</li> </ul>	
Áreas de oportunidad en la solución actual	La gestión de los colaboradores, insumos, pedidos, lotes, etc. es un problema constante, merman el servicio, puesto que el personal administrativo no se involucra en las tareas relacionadas con la gestión y división de tareas, provocando la insatisfacción de los consumidores.	

Tabla 23. Atributos del cliente y características de la solución de Juan García Repostería

Finalmente, con los datos recabados se creó el Ideal Customer Profile (ICP) a través de un Canva en la Figura 17. Ideal Customer Profile (ICP) , se presentó al equipo ejecutivo, a manera de resumen y como herramienta para la interpretación de los datos recabados, originada para optimizar el proceso de ventas, filtrar a los clientes de Juan García Repostería y diseñar un plan de captación satisfacer la comunicación con leads maduros, es decir, clientes ya fidelizados y permitirá nutrir a los prospectos con más inteligencia.

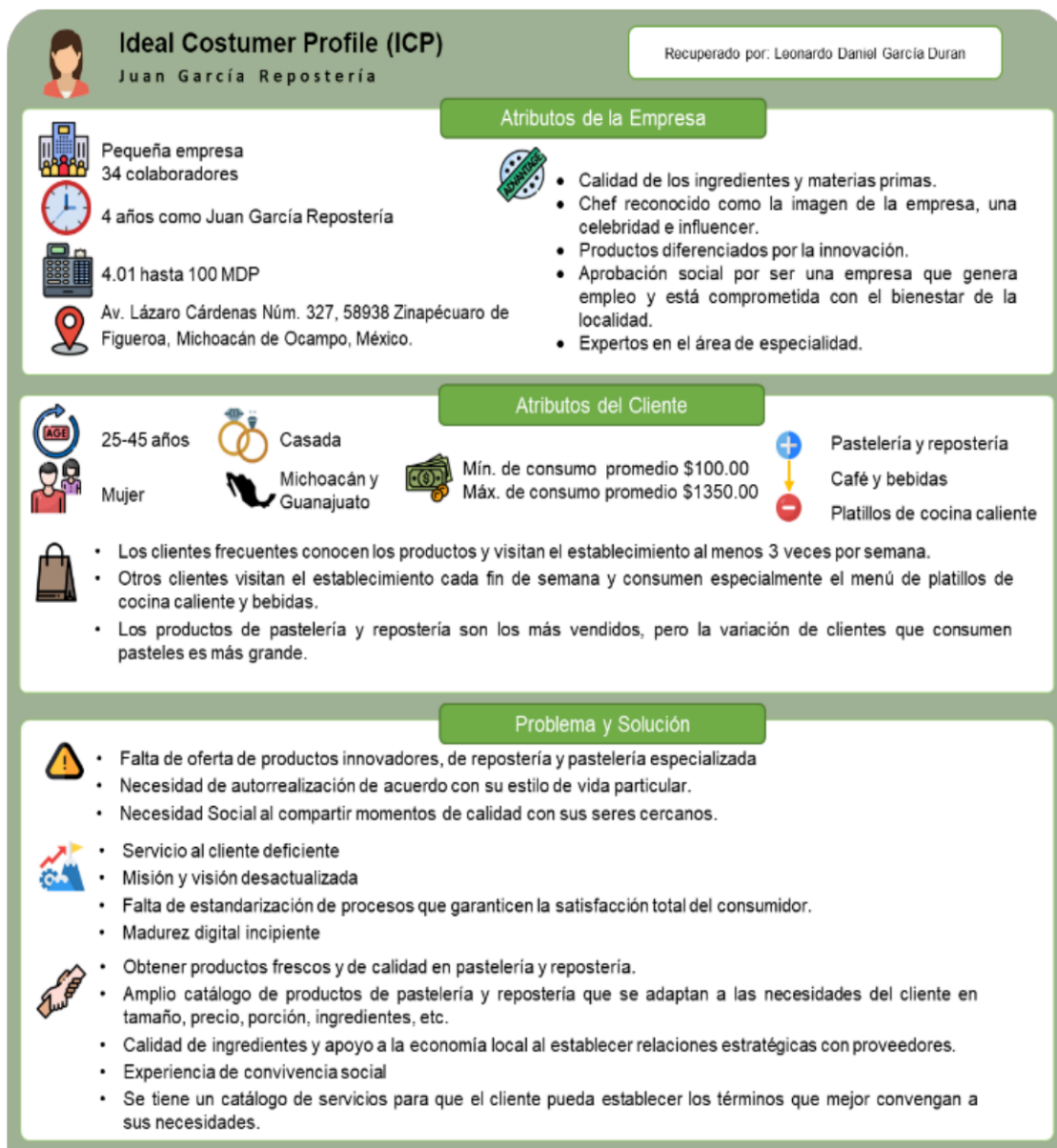


Figura 17. Ideal Customer Profile (ICP)

### 3.3.1 Buyer Persona

Para la segunda sección de la tercera fase se creó un perfil del cliente objetivo o Buyer persona, al reconocer la importancia de entender al cliente como la encomienda más importante para la creación de contenido en redes sociales, ya que es útil para la captación de nuevos clientes potenciales y la fidelización de los clientes existentes. Por esta razón, identificar y segmentar el mercado permite a la empresa conocer qué estrategias generar a fin de tener éxito en el proceso de comunicación.

Se realizó una encuesta que aplicó el alumno residente a sesenta mujeres de forma aleatoria, clientes de Juan García Repostería, presentando el objetivo y las características generales para su llenado, esta encuesta tenía dos variantes, el tipo A y tipo B, se utilizó este método con la finalidad de no abrumar a las participantes de la muestra y perdieran la atención en el llenado, dado que por la naturaleza del estudio las preguntas debían ser en su mayoría abiertas a fin de hacer lo más detallado posible el perfil del buyer persona.

Se proporcionó a cada participante de la muestra de sesenta mujeres un lápiz y un formato de encuesta de media cuartilla impresa por los dos lados, como se muestra en la Figura 18. Encuestas aplicadas a la muestra de sesenta mujeres en Juan García Repostería., la encuesta de doce preguntas (diferentes según el tipo A o B) incluyo además una sección para sugerencias en el servicio a fin de escuchar las necesidades del cliente y poder transformar el proceso comunicativo no solo de forma presencial sino para la creación de estándares de trato y atención al cliente en línea.



Figura 18. Encuestas aplicadas a la muestra de sesenta mujeres en Juan García Repostería.

Esta encuesta tuvo el objetivo claro de conocer las características psicográficas del cliente, superando de esta forma la segmentación demográfica tradicional. Se incluyeron preguntas que están relacionadas con el comportamiento psicosocial de las mujeres encuestadas, dejando de lado los datos demográficos que se incluyeron en el Ideal Customer Profile.

Estos datos requirieron de interpretación y clasificación utilizando la herramienta Buyer Persona Canvas, las preguntas del modelo de la encuesta A se incluyen en la Figura 19. Encuesta para el cliente ideal (Buyer persona) tipo A y fueron aplicadas a treinta mujeres de diferentes edades, solo incluyendo este factor, la edad, como único elemento de segmentación demográfica. La encuesta tipo A abarca los hábitos de compra, comportamiento, metas y preocupaciones del cliente.

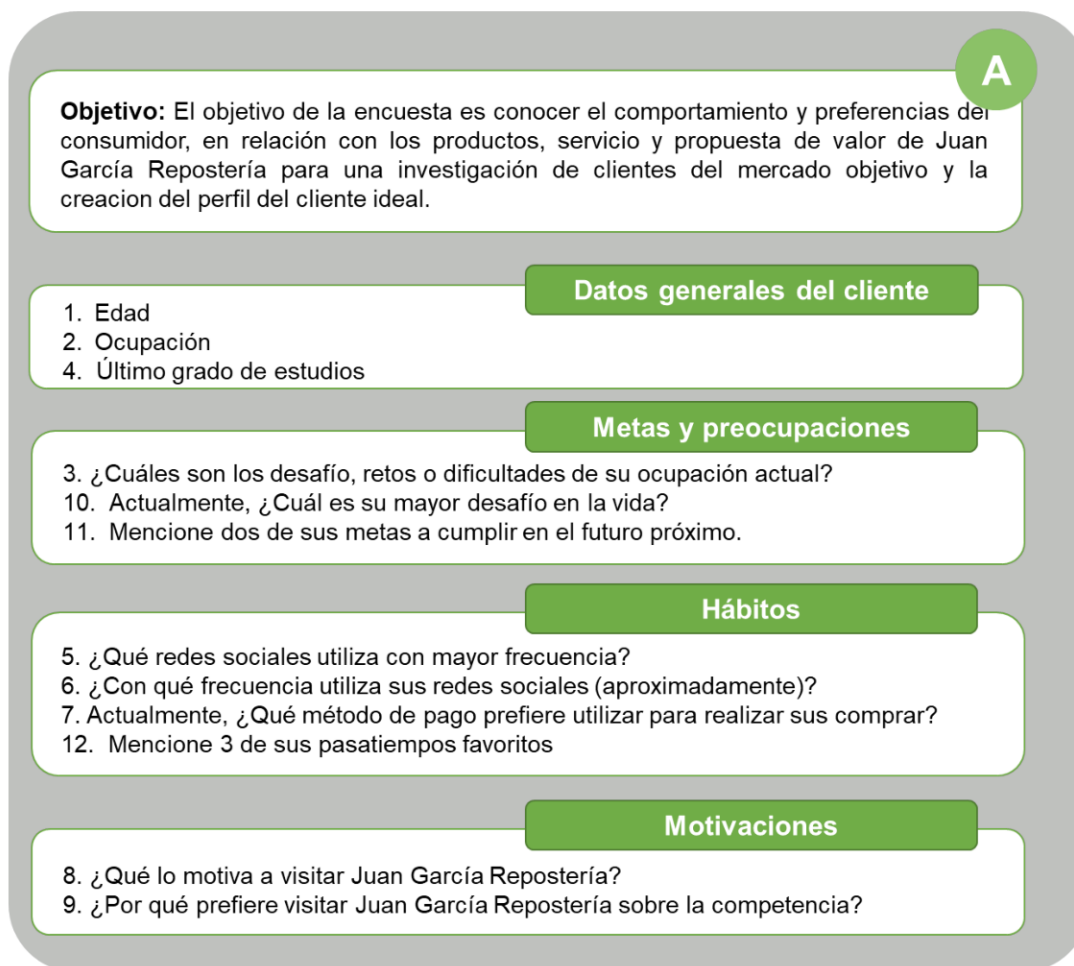


Figura 19. Encuesta para el cliente ideal (Buyer persona) tipo A

Por otro lado, la encuesta tipo B también fue aplicada a un grupo de 30 mujeres, diferenciándose de la encuesta tipo A en las preguntas 3 y 6-12, para conocer los hábitos de comportamiento en redes sociales, preferencias a la hora de comprar, medios de comunicación preferidos y su familiaridad con el uso de herramientas tecnológicas.

Las preguntas que se muestran en la Figura 20. Encuesta para el cliente ideal (Buyer persona) tipo B tuvieron el objetivo de acercar a Juan García Repostería a crear soluciones posibles que se adapten a las preferencias de compra de sus clientes y además poder elegir el canal de comunicación más apropiado a la hora de tener que generar contenido y publicaciones para el fan page de Instagram, Facebook y TikTok. Ambas encuestas y la interpretación de las respuestas de las clientas participantes en la muestra, permitieron al residente crear el perfil semi-ficticio del cliente ideal.

**B**

**Objetivo:** El objetivo de la encuesta es conocer el comportamiento y preferencias del consumidor, en relación con los productos, servicio y propuesta de valor de Juan García Repostería para una investigación de clientes del mercado objetivo y la creación del perfil del cliente ideal.

**Datos generales del cliente**

1. Edad
2. Ocupación

**Hábitos y Comunicación**

3. ¿Cuáles medios utiliza en su vida diaria o para obtener información?
4. ¿Qué redes sociales utiliza con mayor frecuencia?
5. ¿Con qué frecuencia utiliza sus redes sociales (aproximadamente)?
6. ¿Cuáles medios utiliza en su vida diaria o para obtener información?
10. ¿Qué medios utiliza para comunicarse?

**Preferencias y hábitos de compra**

7. ¿A la hora de adquirir productos de repostería y pastelería ¿Qué es lo que busca?
8. ¿Cuál es la forma en la que prefieres interactuar con los vendedores?
9. ¿Al comprar, compara la oferta de productos o servicios existentes? ¿Por qué?

**Factores que influyen en el proceso de compra**

11. ¿Quién o quiénes influyen en usted para realizar una compra?
12. ¿Qué le desmotiva para comprar un producto?

Figura 20. Encuesta para el cliente ideal (Buyer persona) tipo B

Una vez realizadas las encuestas, se procedió al llenado del Canvas del Buyer Persona que se muestra en la Figura 21. Buyer Persona Canvas para Juan García Repostería. Este perfil consigue asegurar la calidad al definir el lenguaje que se debe usar para comunicar la propuesta de valor, comprender mejor las necesidades y deseos de los clientes y adaptar los mensajes, contenido, productos y servicios a sus necesidades, comportamientos e inquietudes.

El buyer de Juan García Repostería incluye datos como sus hábitos y comportamiento, hábitos de compra, frustraciones, los desafíos y retos a los que se enfrenta, las creencias y hobbies, medios de comunicación preferidos, qué redes sociales utiliza y con qué frecuencia, los medios que utiliza para la búsqueda de información y la influencia externa que pueden recibir para efectuar el proceso de compra. Por lo que puede responder las dudas generales a la hora de crear contenido digital:

- ¿Quiénes son los clientes? Corresponde al perfil general de tu buyer persona, su información demográfica e identificadores.
- ¿Qué motiva a los clientes? Lo aprendido sobre los objetivos y motivaciones de los clientes y como la empresa puede ayudar a alcanzarlos.
- ¿Por qué la solución de J.G.R. ayuda al cliente? Interpretación de los comentarios reales de las entrevistas que expresen las preocupaciones que tienen, quiénes son y qué es lo que quieren.
- ¿Cómo comunicarse con el cliente? Definir la estrategia para crear mensajes de marketing y ventas para informar a los prospectos y clientes la propuesta de valor.

A este modelo se le asignó un nombre, con la intención de hacer más real este perfil, Para su creación se siguió la Guía para crear el buyer persona en tu negocio de (Gutiérrez, 2018) y como herramienta gráfica se utilizó como guía el diseño de canvas de (Zambito, 2013) y la herramienta en línea para generar el buyer persona de (hubspot.es, 2022).





## Buyer Persona Canvas

Juan García Repostería

Created for: Juan García Repostería  
Created by: Leonardo Daniel García Durán  
Buyer persona: Rosario Márquez

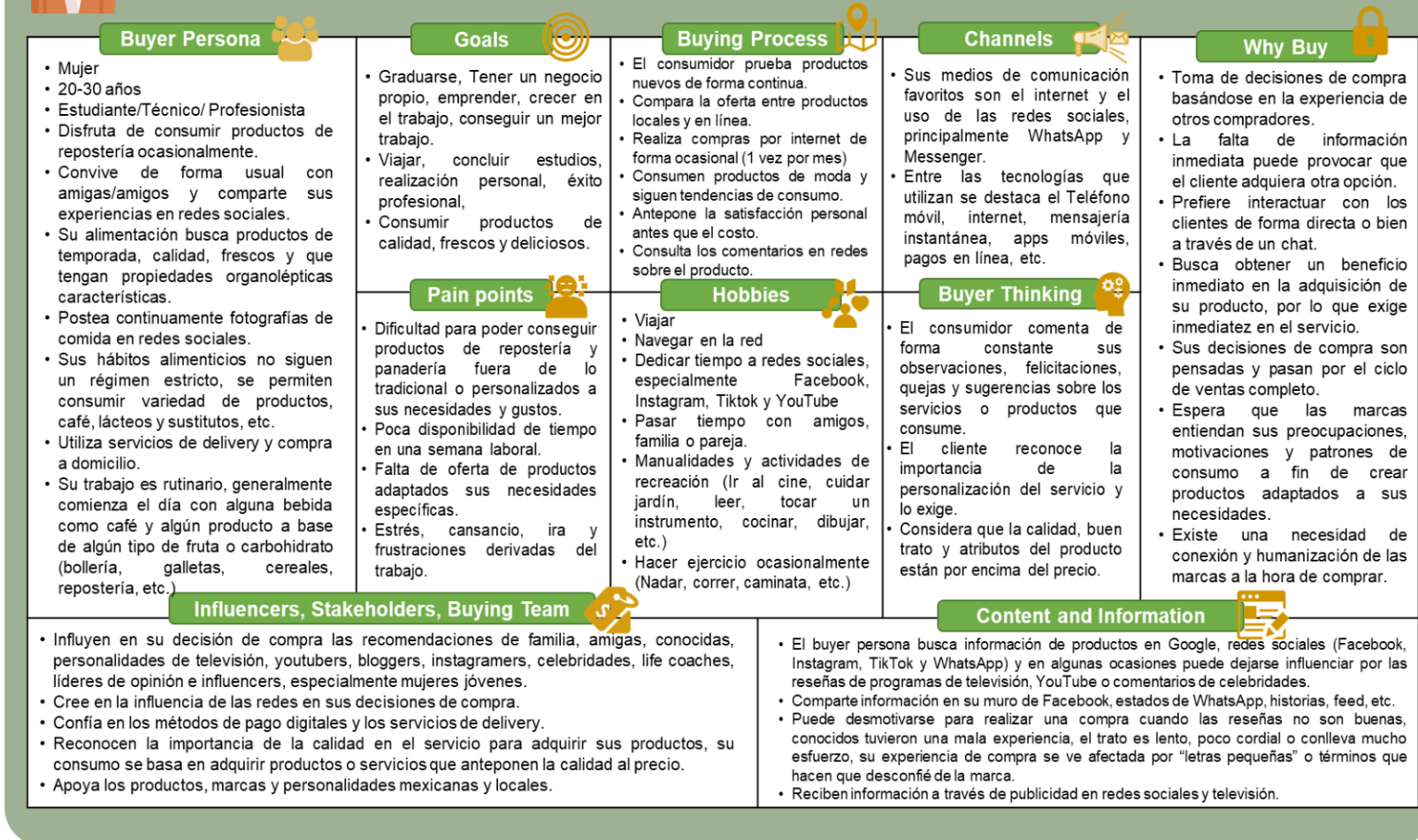


Figura 21. Buyer Persona Canvas para Juan García Repostería

### **3.4 FASE 4. Identificación de la propuesta de valor y el modelo de negocio**

La fase cuatro tuvo la intención de conocer la propuesta de valor de la empresa y el modelo de negocio, por lo que se dividió en dos partes, para conocer la forma en la que el restaurante lograba diferenciarse de sus competidores y brindaba una opción única al cliente para la solución de sus problemas, inquietudes, frustraciones o la satisfacción de necesidades.

#### **1.4.1. Identificación de la propuesta de valor**

Mediante el perfil del cliente y las entrevistas realizadas en la FASE 3: Identificación del Cliente Ideal y un análisis realizado por el alumno residente con el apoyo del chef ejecutivo, el Lic. Juan Antonio García Maldonado, usando la herramienta Value Propositions Canvas, se consiguió reconocer las actividades que permiten a la organización generar una mezcla de valor que pueda atraer, mantener o incrementar el número de consumidores valiosos. Para el desarrollo de esta fase fue importante tomar en cuenta las entrevistas en la fase anterior, prestando especial atención a las frustraciones, preocupaciones o dificultades que tenía el cliente para la adquisición de productos y servicios relacionados con la oferta del restaurante, así como la sección de comentarios y observaciones para mejorar, en donde los clientes pudieron expresar sus necesidades o deseos. Este análisis del cliente ideal ayudo a reforzar y modificar la perspectiva que ofreció la empresa al momento de reconocer su propuesta de valor.

El lienzo de valor se conforma por dos secciones, el usuario y la propuesta de valor, condicionado a resolver primero la sección dedicada al usuario, puesto que es más sencillo entender las necesidades del cliente para generar una solución, que crear una solución que pueda no adaptarse a las necesidades de ningún cliente. Este análisis permitió dar respuesta a tres áreas propuestas por Alexander Osterwalder creador del Value Proposition Canvas (Capaldi, 2016), que se detallan a continuación en la Tabla 24. Perfil de cliente (Customer profile) para el lienzo de propuesta de valor (VPC).

Bloque	Características por describir
Customer Jobs	Las actividades habituales que estar relacionadas con el producto/servicio que el cliente está tratando de resolver en su vida personal o profesional, pueden ser problemas o bien necesidades por satisfacer, es decir, el propósito del producto o servicio a los ojos del cliente
Pains	Frustraciones o emociones negativas antes, durante o después de las tareas (customer jobs). Molestias que hacen infeliz al cliente (lo que incluye por ejemplo soluciones actuales que no le satisfacen o aspectos que inhiben su consumo, como el precio o la complejidad).
Gains	Los beneficios y lo que va a recibir el cliente por usar, comprar, alquilar, etc. el producto o servicio. ¿Qué les haría la vida más fácil? ¿Cómo entusiasman las soluciones actuales a los clientes? ¿Qué buscan?: un buen diseño, garantías, las características específicas ¿Qué niveles de calidad esperan?.

Tabla 24. Perfil de cliente (Customer profile) para el lienzo de propuesta de valor (VPC).

Encontrar los tres elementos descritos (Jobs, Gains y Pains) fue esencial para diseñar la propuesta de Juan García Repostería que apreciaran los clientes. La sección enfocada a la propuesta de valor proporcionada por la empresa o la solución, consistió en realizar un mapa a través del uso del lienzo, para conocer como crean valor los productos y servicios basándose en la sección anterior, también cuenta con tres áreas que se presentan en la Tabla 25. Propuesta de valor (Value proposition) para el lienzo de propuesta de valor (VPC)., al definir las características de la solución, identificando cuáles resuelven los problemas de los clientes. Esta propuesta debe ser capaz de reflejar las necesidades del usuario en la solución, funciona como una contraparte que responde a la primera sección.

Bloque	Características por describir
Products and services	Identificar los productos o servicios existentes o que se pueden crear para resolver el trabajo que tiene el cliente, centrándose en identificar las principales características o funcionalidades que el producto/servicio debería cubrir para dar respuesta al trabajo que el cliente necesita resolver. Esto no solo implica el plantear los aspectos puramente funcionales, sino tener en cuenta por ejemplo el rol que quiere adoptar.
Pain relievers	Son aquellas características de la PV que reducen las frustraciones del cliente y ayudan a eliminar o reducir el “dolor” (pain) de los clientes. Hacer un análisis de en qué aspectos del producto o servicio ayudan al cliente a ser más feliz o encontrarse mejor (un buen diseño, hacer su vida más fácil, mejorar su percepción social...), o a aliviar alguna frustración (ahorrar dinero, realización personal, evitar errores...).
Gain creators	Definir cómo los productos o servicios crean valor, es decir, cómo generan beneficios para los clientes. No es ni más ni menos que encontrar la forma de aportar los beneficios detectados en el punto (gains). Es decir, cómo la empresa está aportando beneficios a los consumidores basándose en las expectativas de los clientes antes mencionadas.

Tabla 25. Propuesta de valor (Value proposition) para el lienzo de propuesta de valor (VPC).

La empresa tenía conocimiento claro de cuáles eran sus puntos fuertes y actividades claves, pero los colaboradores no reconocían como estas actividades tenían un efecto directo en los clientes, sin dimensionar como el trabajo de cada elemento de la empresa ayudaba a generar un intercambio valioso con los clientes. Se consideró importante que una vez completado el lienzo y estructurada la propuesta de valor, se comunicara a los colaboradores de la empresa a fin de dar significado a sus tareas, y establecer una serie de recomendaciones que funcionaran como Gain Creator dentro de la experiencia de compra.

El proceso para el llenado del lienzo de la Figura 22. Value Proposition Canvas para Juan García Repostería se presenta a continuación:

1. Se recolectó información de las encuestas y observaciones propuestas por el cliente.
2. Se generaron hipótesis basándose en la observación del comportamiento del cliente.
3. Se realizó el llenado de la sección Customer Jobs, Customer Pains y Customer Gains y se estudió la forma en la que la empresa podía dar respuesta a cada una de estas secciones.
4. Se llenaron las secciones Products and Services, Pain Relievers y Gain Creators, contrastando la oferta existente y estrategias que mejoraran el intercambio de valor con base en los recursos disponibles en Juan García Repostería.

Al tener estas áreas definidas se facilitó el proceso para el llenado del lienzo de la propuesta de valor, entendiendo que parte del éxito de la empresa se debe a un equilibrio entre esos elementos, lo que el cliente demanda y las opciones que la empresa genera sobre la base de esas demandas o necesidades. Al desarrollar ambos bloques del lienzo como se muestra en la Figura 22. Value Proposition Canvas para Juan García Repostería se pudo validar si la propuesta de valor de Juan García Repostería estaba siendo exitosa, o si, por el contrario, se debía replantear el giro del negocio o la oferta para el cliente.



# Value Proposition Canvas

Juan García Repostería

Created for: Juan García Repostería  
Created by: Leonardo Daniel García Durán

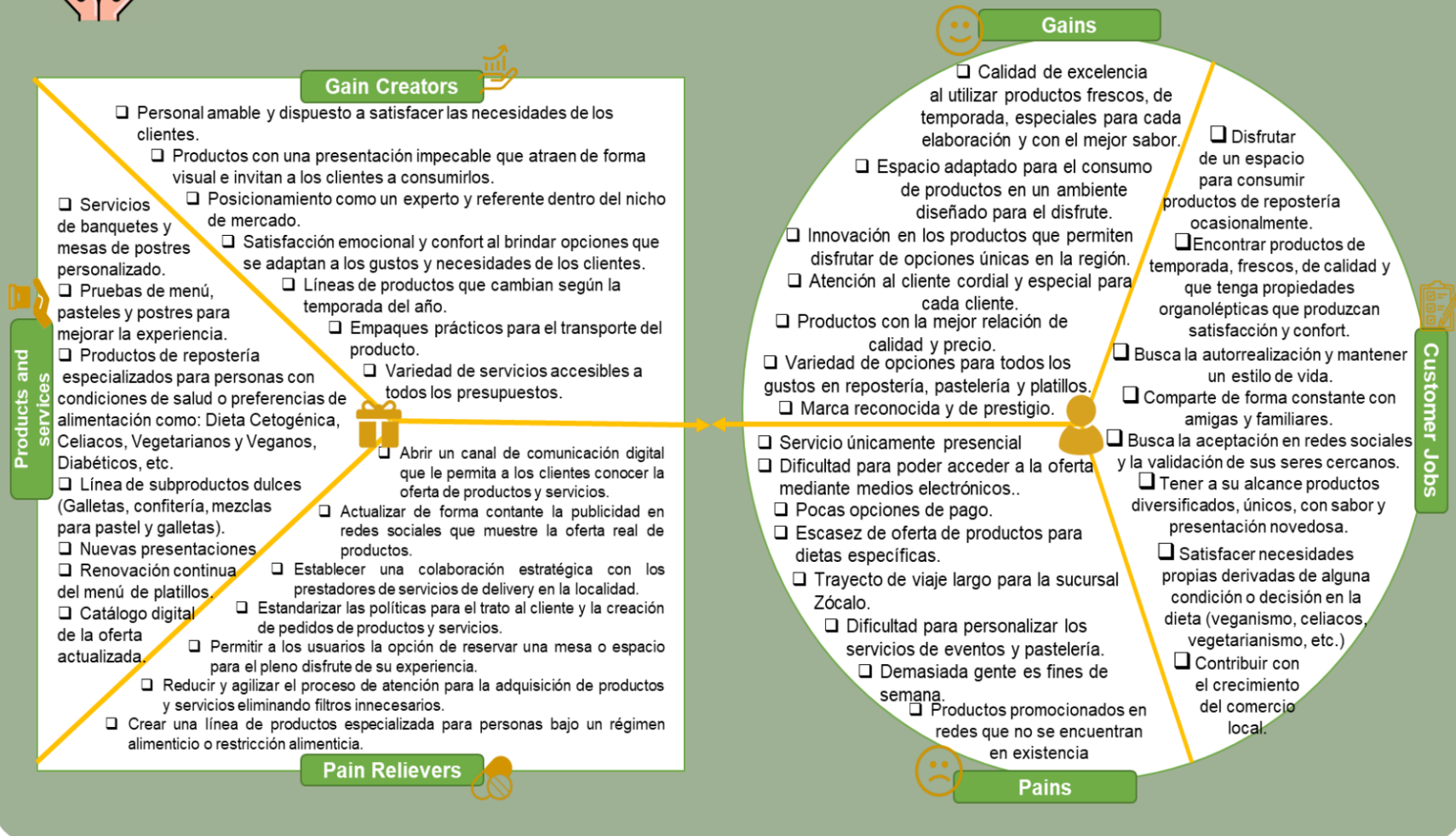


Figura 22. Value Proposition Canvas para Juan García Repostería

### 3.4.2 Identificación del modelo de negocio

El lienzo del modelo de negocio permitió presentar la idea de negocio y sus generalidades de forma práctica y sencilla, es una herramienta de gestión estratégica y comúnmente usada en el marketing digital para reconocer los puntos clave de la estructura de una empresa, ya que brinda una visión clara de la infraestructura, oferta y clientes de la empresa. El objetivo de elaborar este lienzo fue proporcionar a la empresa una manera sencilla de innovar para adaptarse a los cambios del mercado, ayudando a comprender como los clientes y los productos están relacionados, y asegura que los socios estratégicos y colaboradores tienen el mismo enfoque.

El lienzo del modelo de negocio, al igual que el lienzo de la propuesta de valor, fue diseñado por el consultor de negocios Alexander Osterwalder, es el “abc” del emprendimiento: se trata de una estructura visual y muy simple sobre la que para su llenado se utilizaron notas adhesivas para cada elemento, al final del llenado el lienzo permitió generar una “radiografía” de Juan García Repostería, su utilidad es su facilidad de compartir información mediante una tabla de nueve secciones. Es importante que todos los involucrados en el modelo de negocio de esta PYME sean capaces de reconocer los nueve elementos que conforman el lienzo. Y para asegurar que se realizó de forma correcta, responde a cinco preguntas guía de forma general que se presentan en la Figura 23. Elementos que debe contener el Model Business Canvas:

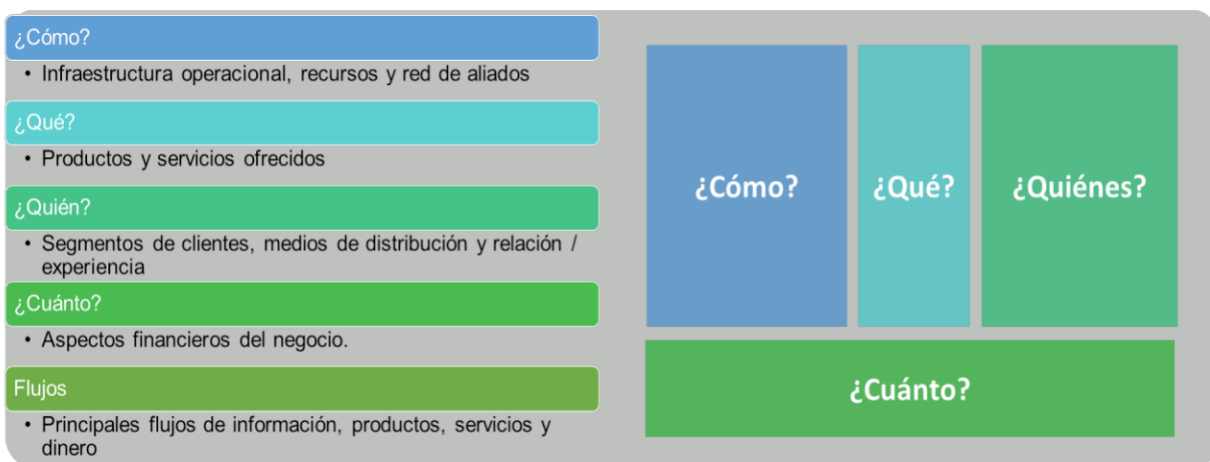


Figura 23. Elementos que debe contener el Model Business Canvas

Al utilizar estas preguntas como evaluación del lienzo se puede comprobar que el modelo de negocio se ha estructurado de forma correcta. Este modelo abarca los elementos que conforman la estructura de una empresa, para crear y analizar un modelo de negocio de forma simplificada, se llenó en el orden planteado por Alexander Osterwalder, ya que no debe rellenarse de forma aleatoria.

Se plantea un orden en el que se completan los módulos de la parte derecha como primera parte, estos módulos hacen referencia a la parte externa de la empresa y el mercado, la razón detrás de eso es que primero se debe conocer y analizar el entorno en el que opera la empresa, identificando inicialmente el segmento de clientes (para esta sección se empleó la Figura 21. Buyer Persona Canvas para Juan García Repostería creado con anterioridad), qué es lo que se ofrece, cómo se llega al consumidor y cómo van a pagar, mientras que la parte izquierda incluye la estructura interna del modelo de negocio, procurando responder a las preguntas guía de cada casilla como se explica en Tabla 26. Guía para el llenado del Business Model Canvas según la naturaleza de la empresa, por lo que no todas tuvieron aplicación dentro del modelo de negocio de Juan García Repostería.

Orden	Módulo	Preguntas a responder
1	Segmento de clientes (Customer segments)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Para quién se está produciendo valor?</li> <li>• ¿Cuál es el perfil de cliente ideal?</li> <li>• ¿Qué grado de segmentación es necesario: Mercado masivo, nicho de mercado, segmento, diversificado, plataforma múltiple?</li> </ul>
2	Propuesta de valor (Value proposition)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué valor se está entregando a los clientes?</li> <li>• ¿Cuál problema del cliente se está ayudando a resolver?</li> <li>• ¿Qué necesidades del cliente se están satisfaciendo?</li> <li>• ¿Qué paquetes de productos y servicios se ofrecen a cada segmento de clientes?</li> </ul> <p>¿Qué características o atributos tiene el producto o servicio: Novedad, desempeño, personalización, diseño, marca/estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, conveniencia/usabilidad?</p>
3	Canales (Channels)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A través de qué canales los segmentos de clientes quieren ser alcanzados?</li> <li>• ¿Cómo se pueden alcanzar ahora?</li> <li>• ¿Cómo se integran estos canales?</li> <li>• ¿Cuál es el canal que funciona mejor?</li> <li>• ¿Cuál es el canal más rentable?</li> </ul>

4	Relación con los clientes (Customer relationships)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué tipo de relación espera que se establezca y mantenga cada uno de nuestros segmentos?</li> <li>• ¿Qué relaciones se han establecido: Asistencia personal, autoservicio, servicio automatizado, comunidades, cocreación?</li> <li>• ¿Cuán costosas son?</li> </ul>
5	Flujo de ingresos (Revenue Streams)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por cuál valor los clientes están dispuestos a pagar?</li> <li>• ¿Actualmente porque se paga?</li> <li>• ¿Cómo están pagando? y ¿Cómo prefieren pagar?</li> <li>• ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</li> </ul>
6	Recursos clave (Key resources)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué recursos clave requiere la propuesta de valor (Físicos, intelectuales, humanos o financieros)?</li> <li>• ¿Qué recursos clave requieren nuestros canales de comunicación y distribución?</li> <li>• ¿Qué recursos clave requiere la relación con los clientes y cuáles los flujos de ingresos?</li> </ul>
7	Actividades clave (Key activities)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué actividades clave requiere la propuesta de valor: Producción, resolución de problemas, plataformas/redes o Co-creación?</li> <li>• ¿Qué actividades clave requieren los canales de comunicación y distribución, la relación con los clientes y los flujos de ingresos?</li> </ul>
8	Alianzas/Socios clave (Key partners)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los aliados clave?</li> <li>• ¿Quiénes son los proveedores clave?</li> <li>• ¿Cuáles recursos clave se adquieren desde los aliados?</li> <li>• ¿Cuáles actividades clave realizan los aliados?</li> </ul>
9	Estructura de costos (Costs Structure)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los costos inherentes más importantes del modelo de negocio?</li> <li>• ¿Cuáles son los recursos clave más costosos?</li> <li>• ¿Cuáles son las actividades clave más costosas?</li> </ul>

Tabla 26. Guía para el llenado del Business Model Canvas  
Recuperado de: (Carreto, Harispe, & Federico, 2015, págs. 6-28)

Cada uno de estos bloques quedó plasmado en el lienzo de modelos de negocio que se presenta en la Figura 25. Model Business Canvas de Juan García Repostería y permitió tener una visión global del modelo de negocio de forma estructurada, para realizar esta actividad se utilizó como herramienta el lienzo propuesto por Alexander Osterwalder a tamaño de póster de forma que facilitara la dinámica de llenado, una entrevista con el propietario y notas adhesivas para plasmar las ideas y elementos de cada bloque, como se muestra en la Figura 24. Herramientas para el llenado del Business Model Canvas, además del uso de la Tabla 26. Guía para el llenado del Business Model Canvas y el material resultado de la 3.3 FASE 3. Identificación del Cliente Ideal.





Figura 24. Herramientas para el llenado del Business Model Canvas

Una vez lleno el póster del Business Model Canvas se analizó el modelo de negocio de Juan García Repostería, la importancia de este Análisis es que se pueden crear estrategias de innovación en relación con los nueve apartados que estructuran el lienzo. El modelo terminado se muestra en la Figura 25. Model Business Canvas de Juan García Repostería permitió a la empresa tener una visión clara de las posibles modificaciones que se podrían aplicar dadas las condiciones actuales y los deseos de expansión y crecimiento. Entre las necesidades encontradas durante el desarrollo del lienzo se identifican tres áreas de oportunidad a solucionar en el mediano plazo, destacando las siguientes:

- **Segmento de clientes:** Crear perfiles de clientes que reflejen la comunidad de Juan García Repostería con el objetivo de ofrecer soluciones diferenciadas para estos segmentos menores.
- **Propuesta de valor:** Se debe comunicar la propuesta a los colaboradores a fin de generar identificación con la misión y visión de la empresa y dar representación de su papel en la empresa.
- **Canales y relación con los clientes:** La búsqueda de nuevos canales de venta es importante, la expansión del negocio en el mercado digital es una oportunidad para incrementar la posición dentro de un mercado poco explorado que abre la oportunidad de crear nuevas relaciones con los clientes.



## Model Business Canvas

Juan García Repostería

Created for: Juan García Repostería  
 Created by: Leonardo Daniel García Durán  
 Buyer persona: Rosario Márquez

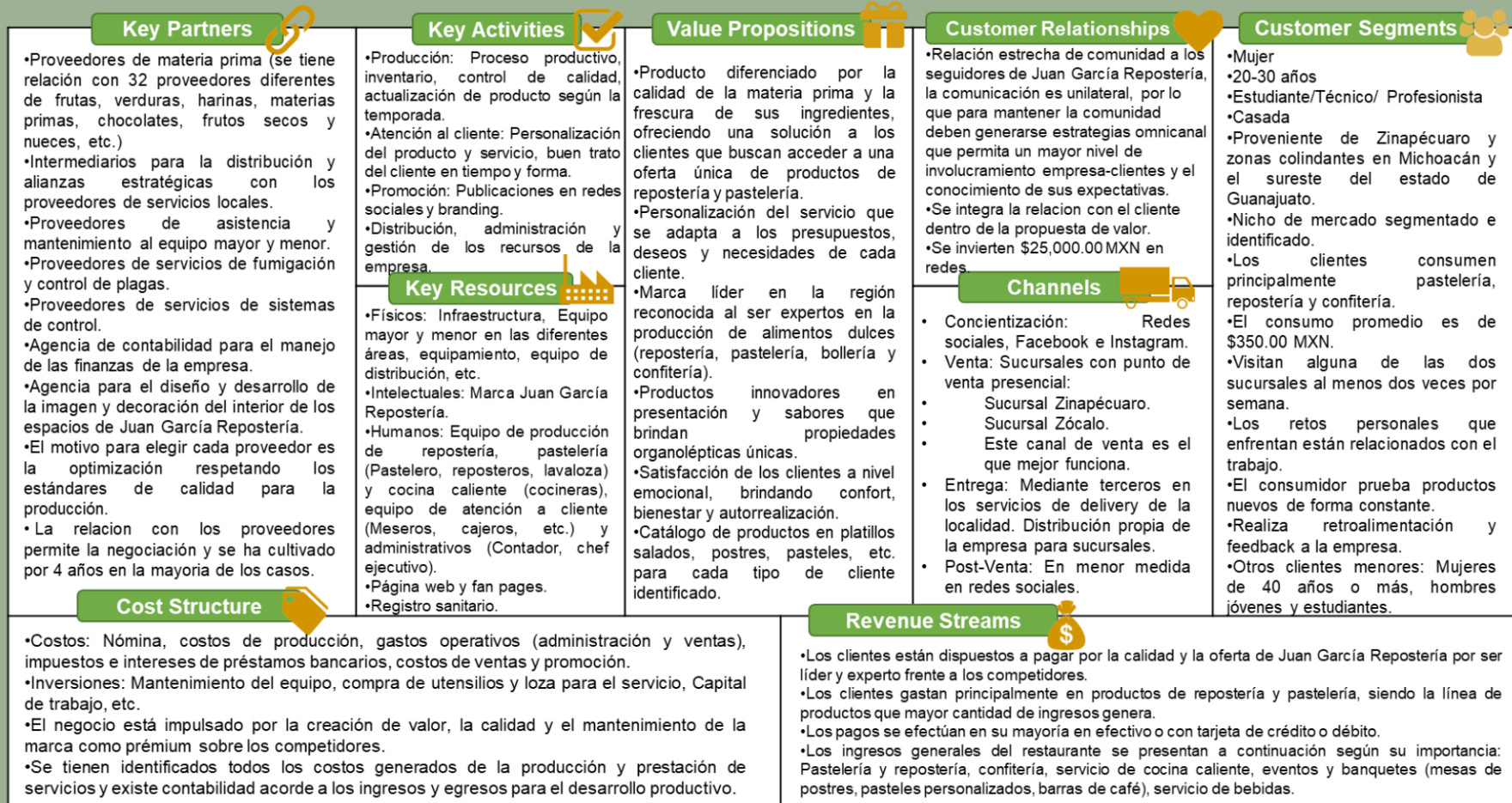


Figura 25. Model Business Canvas de Juan García Repostería

### 3.5 FASE 5. Estrategia de marketing digital

La quinta fase constó de la creación de estrategias de marketing digital en redes sociales, el objetivo fue crear una propuesta de planificación de contenidos por medios digitales con metas definidas, por medio de esta planificación se buscó incluir una estructuración definida de contenidos, la plataforma digital, red social, información y tecnología que serían necesarias.

Esta fase se dividió en seis sub actividades que fueron necesarias para encaminar la estrategia de marketing, cada una se detalla en la Tabla 27. Actividades para generar la estrategia de marketing en redes sociales de Juan García Repostería, para ello fue necesario utilizar los análisis y herramientas generadas en las fases anteriores (Análisis F.O.D.A., Buyer Persona, Business Model Canvas y Value Proposition Canvas), la propuesta de estrategias de redes sociales fue diseñada por el alumno residente en un periodo aproximado de dos semanas.

Actividad	Objetivo/Beneficio
1. Definir el objetivo de la estrategia de marketing digital en redes sociales	Establecer metas S.M.A.R.T. para medir el éxito o retorno de los esfuerzos e inversión en marketing. Estos objetivos deben impulsar el trabajo en equipo, ser medibles, inspirar y motivar a toda la organización y los clientes, además de mejorables, es decir, que puedan ser redefinidos a las circunstancias y necesidades de la empresa. Además, estos objetivos deben comunicarse al equipo de colaboradores, a fin de generar un sentido de pertenencia en ellos que permita que contribuyan al logro de los mismos según su relevancia en el plan.
2. Establecer los indicadores más importantes para el alcance de objetivos	Tomar en cuenta cuáles serán los indicadores que permitirán evaluar si la estrategia de marketing funciona en caso de aplicarse, estos deben estar enfocados a medir el alcance de las publicaciones, la participación de la audiencia y sus interacciones, etc.
3. Estudio de las redes de los principales competidores (Análisis competitivo de redes)	El análisis competitivo permitió entender el quehacer de las empresas que buscan atraer los clientes dentro del mismo segmento de mercado, para analizar sus fortalezas en redes y aquellos elementos que pueden estar limitando la comunicación de la propuesta de valor. Este tipo de análisis también ayudo a aprovechar las oportunidades para enfocar el contenido en aquellas redes sociales donde la audiencia esté desatendida.
4. Auditoria de las redes sociales de la empresa	Para esta tarea fue necesario entender qué tipo de contenido funciona en las fanpage de las diferentes redes sociales de la empresa, los esfuerzos son evaluados bajo una serie de preguntas

	<p>que permitieron identificar los logros alcanzados a la fecha y como potenciar la presencia en redes sociales, la imagen de la marca y la comunidad de seguidores:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué contenido funciona? ¿Qué contenido no funciona?</li> <li>2. ¿Quiénes son los clientes que están conectando?</li> <li>3. ¿Cuál red social tiene un mayor engagement?</li> <li>4. ¿Qué diferencia la estrategia de marketing en redes propia a la de los competidores?</li> </ol>
5. Trazar la estrategia de marketing	La propuesta de contenido se diseñó para estar alineada al mensaje integral que se busca comunicar, manteniendo la personalidad de la empresa. Dentro de esta mezcla se describe el objetivo del tipo de contenido, la frecuencia, el formato y canal, el lenguaje a utilizar y demás elementos básicos que se consideró necesario indicar para asegurar el éxito de cada post.
6. Definir los canales de comunicación	Gracias al buyer persona, deben establecerse los canales de marketing en redes sociales que se utilizaran, tomando en cuenta que todas las personas utilizan redes sociales diferentes e interactúan con diferente tipo de contenido y se comunican de forma diferente según el canal. Para ello definir la red social, el formato y el tipo de contenido es importante.

Tabla 27. Actividades para generar la estrategia de marketing en redes sociales de Juan García Repostería

## 1. Definir el objetivo de la estrategia de marketing digital en redes sociales

Para definir los objetivos de la propuesta de marketing se utilizó la metodología S.M.A.R.T. que plantea definir objetivos y metas siguiendo las siglas que llevan su nombre a modo de checklist, permitiendo crear objetivos funcionales y bien diseñados. Cada letra representó una característica que los objetivos debían cumplir, como se muestra a continuación:

- Específicos (Specifics): objetivos concretos, definir con exactitud qué hacer y cómo hacerlo.
- Medibles: deben ser cuantificables para poder analizar de manera clara si se lograron alcanzar.
- Alcanzables: Posibles de alcanzar, pues de lo contrario se realizarán esfuerzos en metas que no están dentro de las posibilidades de la empresa
- Realistas: no deben ser utópicos, pues los esfuerzos serán en vano y el progreso no se verá reflejado en los resultados.
- Tiempo: Establecidos dentro de una línea temporal.

Siguiendo la guía del método S.M.A.R.T. se determinaron los siguientes objetivos:

- Diseñar un conjunto de estrategias de marketing para el restaurante Juan García Repostería, que le permita afrontar los retos de la digitalización a través del uso de las herramientas tecnológicas para la gestión y diseño de contenido.
- Comunicar de forma efectiva la imagen y marca de la empresa en redes sociales para que esté bien definida, capaz de llegar a los usuarios objetivo, a través del empleo de medios digitales.
- Lograr posicionar la imagen gráfica de Juan García Repostería dentro del mercado regional, atrayendo un mayor número de usuarios que se conviertan en prospectos y clientes, al definir mecanismos de marketing para cada fase de compra.
- Obtener un aumento de visitas e interacciones en las páginas en redes sociales, convirtiendo estas visitas en clientes que adquieran los productos o servicios, fidelizándolos para crear una comunidad, evaluables en función del tráfico y las estadísticas proporcionadas por Facebook, Instagram y Tiktok.

## **2. Indicadores más importantes para el alcance de objetivos**

Los indicadores que se seleccionaron para evaluar la efectividad de la estrategia de marketing en las redes sociales de Juan García Repostería, son fácilmente medibles a través de las herramientas que ofrecen las redes sociales a las páginas de negocios o bien a través de cualquier aplicación de rendimiento en redes, esto con la intención de que los encargados de aplicar la propuesta pudieran acceder al entendimiento de la información de forma sencilla y práctica. Estos indicadores miden la presencia y alcance de la marca. Los indicadores cuantificables que se eligieron fueron los siguientes:

- Número de seguidores (Comunidad): Incrementar el número de seguidores y personas que siguen la fanpage de Facebook, Instagram y TikTok. Estos seguidores nuevos deberán estar conjugados con el engagement, la meta

es conseguir que las estrategias generen seguidores de calidad, es decir, que interactúen con las publicaciones y el contenido.

- **Engagement:** Este concepto representa el promedio interacciones / total seguidores multiplicado por 1000, está relacionado con la interacción, las interacciones (reacciones, comentarios, compartir publicaciones, etc.) son el canal de comunicación más claro que tienen las empresas, esta comunicación permitirá mejorar, a mayor número de engagement significará que la empresa ha cumplido con la intención de crear contenido de valor.
- **Evolución en interacciones respecto al número de publicaciones:** Para conocer que el contenido ha sido valioso para los clientes o prospectos será medible a través del grado de interacción y reacción de los fans. Es el promedio del número de "Me gusta", comentarios y compartidos por fan para todas las publicaciones.

Mientras que los indicadores observables o cualitativos elegidos fueron los que se presentan a continuación:

- **Aumento de testimonios del cliente:** La interacción de los clientes en reseñas, evaluaciones y comentarios positivos que respalden la propuesta de valor y los atributos del producto o servicio, logrando una mejor imagen para los prospectos que los incentiven a concretar la acción de compra. Un flujo constante de testimonios sinceros en redes sociales generará confianza y credibilidad.
- **Fidelización:** uno de los objetivos es mejorar la proyección de marca, por lo que medir la fidelización de los clientes brindara una retroalimentación certera de que la estrategia de marketing digital en redes ha funcionado, para lograr conocer la fidelización de los clientes se utilizan herramientas como las encuestas de satisfacción.

### **3. Estudio de las redes de los principales competidores (Análisis competitivo de redes)**

Mediante análisis de la competencia en las redes sociales se logró reconocer el comportamiento de los competidores para detectar oportunidades de mercado y enfocar las estrategias para impulsar el crecimiento, ayudo a evaluar factores en la competencia, tales como sus fortalezas y debilidades para con base en ello conocer que tienen para ofrecer en el mercado y contrastarlo con los esfuerzos realizados por la empresa.

Para esa actividad fue importante considerar el grado de engagement (las interacciones recibidas por cada 1000 seguidores, es decir, el promedio interacciones / total de seguidores x 1000), número de seguidores y frecuencia de las publicaciones de los que el ejecutivo del restaurante considero eran sus competidores potenciales en el mercado regional. Estos datos se presentan en la Figura 26. Análisis competitivo de redes sociales para Juan García Repostería, para ello se utilizó la herramienta metricool disponible en línea para conocer las características de cada fanpage en Facebook e Instagram, en esta sección no se incluye TikTok debido a que los competidores no cuentan con un perfil en dicha red social.

Como se muestra en la Figura 26. Análisis competitivo de redes sociales para Juan García Repostería la cuenta de la empresa en Instagram, tiene el mayor número de seguidores, realiza la mayor cantidad de publicaciones promedio por mes y es la segunda página con mayor cantidad de likes después de su competidor “La dos 96 Coffee House” sin embargo, el grado de engagement de la página es de apenas el 17.7%, quedando en cuarto lugar frente a sus competidores lo que significa que las interacciones de los clientes no han sido significativas, que puede interpretarse como un error o deficiencia en el proceso de comunicación.

Los esfuerzos efectuados hasta ahora en la cuenta de Instagram demuestran que no han sido lo suficientemente buenos para comunicar la propuesta de valor, las

razones pueden ser variadas, pero analizando el contenido puede notarse que no ha resultado valioso para los clientes y la audiencia o bien no se han estructurado estrategias para las diferentes fases de compra. Por lo que las publicaciones que se están efectuando pudieran llegar solo a los clientes que ya están fidelizados.

Entre los competidores en Instagram se destaca "La 296 Coffee House" es una cafetería ubicada en Acámbaro, Guanajuato que ofrece principalmente el servicio de bebidas y alimentos, este negocio de reciente creación ha logrado posicionarse en el mercado poniendo en riesgo la expansión de la marca de Juan García Repostería. Dentro de su cuenta muestra la propuesta de valor con contenido dinámico que invita la interacción, se humaniza la marca apareciendo gran cantidad de personas en diferentes situaciones y escenarios, reflejando la calidad del producto y el servicio.

En los resultados que ofrece metricool sobre los perfiles de Facebook, Juan García Repostería es la segundo fanpage con mayor número de seguidores, después de "Vainilla Chocolate Morelia", tomando en cuenta que esta empresa es el competidor más grande identificado en la región, ya que ofrece una línea de productos similares y diferenciada por sabores y presentaciones innovadoras, además que este establecimiento oferta productos en el mercado digital y ha logrado la especialización y personalización de sus productos ofreciendo soluciones para cada tipo de cliente.

En el período evaluado que abarca junio-septiembre de 2022, la empresa hizo un total de 294 publicaciones, teniendo 64.32 reacciones promedio aproximadamente, 3 comentarios promedio por publicación y apenas el 0.32 de las personas lo compartieron, lo que refleja un bajo engagement siendo el cuarto lugar frente a otros competidores que tienen menores esfuerzos en cuanto a marketing digital se refiere, esto puede tener explicación en que las publicaciones de Juan García repostería fueron repetitivas y poco diversificadas, no se muestra la propuesta de valor para el cliente y los atributos del producto o el servicio a través de las publicaciones, la falta de stories y variedad de formatos.



Sí bien la frecuencia de publicación es una buena estrategia de marketing en redes sociales, éstas deben estar diversificadas, es claro que las publicaciones reciben interacción de los seguidores fieles a la página y la marca, pero no logra conectar con nuevos prospectos, de esta manera la estrategia de marketing resulta ineficiente, pues nos están abarcando los diferentes pasos del proceso de compra, ni se invita a los clientes y la audiencia o los prospectos a concluir la transacción. A diferencia de fan Pages con menos publicaciones que comunican un sentimiento, humanización de la marca, atributos de la solución y la propuesta de valor de forma sencilla, teniendo una reacción favorable y mayor engagement.

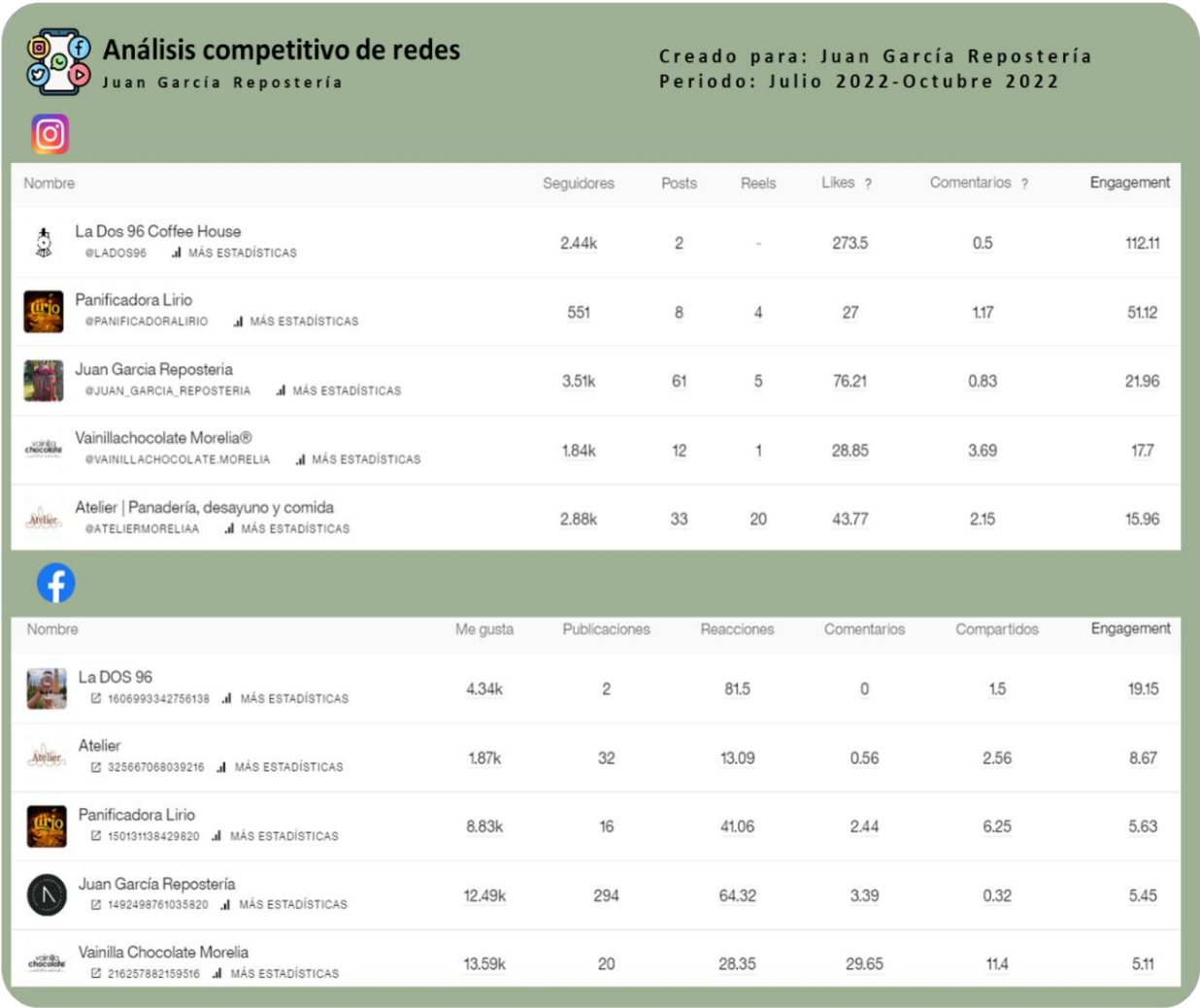
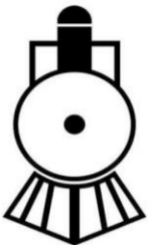




Figura 26. Análisis competitivo de redes sociales para Juan García Repostería  
 Recuperado de: (metricool.com, 2022)

Gracias a la información proporcionada por la aplicación metricool se pudo además identificar aquellas publicaciones que tenían mayor grado de interacción para cada uno de los perfiles, identificando las fortalezas de cada competidor. La identificación de estas características dentro de cada perfil permitió integrar una estrategia defensiva para hacer frente a los competidores. Estas características positivas se enlistan en la Tabla 28. Análisis competitivo de fortalezas en redes sociales para Juan García Repostería.

Con este análisis se pudo entender quién es la competencia y qué es lo que está haciendo bien, para tener una visión clara de las expectativas de la industria y lo que puede ayudar a establecer los propios objetivos para las redes sociales, identificando las áreas de oportunidad.

Competidor	Fortalezas y debilidades		
 <b>La Dos 96 Coffee House</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido diversificado que sigue un patrón de estilo y colores.</li> <li>• Fotografías propias que muestran los beneficios que obtiene el cliente o prospecto de adquirir los productos o servicios.</li> <li>• Colaboraciones con influencers que posicionan la marca a través de productos secundarios relacionados con la oferta (Mochilas, bolsos de viaje, termos de café y vasos térmicos)</li> <li>• Reels en forma de videoblog, modernos, llamativos y de acuerdo a la temporada y la presencia de la marca.</li> <li>• La marca muestra un lado humano a través del caption y contenido de las fotografías.</li> <li>• La aparición de clientes, colaboradores y su actividad dentro del establecimiento reflejan la experiencia a la que el cliente puede acceder, no se limitan a solo fotografías del producto, sino que evocan el desorden natural de la vida.</li> </ul>		
<b>Datos estadísticos generales de las cuentas</b>			
Audiencia en Facebook	4,340 usuarios	Audiencia en Instagram	2,444 usuarios
Engagement Facebook	19.5	Engagement Instagram	112.11
Tipo de contenido	Imágenes	Videos	Otros
	2.05%	97.94%	Colaboraciones
<b>Información del fanpage de Facebook</b>		<b>Información de la cuenta de Instagram</b>	
Ubicación	Sí	Ubicación	Sí
Descripción	Sí	Biografía	Sí
URL de página web	Enlace Instagram	URL de página web	No
Botón de llamada a la acción	Mensaje	Botón de llamada a la acción	DM y Mensaje
Horarios de atención	Sí	Tamaño del feed	191 post
Historia	No	Fotos propias	Sí
Contacto	E-mail	Reels	4 reels
Reseñas	130 opiniones	Stories	Sí

Competidor	Fortalezas y debilidades		
 <p><b>Vainilla Chocolate Morelia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicaciones diversificadas y con estilo propio, las publicaciones siguen un mismo patrón de colores e identidad que dan personalidad a la marca.</li> <li>• Se incluyen en los post las ventajas de adquirir el producto o servicio, se muestran las características únicas que diferencian el producto en el caption.</li> <li>• Se adaptan a la temporada, pero solo se muestra el producto, no existe contenido relacionado con la experiencia del cliente.</li> <li>• La información del perfil es dinámica.</li> <li>• Las publicaciones no son constantes, tienen una frecuencia de 2 publicaciones por semana.</li> <li>• La marca no ofrece una personalidad a través de la humanización, carece de un referente humano que de identidad.</li> </ul>		
<b>Datos estadísticos generales de las cuentas</b>			
Audiencia en Facebook	13,585 usuarios	Audiencia en Instagram	1,838 usuarios
Engagement Facebook	5.11	Engagement Instagram	1.17
Tipo de contenido	Imágenes	Videos	Otros
	6.71%	93.28%	Notas informativas
<b>Información del fanpage de Facebook</b>		<b>Información de la cuenta de Instagram</b>	
Ubicación	Sí	Ubicación	Enlace
Descripción	Sí	Biografía	Sí
URL de página web	Sí	URL de página web	Sí
Botón de llamada a la acción	WhatsApp y mensaje	Botón de llamada a la acción	DM y contacto
Horarios de atención	No	Tamaño del feed	125 post
Historia	No	Fotos propias	Sí
Contacto	Teléfono y e-mail	Reels	9 reels
Reseñas	254 opiniones	Stories	Sí
Competidor	Fortalezas		
 <p><b>Panificadora Lirio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenido variado en formatos y diversificado en contenido, la empresa busca transmitir su propuesta de valor a través de imágenes de los diferentes productos y servicios.</li> <li>• La mayoría de las publicaciones siguen un mismo patrón de estilo, comúnmente se recurre a utilizar las fotografías a modo de publicidad con un enfoque tradicional que normalmente no funciona en redes sociales.</li> <li>• La marca sigue el marketing estacional, aprovechando las festividades y temporadas importantes para promocionar sus líneas de productos.</li> <li>• La cuenta de Instagram está incompleta en información, el arquetipo de la marca parece ser despreocupado, gracioso y accesible, este tipo de perfiles son conocidos por burlarse de la vida de manera particular, pero debe desarrollarse por completo.</li> <li>• La frecuencia entre publicaciones es muy variante.</li> <li>• La marca manifiesta su personalidad a través de un personaje a modo de caricatura para dar identidad a la empresa.</li> </ul>		
<b>Datos estadísticos generales de las cuentas</b>			
Audiencia en Facebook	8,834 usuarios	Audiencia en Instagram	551 usuarios
Engagement Facebook	5.39	Engagement Instagram	51.57
Tipo de contenido	Imágenes	Videos	Otros

	84.42%	15.57%	Colaboraciones
Información del fanpage de Facebook		Información de la cuenta de Instagram	
Ubicación	Sí (enlace directo)	Ubicación	No
Descripción	Sí	Biografía	No
URL de página web	Sí	URL de página web	Sí
Botón de llamada a la acción	Chat automático	Botón de llamada a la acción	DM y contacto
Horarios de atención	Sí	Tamaño del feed	103 post
Historia	No	Fotos propias	Sí
Contacto	Teléfono y E-mail	Reels	19 reels
Reseñas	59 opiniones	Stories	Sí
Competidor		Fortalezas	
 <p><b>Atelier</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta capacidad de respuesta, los mensajes, comentarios, reseñas y feedbacks son atendidos de manera oportuna y se observa interacción entre el restaurante y los clientes.</li> <li>• El contenido es variado en tipo de contenido para la experiencia de compra y en formatos, se puede ver a simple vista la humanización de la marca al incluir fotografías dinámicas y videos de la experiencia con los productos.</li> <li>• Tienen contenido behind the scenes que provocan interés en el cliente.</li> <li>• Cuenta con un catálogo de los productos y servicios, incluye historias con indicaciones para las cotizaciones y acceso al menú desde el celular de manera sencilla.</li> <li>• la cuenta realiza aproximadamente 3 publicaciones por semana, manteniendo una frecuencia constante. Sin embargo, las interacciones en Instagram son muy bajas si se comparan con Facebook, lo que puede indicar que el cliente ideal no es a fin a esa red social.</li> <li>• La marca ha logrado generar conexión con los clientes, al reflejar un estilo de vida aspiracional en sus post los usuarios realizan menciones constantes de su estancia en el restaurante.</li> </ul>	
Datos estadísticos generales de las cuentas			
Audiencia en Facebook	1,870 usuarios	Audiencia en Instagram	2, 881 usuarios
Engagement Facebook	8.71	Engagement Instagram	51.57
Tipo de contenido	Imágenes	Videos	Otros
	89.58%	10.41%	Catálogo en línea
Información del fanpage de Facebook		Información de la cuenta de Instagram	
Ubicación	Sí	Ubicación	Sí
Descripción	Sí	Biografía	Sí
URL de página web	Sí	URL de página web	No
Botón de llamada a la acción	WhatsApp y mensaje	Botón de llamada a la acción	DM y contacto
Horarios de atención	Sí	Tamaño del feed	344 post
Historia	No	Fotos propias	Sí
Contacto	Teléfono y E-mail	Reels	40 reels
Reseñas	95 opiniones	Stories	Sí

Tabla 28. Análisis competitivo de fortalezas en redes sociales para Juan García Repostería

#### **4. Auditoria de las redes sociales de la empresa**

El siguiente paso dentro del diseño de la estrategia de marketing digital en redes sociales fue la auditoría de las cuentas de la propia empresa, consistió en medir el éxito de la estrategia actual a lo largo de las distintas cuentas y redes sociales utilizadas, esta auditoria tuvo el objetivo de identificar cuáles son las fortalezas y debilidades, así como los pasos necesarios para mejorar los resultados.

Permitió enfocar la estrategia a todos los canales en redes sociales y obtener información para corregir y optimizar el marketing. De esta forma se identificó cuáles eran las plataformas más eficaces, que era lo que la audiencia esperaba ver en cada red, que estaba ayudando a aumentar la audiencia, qué tipo de publicaciones contribuyen en cada plataforma al logro de metas y qué ideas nuevas pueden ayudar a crecer.

Para facilitar el manejo de la información se hizo una tabla que describe de manera general las características de cada red social usada por Juan García Repostería, datos estadísticos proporcionados por la página web de análisis metricool, el análisis del branding y también un análisis de las fortalezas y debilidades frente a competidores realizado por el residente, tomando en cuenta el análisis del paso anterior. Dentro de la Tabla 29. Auditoria de la cuenta de Instagram de Juan García Repostería se incluye la auditoria de la cuenta de Instagram de la empresa, los datos contenidos se obtuvieron mediante la herramienta metricool y la observación de las características del perfil:

- El tipo de contenido se calculó al establecer una relación porcentual entre el total de publicaciones según el tipo imágenes o video.
- El grado de respuesta es el resultado de imitar el comportamiento del cliente mediante el perfil del alumno residente.
- El tipo de interacción “orgánica” hace referencia a que no se realizan inversiones de paga a la plataforma, por lo que todas las interacciones se obtienen solo con los clientes que llegan por su cuenta al perfil.

Juan García Repostería		Objetivo de la estrategia actual	
		<p>El objetivo de la estrategia de marketing digital en redes sociales no está identificado, se busca la promoción de los productos o servicios, pero de manera certera el alcance y resultados no son evaluados, esto debido a que la empresa realiza inversiones ocasionales en marketing, por lo que no existe un control constante de la calidad y alcance de cada publicación.</p>	
Datos generales de la cuenta			
Nombre de usuario	@juan_garcia_reposteria	Audiencia en Instagram	3,518 usuarios
Verificado	Sin verificar	Engagement Instagram	22.02 (bajo)
Tipo de contenido	Imágenes	Videos	Otros
	96.71%	3.28%	X
Información de la cuenta de Instagram		Datos estadísticos de la cuenta	
Ubicación	Sí (Solo sucursal principal)	Hashtags	#DiseñandoDelicias #Dulcesdelicias #Juan García
Biografía	Sí	Likes promedio	76.68 por post
URL de página web	Sin página web	Comentarios promedio	0.8 por post
Botón de llamada a la acción	DM y contacto	Tipo de interacción	Orgánica (Sin pago por publicidad)
Tamaño del feed	1,265 post	Grado de Respuesta	Bajo (espera de 3 a 4 días)
Fotos propias	Sí	Menciones	17 menciones
Reels	19 reels	Identidad de marca	Marca personal
Características de las publicaciones			
Publicación más reciente al momento del análisis			Publicación con más interacción
Publicaciones más populares			
Fortalezas		Debilidades	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad creciente de seguidores en contraste con los competidores.</li> <li>• Publicaciones variadas en formatos de imagen y video.</li> <li>• Marca reconocida en la región, permitiendo crear cambios y modificaciones al branding que son fácilmente adaptables.</li> <li>• Constancia en las publicaciones, la frecuencia de publicación va de uno hasta tres post diarios, lo que permite siempre estar en contacto con los seguidores y la audiencia fidelizada.</li> <li>• El contenido es de calidad, todas las imágenes son producidas por fotógrafos profesionales y algunas otras por el chef ejecutivo, por lo que se puede tener una alta calidad en los post.</li> <li>• Se cuenta con recursos y espacios para realizar los post (cámara fotográfica, productos, equipo de iluminación, etc.)</li> <li>• La marca tiene clientes fidelizados que interactúan con el contenido de forma constante.</li> <li>• Se crea contenido temático de acuerdo a la temporada para promocionar los productos de las líneas especiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una tasa de interacción históricamente baja en la mayoría de las publicaciones.</li> <li>• no existe un catálogo digital de productos o servicios.</li> <li>• El tiempo de respuesta en el perfil es muy alto, dañando de esta forma la experiencia del cliente.</li> <li>• El botón de llamada a la acción de “Contacto” dirige a un correo que no existe.</li> <li>• Las publicaciones no tienen un patrón de estilo definido, no siguen una paleta de colores y la mayoría están dirigidas a la acción de compra.</li> <li>• Existen pocas publicaciones dedicadas al equipo de trabajo.</li> <li>• La interacción de la empresa con los clientes es deficiente y casi nula.</li> <li>• No existe contenido diferenciado, que muestre la propuesta de valor o los atributos del producto.</li> <li>• No se han establecido controles en Instagram que permitan identificar el comportamiento del cliente y asegurar la segmentación con la recuperación de información.</li> <li>• Formatos y tamaños sin diferenciar para imágenes y videos.</li> </ul>
--	---


Tabla 29. Auditoría de la cuenta de Instagram de Juan García Repostería

Con el análisis realizado a la cuenta de Instagram se puede comprobar la necesidad de implementar una estrategia de marketing digital en esta red social, si bien el contenido es variado y existen gran número de publicaciones al día, no transmiten la propuesta de valor para el cliente, ya que el contenido carece de identidad y personalidad, puesto que solo muestra las características del producto y no invita al cliente a tener una experiencia en Juan García Repostería.

Además, se encuentra una gran cantidad de debilidades que están relacionadas con la mala administración de la cuenta, específicamente en lo relacionado con la atención al cliente y el servicio de venta, no existe un catálogo detallado de los productos y servicios que se ofertan, la atención es lenta e inexistente, los botones de llamada a la acción no funcionan por lo que es difícil establecer un contacto o comunicación directa con Juan García repostería a través de Instagram.

Esto permite tener una idea más clara de las necesidades y las debilidades de la empresa en cuanto a las redes sociales se refiere, por lo que será importante tener en cuenta las fortalezas y las debilidades para el diseño de las técnicas o tácticas a utilizar para la promoción de los productos y servicios enfocados en la propuesta de valor para el cliente en la empresa.

El proceso para la auditoría de la cuenta de Facebook fue similar al de la cuenta de Instagram, estableciendo los indicadores propios de esta red social, se utilizó la aplicación de metricool para obtener los datos estadísticos de la cuenta y la observación de las publicaciones por parte del alumno residente para identificar las fortalezas y debilidades de la cuenta. Tal y como se explica en la Tabla 30. Auditoría de la cuenta de Facebook de Juan García Repostería, se analiza el objetivo de la estrategia actual, los datos e información general de la cuenta y las características de las publicaciones.

Juan García Repostería		Objetivo de la estrategia actual	
		<p>El objetivo de la estrategia de marketing digital en Facebook es la promoción, si bien no están definidos por la empresa, la idea general de las publicaciones en Facebook es la promoción de los productos y servicios que ofrece Juan García Repostería, es importante fijar objetivos y metas dado que esta cuenta es la más utilizada por el buyer persona, según los resultados de la FASE 3: Identificación del Cliente Ideal, esto permitirá fijar métricas que evalúen los resultados obtenidos ante la inversión o esfuerzos aplicados.</p>	
Datos generales de la cuenta			
Nombre de usuario	@JuanGarcíaRepostería	Audiencia en Facebook	12,520
Verificado	Sin verificar	Engagement Facebook	5.62 (bajo)
Tipo de contenido	Imágenes	Videos	Otros
	96.71%	3.28%	X
Información de la cuenta de Facebook		Datos estadísticos de la cuenta	
Ubicación	Sí (Ambas sucursales)	Hashtags	#DiseñandoDelicias #Dulcesdelicias #Juan García
Descripción	Sí	Reacciones promedio	66.9 por publicación
URL de página web	Existe el enlace a una página que no existe	Comentarios promedio	3.55 por publicación
Botón de llamada a la acción	Mensaje	Tipo de interacción	Orgánica (Sin pago por publicidad)
Horarios de atención	Sí	Grado de Respuesta	Bajo (espera de 3 a 4 días)
Historia	No		
Contacto	Teléfono	Compartido	0.33 por publicación
Reseñas	179 opiniones	Identidad de marca	Marca personal



Características de las publicaciones			
Publicación más reciente al momento del análisis		Publicación con más interacción	
Publicaciones más populares			
Fortalezas		Debilidades	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del chef ejecutivo y el equipo de colaboradores para crear contenido.</li> <li>• Facilidad para crear contenido de valor dentro del restaurante, pues se cuentan con los recursos necesarios para documentar el día a día de la empresa.</li> <li>• Reconocimiento de la empresa como líderes de opinión y expertos en el área de mercado en el que se ofertan los productos y servicios.</li> <li>• Infraestructura disponible para la adopción de estrategias y cambios que combinen el marketing tradicional y digital.</li> <li>• Equipo necesario para la creación de contenido (Cámara fotográfica, teléfono móvil, equipo de iluminación, etc.)</li> <li>• Gran número de participantes dentro de la audiencia en comparación con los competidores.</li> <li>• Marca personal poco explotada y con potencial de crecimiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de contenido creativo y diversificado, las imágenes se repiten de forma constante y se recicla material publicitario, incluso de productos que ya no forman parte del catálogo o menú.</li> <li>• La interacción con el cliente es reducida, no se presta atención a los comentarios y feedbacks que ofrece la audiencia.</li> <li>• No se tiene identificado el contenido con el que el cliente interactúa y no se crea contenido para cada fase de compra.</li> <li>• Los botones de llamada a la acción los dirigen al chat propio de la aplicación, pero el tiempo de respuesta es demasiado, entorpeciendo y dañando la experiencia del cliente.</li> <li>• El formato de los videos publicados es inadecuado para la red social, lo que provoca que la calidad de reproducción sea muy baja.</li> <li>• La fanpage está incompleta, no muestra datos de contacto completos y reales.</li> <li>• El acceso a la información relacionada con la oferta de los productos y servicios solo puede realizarse de forma presencial.</li> </ul>	

Tabla 30. Auditoria de la cuenta de Facebook de Juan García Repostería

## **5. Estrategia de marketing digital**

Para la estrategia de marketing se diseñaron técnicas que combinan el marketing tradicional con el de redes sociales, esto con el objetivo de facilitar la transición de la empresa a un nuevo tipo de estrategia. De forma conjunta, estos dos tipos de marketing brindan a la empresa la opción de hacer frente a las debilidades expuestas en las fases anteriores y las áreas de oportunidad de los esfuerzos emprendidos en redes sociales actualmente.

Es importante mencionar que todas las fases anteriores realizadas en este proyecto fueron tomadas en cuenta para la formulación de la estrategia, su diseño es un contraste de los resultados obtenidos en las fases anteriores, qué busca explotar las áreas de oportunidad de Juan García Repostería, en función de los recursos disponibles y la infraestructura. A continuación, se presenta la estrategia de marketing tradicional o digital, la descripción de cada actividad y los beneficios que aportaría a la empresa de aplicarse, todo esto con la finalidad de generar un plan que le permita hacer frente a los retos del mercado actual y completar de esta forma su transformación digital en el área de marketing.

### **1. Estrategia: Reformación de la imagen de la empresa (Restyling)**

**Tipo de estrategia:** Mixta (Marketing tradicional que complementa el marketing en redes sociales)

**Recursos necesarios o recomendados:** Mercadólogo o agencia de marketing especializada en innovación de marca y redes sociales, inversión económica según los recursos de la empresa.

**Descripción de las actividades relacionadas con la estrategia:** Actualizar la imagen del Juan García Repostería a través de la identidad gráfica corporativa, con la finalidad que el consumidor tenga una representación mental del producto y servicio siempre presente, consiguiendo incrementar la notoriedad de la misma y mejorar su imagen.

Modificar la identidad gráfica, los colores, la tipografía, y otros elementos de comunicación externa con los clientes (uniformes, packacking, productos secundarios como termos, vasos de café, bolsas ecológicas, etc.) imitando el comportamiento de competidores como “La dos 96” y “Vainilla Chocolate Morelia” que han aplicado estas estrategias de identidad que tienen múltiples beneficios al ser más que un elemento de comunicación, ya que también son parte del producto o productos en sí mismos.

El beneficio principal del restyling es que solo se modificara la imagen externa debido a que el segmento de clientes es el mismo y el producto se dirige al mismo tipo de mercado, cambiando el mensaje que llega directamente al cliente, sin necesidad de hacer un rebranding (reformulación de la marca) que requiere una mayor inversión y se aplica aquellos negocios que han perdido la conexión directa con los consumidores; comunicando de forma efectiva la propuesta de valor de la empresa en redes. Refrescar la imagen de la empresa atrae a nuevos clientes y genera novedad entre los usuarios y los futuros clientes, refuerza la personalidad de la marca y la dota de atributos nuevos.

**Beneficios:**

- Reforzamiento de la personalidad e imagen de la marca y adaptación al crecimiento tecnológico, al buscar formas eficientes de comunicar la propuesta de valor.
- Poner en manifiesto el cambio progresivo y los efectos positivos de la experiencia del cliente al dotar de una nueva identidad a la empresa, una nueva personalidad es importante tomando en cuenta que la imagen de Juan García Repostería se ha mantenido por cuatro años.
- Transmite los valores de calidad de la empresa.
- Llegar a más clientes de forma más rápida de una manera moderna y actualizada.

## **2. Estrategia: Creación de contenido de valor para el buyer persona con base en la propuesta de valor (Contenido inteligente)**

**Tipo de estrategia:** Marketing en redes sociales

**Recursos necesarios o recomendados:** Mercadólogo o agencia de marketing especializada en innovación de marca y redes sociales, teléfono móvil o equipo de fotografías y esfuerzos por parte del equipo administrativo

**Descripción de las actividades relacionadas con la estrategia:** Teniendo en cuenta el perfil de “Buyer Persona” que permitió identificar las características del cliente y el modelo donde se plasmó e identificó la propuesta de valor, se debe planear el tipo y tono de contenido a crear, personalizándolo a las necesidades y demandas del cliente, estableciendo relaciones sobre la base de la creación de una comunidad y como consecuencia atraer prospectos en las diferentes etapas de compra. El contenido en redes sociales es fácil de crear cuando se conoce que es lo que espera el cliente del mensaje, usando el buyer persona y el análisis de competidores, así como la auditoria, este contenido debe cumplir con las siguientes características:

- Contenido diversificado y con valor para el cliente, que incluya un mismo tono y diseño, debe tener características para que sea exitoso:
  - Es importante que la campaña de redes sociales este constantemente actualizada. Los post deben ser sencillos y fáciles de interpretar por los usuarios.
  - Las publicaciones en Facebook para mantener presencia entre los usuarios de la comunidad deben realizarse 2-3 veces por semana.
  - Los post de Instagram no deben superar uno por día. Al ser solo imágenes y videos cortos deben tener una intención específica de promoción.
  - Los tiktoks deben hacerse de forma continua, al menos uno por semana, de acuerdo a la naturaleza del negocio.

- Utilizar las opciones que ofrecen las plataformas de redes sociales para generar valor, al usar formatos interactivos que permitan la comunicación del cliente con la empresa como:
  - **Transmisiones en vivo:** Las transmisiones en Facebook Live e Instagram para conectar con la audiencia, estas transmisiones deberán estar enfocadas a permitir a los posibles clientes disponer de información acerca de los servicios que ofrece el restaurante, el desarrollo de la marca personal e imagen del chef ejecutivo.
  - **Webinars Gratuitos:** Los seminarios digitales sobre temas de interés de la comunidad y el público objetivo, permiten fidelizar a los clientes y mantenerlos satisfechos con el servicio, se intenta captar al máximo número de asistentes posibles con los que después se puede interactuar y convertir en clientes e incluso ejecutar campañas de e-mail marketing creando una base de datos para contacto, son sencillos de realizar, ejemplo de ello son la elaboración de recetas a modo de tutorial en tiempo real, a través de los comentarios se genera un feedback y retroalimentación, permitiendo conocer a los clientes a un nivel más personal.
  - **Reels & stories de Instagram:** Estas herramientas sirven para anuncios en formato vertical que se reproducen en los dispositivos móviles, están vinculados con las historias de Facebook, el usuario centra su atención total en ellos al abarcar toda la pantalla.
- Contenido actual de acuerdo a la oferta existente, los post relacionados únicamente con la existencia de productos dentro del catálogo, evitando la insatisfacción del cliente y haciendo promoción a los productos y servicios que se ofertan en una temporada o periodo establecido.
- El contenido deberá estar diferenciado según la etapa de compra:
  - **Descubrimiento:** Mostrar o reafirmar al buyer persona que tiene un problema por solucionar o una oportunidad, el objetivo es ayudarlo a solucionar su problema con el objetivo de generar confianza.

- **Consideración de la solución:** Mostrar como la solución ofertada por la empresa es mejor que la de la competencia.
- **Acción:** Mostrar que Juan García Repostería es su mejor opción con respecto a la competencia, centrándose en los atributos de la marca, el producto, promociones, calidad, descuentos, testimonios, etc.
- Contenido para conectar con el cliente, esto se puede hacer a través de técnicas como el análisis de estudios de caso, es decir, conectar el contenido con la vida real, el marketing emocional, en función del arquetipo de personalidad de la marca, se debe lograr que la audiencia se enamore del contenido, evitando el contenido repetitivo y poco pensado.
- Contenido interactivo, lograr que el cliente y la audiencia reaccionen e interactúen con la marca. Esto genera que el cliente se sienta incluido, algunas de las técnicas son sencillas de aplicar, utilizar imágenes que soliciten la opinión del cliente con base en reacciones, encuestas, cuestionarios, cursos gratuitos o lives de dudas y respuestas a modo de blog.

### **Beneficios:**

- Los contenidos de valor atraen nuevos clientes
- Fortalecer los lazos e interacción con el cliente, mejorando el proceso de comunicación a un modelo omnicanal e incremento del engagement.
- Entender las necesidades y deseos del consumidor.
- Aumentar las ventas y atraer a un nuevo sector demográfico.
- Aumentar la visibilidad en redes sociales y el posicionamiento web orgánico.
- Incrementar las reviews de los usuarios y redirigir tráfico online a tiendas físicas.
- Agregar valor para el cliente es una manera clara de demostrar una comprensión matizada de sus necesidades específicas.

### **3. Estrategia: Campañas de marketing en redes sociales**

**Tipo de estrategia:** Marketing en redes sociales

**Recursos necesarios o recomendados:** Contenido de valor e inversión económica en las plataformas de Facebook e Instagram.

**Descripción de las actividades relacionadas con la estrategia:** Se debe definir el tono de las publicaciones y en función de los resultados de interacción, elegir anuncios promocionales, esto con el objetivo de promocionarlos por medio de redes al segmento del mercado del cliente ideal con inversión en las plataformas. Este tipo de publicidad es relativamente económica, es importante que la campaña tenga una versión de prueba en Facebook que es la red social más utilizada por el cliente ideal, donde se promoció el restaurante y en función de los resultados establecer el presupuesto e inversión disponible.

Esta campaña es de especial importancia dado los planes de crecimiento de la empresa, los datos que brindan las plataformas para páginas de negocios permiten establecer relaciones de comportamiento de los consumidores al mostrarles la oferta de una solución. La consideración de la solución y la interacción con la marca no solo genera leads o prospectos de clientes, sino que permite llegar al público para el cual se ha diseñado el contenido específicamente de forma masiva.

Para lograr la campaña de marketing, además de las consideraciones de inversión, es relevante que los usuarios sientan cercanía de la empresa y sus servicios, al establecer el tipo de publicaciones que se compartirán, manteniendo una diversificación para que el contenido resulte atractivo. Por lo que se recomendó, incluir post acerca de:

- Propuesta de valor de la empresa e imagen, beneficios que ofrece el producto y servicio a la solución de los problemas y deseos del cliente, fotografías y videos del catálogo de servicios (barras de café, banquetes, asesoría para restaurantes, pastelería personalizada, etc.)

Además, estas publicaciones deben contar con herramientas facilitadoras para la creación de contenido digital de calidad, buscando con el tiempo la automatización.

- Guía de estilo: tener un estilo definido de la imagen de la marca en las publicaciones, utilizando elementos de diseño que se conjugan entre los diferentes post y los perfiles en redes (colores, logo, marcos, estilo de la publicación, banner, hashtags, frases, etc.)
- Videos y fotografías “caseras”: este tipo de fotografías y videos muestran un lado más natural y humano de las publicaciones, se pueden realizar con un dispositivo móvil y se pueden incluir en el feed o las stories, los tiktoks son otro elemento que asemeja situaciones de la vida cotidiana en la que la audiencia siente identificación, los audios en tendencia se adaptan a diferentes escenarios que bien pensados pueden encajar con la propuesta de valor.
- Herramientas de diseño y páginas web: Ejemplo es Canva, un sitio web que funciona con un sistema intuitivo para crear publicaciones y material publicitario desde la página o la app en el dispositivo móvil, cuenta con plantillas que se adaptan a la red social y tipo de publicación, así como elementos personalizables.

#### **Beneficios:**

- Reducción de costos al crear contenido desde el dispositivo móvil, es sencillo y genera lazos de comunicación importantes con la audiencia.
- Reflejar la propia personalidad de la marca, todo debe ir en concordancia, esto conseguirá transmitir a los usuarios los mensajes que realmente se quieren lanzar. Es decir, se asegura que el cliente o lead entienda el mensaje porque conocen la marca y saben cómo funciona.
- Potenciar el recuerdo, seguir un mismo estilo implica una mayor facilidad para recordar una marca y mantenerse en el pensamiento del cliente.
- Las técnicas mencionadas ayudan a que identifiquen la marca y la diferencien de la competencia, evitando además problemas de adaptación a diferentes dispositivos.



#### **4. Estrategia: Marca personal en redes sociales**

**Tipo de estrategia:** Marketing en redes sociales

**Recursos necesarios o recomendados:** Contenido de valor y especialista en el desarrollo de una marca personal en redes sociales.

**Descripción de las actividades relacionadas con la estrategia:** La estrategia dirigida marca personal en redes sociales tiene vital importancia para el desarrollo de este proyecto, es una pieza que no ha sido explotada de forma potencial y se cuenta con los recursos necesarios para poder llevarla a cabo. La marca personal en redes sociales se ha convertido en un tema muy importante, ya que la audiencia suele confiar más en las personas que en las empresas u organizaciones.

Muchas empresas buscan durante mucho tiempo dotar de una personalidad y un rostro al negocio, puesto que permite conectar con la audiencia y el público objetivo de manera sencilla, práctica y eficaz, esto debido a que las personas están acostumbradas a ver anuncios en todas partes y creen que las empresas solo publican en las redes pensando en vender. Al darle un rostro a la marca se dota de identidad al negocio y se presenta de una manera atractiva, agradable y además familiar para los clientes actuales y potenciales.

Gracias a la auditoría realizada en el paso anterior se pudo notar que las publicaciones que recibían más interacciones y tenían una mayor cantidad de reacciones eran aquellas donde se documenta el día a día del chef ejecutivo, lo que podría tener explicación en que las personas quieren hacer negocios con otras personas y no con corporaciones invisibles. La historia de Juan García repostería es conocida en la localidad como un referente de éxito y perseverancia, que ha logrado inspirar a la población los clientes y el público objetivo de una manera singular, que de seguirse explotando tiene beneficios potenciales para la identidad de la empresa.

Las actividades a desarrollar en esta estrategia dependerán de la disponibilidad al cambio del chef ejecutivo y su habilidad para el manejo de las redes sociales, las recomendaciones para el desarrollo del personal branding son las siguientes:

1. Creación de perfiles públicos en Facebook, Instagram y tiktok donde se pueda comunicar la personalidad del dirigente Juan García Repostería.
2. Definir un objetivo profesional que se conjugue con los de la empresa, a fin de que como experto y líder de opinión en la región logre comunicar de forma indirecta la propuesta de valor de la empresa.
3. Definir un mensaje y un tono de comunicación, qué mensaje se busca transmitir y como se quiere comunicar, es importante ser fieles a sí mismos, describir quien es el rostro de la empresa, procurando mostrarse en todo momento positivo, abierto, motivado de establecer lazos con el público con el fin de generar confianza y fidelidad.
4. Crear contenido que muestre los valores personales de forma auténtica, compartir conocimientos y comunicar experiencias profesionales a fin de entablar conversaciones a través de la interacción con los clientes.

**Beneficios:**

- Atracción de potenciales clientes que buscan resolver un problema con la solución que se ofrece.
- Diversificación de ingresos: propuestas para nuevos proyectos, colaboraciones, etc. e incremento de red de contactos: networking.
- Creación de comunidad que tenga una huella reconocible en el canal online como offline, al identificarse y posicionarse como profesional de un sector determinado.
- Credibilidad y confianza con el cliente, el mostrar la autenticidad personal permite conectar con aquellos clientes o seguidores que son afines a los valores, pensamiento, gustos, etc. del representante de la marca.
- Referente en el sector, permite ser un líder de opinión de la comunidad, porque explotando aquello que se realiza bien concienzudamente, hará sobresalir a la marca del resto de la competencia.

## **5. Estrategia: Servicio de atención en redes sociales**

**Tipo de estrategia:** Marketing en redes sociales de mensajería

**Recursos necesarios o recomendados:** Teléfono móvil y número telefónico, aplicaciones de mensajería en redes sociales (Facebook, Messenger, WhatsApp y DM)

**Descripción de las actividades relacionadas con la estrategia:** La importancia de la atención a los clientes a través de las redes sociales radica en la necesidad de la marca de comunicarse con ellos, actualmente el público y la audiencia prefieren utilizar las redes sociales a los canales tradicionales como el teléfono o el correo electrónico. Las aplicaciones de mensajería se han convertido en uno de los focos de atención principales de las empresas, porque es allí donde pueden interactuar con el cliente y conocerlo mejor, ciertamente este es una de las estrategias que se debe usar para personalizar la experiencia de los usuarios y fortalecer la imagen de la marca de Juan García repostería.

Esta práctica consiste en atender las necesidades de los clientes por medio de canales como Facebook, Instagram y WhatsApp para responder con inmediatez y de forma personalizada a las preguntas de cada uno, los consumidores esperan que los proveedores de productos y servicios les brinden una experiencia impecable que abarque todos los puntos de contacto. Uno de los problemas principales y de las debilidades más importantes encontradas en el análisis de redes sociales de la empresa es la falta de atención al cliente, la nula respuesta o atención a través de redes, comentarios negativos que dañan la imagen de la marca, la dificultad para establecer contacto con la empresa y el bajo grado de respuesta que merman la experiencia del cliente.

Esta estrategia consiste en brindar soporte a las dudas de los clientes por medio de las aplicaciones de mensajería y los comentarios en las publicaciones. Para ello es valioso establecer estrategias como la administración del flujo de las interacciones y el seguimiento pertinente de las solicitudes de atención al cliente,

por lo que se debe dar prioridad a las preguntas técnicas o directas relacionadas con la cuenta, las quejas de los usuarios descontentos, las solicitudes urgentes de servicios o productos, los problemas que afectan a muchos usuarios o generan una crisis potencial de relaciones públicas, responder a las referencias generales de los productos o servicios, agradecer a las personas que comentan de forma positiva y comunicarse con las personas que han hecho comentarios sobre la marca con la intención de brindar retroalimentación, ofrecer un catálogo de productos y servicios actualizado y digital que sea fácil de compartir e intuitivo para que el cliente puede interactuar con él y finalmente generar un banco de respuestas a dudas frecuentes.

Para que la estrategia de atención al cliente en redes sociales sea un éxito esta dependerá de la calidad de atención que se brinde, este tema debe ser tratado con delicadeza, ya que para ofrecer un servicio excelente es necesario un trato especial. La persona que esté a cargo de las respuestas de atención al cliente en redes sociales debe garantizar que sean oportunas, precisas, respetuosas, cortas y cordiales. Debe responderse rápidamente, pero tomándose el tiempo necesario para resolver el problema correctamente o atender la queja o sugerencia, además debe comprenderse el estado emocional de los usuarios y determinar la naturaleza informal que tienen las redes sociales al utilizar emojis, gifs, stickers entre otras generando simpatía y disposición cuando el hilo de la conversación lo permita.

También es importante seguir las siguientes recomendaciones para asegurar el buen trato y evitar dañar la imagen de la marca:

- No descuidar a los clientes, cada pregunta directa debe recibir una respuesta.
- No se deben ocultar o borrar comentarios o publicaciones, incluso si son negativos, mientras no violen las reglas establecidas por la comunidad.
- Eliminar comentarios negativos para proteger la imagen virtual solo logrará enfurecer al cliente y dañar la relación.

- Se debe tomar en cuenta que el cliente siempre tiene la razón, por lo que la empresa no debe posicionarse a la defensiva, ni extender la conversación con aquellos clientes que tienen el propósito de discutir y dañar la imagen.
- No abrumar a los clientes con demasiada información y procurar ser lo más concisos posible.

### **Beneficios:**

- Mejorar la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto.
- Servicio de atención eficaz y agilidad, al proporcionar una relación con los clientes más efectiva. La inmediatez de respuesta genera confort que lleva a la fidelización al manifestar interés por dar soluciones, generando engagement.
- Se obtiene información valiosa del público objetivo y se logra la personalización del servicio.
- Mejora de la reputación online al reaccionar a tiempo a las necesidades y exigencias de la audiencia.

### **6. Definir los canales de comunicación**

Para definir los canales de comunicación fue importante conocer qué plataformas utiliza el buyer persona, gracias a la construcción de este cliente ideal en la fase 3 del proyecto se pudo determinar que las redes sociales más utilizadas son Facebook, Instagram, WhatsApp y TikTok. Es crucial mencionar que cada red social tiene características propias y se debe definir una estrategia para cada una de ellas, las estrategias seleccionadas y diseñadas para las redes sociales de Juan García Repostería muestran recomendaciones que ayudarán a guiar el tipo de contenido a crear según la red social.

Es imperativo tomar en cuenta que la red social con mayor número de seguidores y más usadas por el cliente objetivo es Facebook, por lo que la mayoría de las estrategias de contenido están dirigidas a esta red social, para el canal de Instagram se diseñaron estrategias de mejora y solución a las debilidades mostradas en Tabla 29. Auditoria de la cuenta de Instagram de Juan García

Repostería y se recomienda la empresa implementar los canales de WhatsApp y TikTok.

WhatsApp es una plataforma que permite la comunicación instantánea a través de mensajes de texto, es empleada por muchas empresas para establecer una comunicación directa, oportuna, eficiente y rápida con sus clientes, utilizar WhatsApp dentro de un negocio da la oportunidad de mejorar la experiencia del cliente al reducir los tiempos de espera, compartir archivos multimedia e incluso diseñar una tienda dentro de la misma aplicación, lo que favorecería la adopción de tecnología y la transformación digital en Juan García repostería.

Por otro lado, TikTok es una red social de reciente creación que ha tenido un impacto y un crecimiento exponencial sin distinción, apoderándose del teléfono móvil de la mayoría de las generaciones, permite conectar a un nivel muy personal con la audiencia y los clientes, pues a través de videos cortos que buscan asemejar escenarios de la vida real entretienen y generan un sentido de identificación o pertenencia.

En la Tabla 31. Distribucion de los canales de comunicación para Juan García Repostería se muestra cada una de las estrategias y el canal recomendado para la distribución de la promoción y el contenido de valor. La selección de cada canal toma en cuenta las características propias de cada red social.

Estrategia	Facebook	Instagram	WhatsApp	TikTok
Reformación de la imagen de la empresa (Restyling)	X	X		X
Creación de contenido de valor para el buyer persona con base a la propuesta de valor (Contenido inteligente)	X	X	X	
Campañas de marketing en redes sociales	X	X		X
Marca personal en redes sociales	X	X		X
Servicio de atención al cliente en redes sociales	X	X	X	

Tabla 31. Distribucion de los canales de comunicación para Juan García Repostería

### 3.6 FASE 6. Presentación de la propuesta de transformación aplicada al plan de marketing en redes sociales

Como parte final de la metodología, se realizó la presentación de la propuesta de transformación y las estrategias del plan de marketing desarrolladas en las fases anteriores. Para ello se utilizó como herramienta de la presentación el uso de diapositivas que se proyectaron al chef ejecutivo de Juan García Repostería, como se muestra en la Figura 27. Presentación de la propuesta de transformación digital y marketing en redes sociales, en ella se destacó la importancia de la transformación digital dentro del paradigma actual de los negocios, con el objetivo de que el líder pudiera reconocer como las estrategias estaban enfocadas en la adaptación y transformación al nuevo mercado en línea usando herramientas digitales y las redes sociales dentro del marketing, para alcanzar los objetivos de crecimiento y expansión de su plan actual de negocios.



Figura 27. Presentación de la propuesta de transformación digital y marketing en redes sociales. Se incluyeron los elementos principales de cada fase y se explicó de manera práctica los resultados obtenidos y como convenían al desarrollo del plan de marketing. Como primer bloque se presentaron los niveles de madurez digital y se recibió retroalimentación acerca de cada una de las propuestas y su potencial de aplicación, además de responder a las dudas que surgieron desde su presentación en la primera fase hasta el momento de la proyección, este diagnóstico fue la base para el desarrollo del proyecto y es la guía que permitirá a la empresa en el futuro reconocer su avance en el proceso de transformación.

El segundo bloque estuvo enfocado a recalcar la importancia del análisis situacional interno y externo y como permitió enfocar las estrategias a fin de

optimizar los esfuerzos y recursos, estas estrategias le permitirían a la empresa atender de forma oportuna y sencilla las debilidades y amenazas, por lo que para su desarrollo se tomaron en cuenta también las fortalezas y oportunidades de la empresa en el contexto actual. De esta forma se justifica su impacto de aplicación y los beneficios que obtendría el negocio de cada una de ellas.

El tercer bloque permitió dar respuesta a tres elementos que conforman la estructura general del negocio y la manera en la que comunicaba los atributos de sus productos y servicios a los clientes, este bloque resulto particularmente importante debido a que estos elementos deben estar conjugados para atender las necesidades y deseos del cliente, se estableció la relación que existía entre el buyer persona, la propuesta de valor y el modelo de negocio.

- Buyer persona: se destacaron las características generales del cliente sin incluir la demografía, puesto que ya era conocida por la empresa, los datos psicográficos obtenidos en esta fase deben ser la justificación principal de los cambios a aplicar, así como del contenido a desarrollar a fin de comunicar de manera clara y objetiva la propuesta de valor. Se detallaron los elementos que conforman el buyer persona y la importancia del perfil del cliente ideal en la toma de decisiones de marketing digital y transformación.
- Propuesta de valor: Al principio del proyecto, la empresa no reconocía su propuesta de valor, entendía el funcionamiento del negocio y como los productos y servicios que ofertaba eran bien recibidos en el mercado, por lo que se presentó el Value Proposition Canvas como herramienta práctica, de modo que se pudiera transmitir de manera objetiva y directa los beneficios que no son percibidos directamente por el negocio y son valiosos para el cliente, es decir la idea clara, concisa y transparente de como la oferta es relevante dentro del intercambio de valor.
- Modelo de negocio: se incluyó el lienzo de modelo de negocio dentro de la presentación, a modo de mostrar aquellos aspectos valiosos para la empresa dentro de sus procesos, el objetivo fue que el dirigente de Juan



García Repostería pudiera visualizar de forma sencilla una radiografía de los elementos que intervienen en su empresa y conforman el modelo de negocio. En esta sección se destacó la infraestructura operacional y los recursos clave, aliados, los segmentos de clientes (buyer persona), el valor de los productos y servicios (Propuesta de valor), así como aspectos relacionados con la comunicación entre los colaboradores y los clientes, siendo este elemento la conjugación de las herramientas diseñadas.

Finalmente, la mayor parte de la presentación se dedicó a la estrategia de redes sociales, teniendo como justificación el desarrollo y diseño de las herramientas utilizadas en las fases anteriores, esta propuesta de redes sociales tuvo un enfoque particular en el cliente, teniendo la premisa que es el elemento más importante dentro del marketing digital. Se presentaron los objetivos a alcanzar en caso de aplicarse y atender la propuesta del residente y se incluyó además como los competidores más fuertes de la región implementan actualmente estrategias de marketing digital que son funcionales con su modelo de negocio.

Se mencionó como la auditoria en redes sociales a la empresa arrojó datos importantes del comportamiento del segmento de clientes, en función de las publicaciones realizadas y como la interpretación de este comportamiento permite reconocer si las estrategias emprendidas cumplen su objetivo y se alcanzaron los resultados planteados para cada una. Fue esencial para el objetivo de esta presentación que el líder del negocio pudiera reconocer cuáles características de los perfiles de Instagram y Facebook llaman la atención de los prospectos y se mantiene fidelizados a los clientes existentes y como cada publicación o campaña (conjunto de publicaciones en diferentes formatos) deben estar diseñadas según a etapa de compra, así como el impacto de la marca personal como aliado para el desarrollo de la marca general de la empresa.

Para las estrategias se incluyó el objetivo o beneficios de aplicarse y las características generales de cada una, teniendo como objetivo que su interpretación resultara lo más sencilla posible para aquellos que no son nativos

digitales, es decir, aquellos colaboradores que no reconocieran el potencial de cada estrategia debido a que no nacieron en la era digital y tuvieron que adquirir conocimientos y familiaridad con los sistemas digitales en la edad adulta, puesto que pudiera representar un factor importante de resistencia al cambio.

Las estrategias presentadas incluyeron la relación de marketing tradicional y digital a fin de utilizar ambos como herramientas para el alcance de los objetivos y se resaltó el impacto de cada una para el plan de negocios actual, además de su utilidad para enfrentar los retos, amenazas y debilidades de la empresa y frente a sus competidores.

- Estrategia: Reformación de la imagen de la empresa (Restyling)
- Estrategia: Creación de contenido de valor para el buyer persona con base en la propuesta de valor (Contenido inteligente):
- Estrategia: Campañas de marketing en redes sociales
- Estrategia: Marca personal en redes sociales
- Estrategia: Servicio de atención en redes sociales

Las 5 estrategias del plan de transformación tienen un canal definido para establecer comunicación con los clientes y prospectos, por lo que fue imperativo mostrar la necesidad de crear una cuenta de TikTok para la empresa y actualizar aquellos elementos faltantes de las cuentas de Instagram y Facebook, a fin de que su aplicación fuera exitosa, cumpliendo con los objetivos definidos para cada una.

Se concluyó al final de esta fase, lo importante que resultó para la empresa conocer especialmente los elementos que intervienen en su proceso de transformación, su madurez y posición frente a la economía digital, el cliente, la propuesta de valor y modelo de negocio, así como los resultados del análisis situacional y como las estrategias pueden funcionar de acuerdo a los recursos y planes del negocio.

## Capítulo 4. Resultados

Al diseñar la propuesta de transformación digital aplicada al plan estratégico de marketing para el restaurante Juan García Repostería, se reconoció el cumplimiento del objetivo planteado al inicio del proyecto, al dotar a la empresa de herramientas que le permiten afrontar los retos de la digitalización mediante el uso de la tecnología para la gestión y el diseño de estrategias de contenido en redes sociales. Lo anterior centrado en el elemento principal de la transformación, las personas y para el caso específico del marketing actual, el cliente.

Con la aplicación de los instrumentos de diagnóstico, se pudo recopilar información de base que sirvió como una fotografía de la realidad actual, desde la cual se partió para tener una primera visión de los aspectos que permiten caracterizar la problemática, determinando de esta forma la adecuada combinación de recursos que permitieran afrontar la solución de los problemas o necesidades, obteniendo el máximo beneficio, por lo que resultó esencial tener en cuenta los factores que influyen en la proyección de la empresa con su entorno y así mismo evaluar el impacto del plan de transformación digital y su efecto en los procesos relacionados con la operatividad, administración y proceso de comercialización dentro de Juan García Repostería.

Tomando en cuenta el contexto actual de la empresa, resultó imperativo el desarrollo de elementos que permitieran establecer una conexión cercana con el cliente, de esta forma la creación del perfil del cliente ideal ayudó a conocer aquellas características de los consumidores que son útiles para comunicar a través de estrategias de marketing digital la propuesta de valor, con la finalidad de que exista una relación estrecha entre sus necesidades y deseos con la solución ofertada por la empresa mediante sus productos y servicios.

La aplicación de cambios y el reconocimiento de la problemática por parte de los colaboradores que conforman la jerarquía de la empresa, ayudó a reconocer como la transformación digital tiene un efecto positivo y las ventajas que representa la

explotación de la tecnología para el alcance de los objetivos dentro de su plan de negocios. Asimismo, se lograron identificar aquellos beneficios obtenidos durante el desarrollo de dichas herramientas, estableciendo un contraste claro entre los datos recuperados en el capítulo anterior correspondiente al procedimiento, su alcance, impacto de aplicación y posibles cambios o mejoras.

A continuación, se presentan los resultados divididos por cada una de las fases que conforman el procedimiento de este proyecto, con la finalidad de establecer de manera clara cómo los datos obtenidos tienen un impacto para la transformación digital del restaurante y el cumplimiento de la meta planteada para este proyecto dentro de Juan García Repostería.

### **Resultados Fase 1: Diagnóstico de la empresa frente al panorama tecnológico.**

Las herramientas de diagnóstico como el instrumento de madurez digital D.E.A.L. resultaron especialmente importantes, para reflejar la realidad de la empresa, ya que se estableció una evaluación de las diferentes dimensiones que conforman la administración básica de cualquier emprendimiento. Estos datos diagnósticos ofrecieron información valiosa acerca de las áreas de oportunidad que presentaba Juan García Repostería en su estructura operativa, además de permitir al ejecutivo reconocer el efecto positivo y real que tiene la transformación digital al relacionarla con los procesos administrativos y de comercialización de productos de la empresa.

El diseño de estrategias y propuestas de solución ayudaron a obtener un mapeo sobre técnicas que permiten comunicar elementos y cualidades del producto al cliente, mejorando el posicionamiento en el mercado digital con respecto a su competencia.

El grado de nivel madurez obtenido por la empresa como incipiente con solo el 26% de los puntos alcanzados, como se muestra en Figura 28. Áreas de oportunidad identificadas en Juan García Repostería, reflejaron la necesidad inmediata de hacer cambios y mejoras en las dimensiones evaluadas

(automatización de operaciones, comercio digital, logística, sistema de pagos y marca). Relacionado con la anterior, la evaluación diagnóstica presentó tres áreas esenciales dentro del marketing digital que representan una oportunidad, considerando los fines del proyecto y los objetivos específicos, alcanzar como es la proyección de marca, el comercio digital y la implementación de sistemas de pagos que facilitan a los usuarios las transacciones, concluir su proceso de compra y mejorar la experiencia.

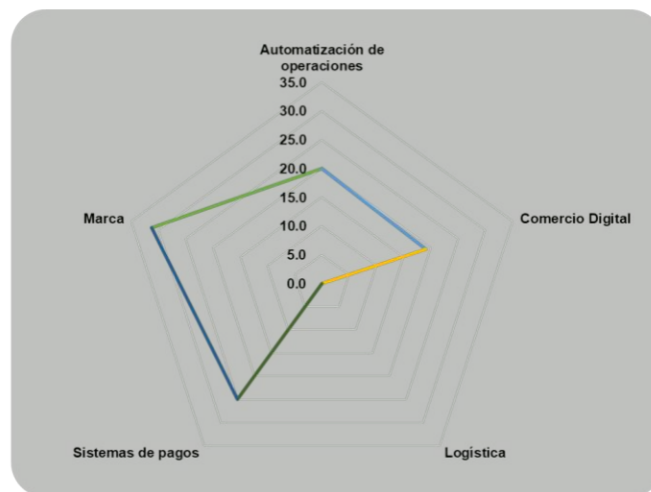


Figura 28. Áreas de oportunidad identificadas en Juan García Repostería

Esta herramienta resulta especialmente útil, ya que señala de manera clara a modo de radiografía la identificación de factores que contemplan la adaptación del negocio a la era digital. La posible aplicación de las estrategias que se diseñaron en esta fase ofrece la oportunidad de tener una imagen a futuro, al interactuar con el instrumento D.E.A.L., de los posibles efectos positivos de cada estrategia, basándose en los logros alcanzados por empresas del mismo giro que las han aplicado y la teoría, y permite relacionar las herramientas digitales y del marketing digital para mejorar los procesos de la empresa en las diferentes dimensiones.

De esta manera, y al analizarlos con el equipo ejecutivo de Juan García Repostería, se pudo comprobar que el instrumento D.E.A.L. es funcional y refleja la situación de la empresa, generando de esta forma una propuesta de estrategias de acción en el corto, mediano y largo plazo de acuerdo a los recursos y activos.

## **Resultados Fase 2: Diagnóstico Situacional Interno y Externo**

Con el uso de la herramienta FODA, se pudo conocer y evaluar las condiciones reales de la organización a partir cuatro variables, como son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proponiendo acciones y estrategias para el beneficio de la empresa. Esta herramienta de gestión es vital para la toma de decisiones porque permite a la administración tener una conciencia de las fortalezas y debilidades, así como las competencias con las que se enfrenta dentro del mercado y cómo las oportunidades del entorno pueden ayudar para la consecución de metas.

Los resultados de esta fase van más allá de lo esperado, ya que ofreció información valiosa sobre elementos (impacto del liderazgo, grado de comunicación, jerarquía organizacional y motivación, controles de calidad, conocimiento y capacitación en temas digitales, etc.) que tenían incidencia directa o indirecta en el futuro de la empresa y la posible aplicación del plan estratégico, pero no se contemplaban dentro del marco de la aplicación de la tecnología, específicamente de la parte de los activos humanos y su relación con el desarrollo del plan de marketing digital en redes sociales.

Los elementos identificados para cada uno de los cuatro conceptos que conforman la matriz, no solo ayudaron a generar estrategias de acción y solución, tomando en cuenta que el equipo de trabajo creado para el levantamiento de este diagnóstico estaba conformado por diferentes áreas y posiciones dentro de la jerarquía, se logró además una discusión valiosa entre los colaboradores, la administración y el chef ejecutivo, consiguiendo de esta manera saber cuáles eran los objetivos a alcanzar por la empresa y la importancia de las actividades de cada área para el logro de metas comunes.

Este análisis situacional ofreció una representación concreta y real sobre el escenario de la empresa, dado que los involucrados reconocen información valiosa para la identificación de los factores internos y externos, brindando

además ideas para la creación de estrategias y herramientas que den solución a los problemas en función de los recursos que disponían en cada una de sus áreas.

La herramienta FODA fue útil para integrar datos precisos, permitió un proceso de descubrimiento tomando en cuenta un amplio espectro de fuentes, comparándolo con otras herramientas diagnósticas como el análisis PESTEL, fuerzas de Porter, los Canvas de crecimiento, etc. la matriz FODA puede aplicarse de forma sencilla y práctica, los resultados en los cuatro apartados permitieron relacionarlas directamente para generar estrategias de marketing.

La selección de criterios y el proceso de brainstorming son funcionales para el diseño de estrategias, sin embargo, la modificación y selección de criterios más específicos relacionados con el marketing digital, comercio digital, pagos, etc. podría ser más ilustrativo de contar con colaboradores que tengan conocimientos previos o sean nativos digitales, facilitando el proceso.

### **Resultados Fase 3: Identificación del Cliente Ideal**

Para poder crear estrategias eficaces, con un alto valor de impacto en la empresa, fue importante la identificación de los elementos que conforman el plan de marketing digital y el proceso de transformación, siendo uno de estos elementos primordiales el cliente ideal, con el objetivo de conocer cuáles eran las características de los consumidores, ya que la empresa no tenía datos suficientes para conocer su comportamiento de compra que permitiera establecer una comunicación estrecha y directa con los clientes potenciales.

Se obtuvieron datos psicográficos mediante encuestas y el análisis de comportamiento de algunos usuarios en redes, que permitieron generar un retrato del que podría ser el cliente idea, todo para facilitar la creación y adaptación del contenido, logrando comunicar de manera efectiva un mensaje que conjugue la misión, visión y propuesta de valor de la empresa, así como el desarrollo de productos y servicios para satisfacer sus necesidades y preocupaciones.

Esta herramienta permitió a la empresa conocer a los clientes de una manera más profunda, entendiendo mediante la creación del perfil cuáles eran los atributos del producto y servicio ofertado por el restaurante, que daba solución a las necesidades del cliente, así como los atributos del mismo para el desarrollo de soluciones, tal es el caso de sus hábitos de compra, la actualización de los datos demográficos, comportamiento, etc. Al relacionar los datos del Ideal Customer Profile junto al Buyer Persona se obtuvo una imagen significativa del cliente.

Conocer a los clientes resulta esencial para la empresa, pues le permite manejar información, relacionar datos específicos y diseñar una oferta de productos y servicios que se adaptan a sus necesidades y deseos, pero aún más importante diseñar un conjunto de estrategias de contenido que se adapten a sus gustos, hobbies, dificultades, etcétera, así como la identificación de las redes sociales que más utilicen para generar campañas de mercadotecnia, establecer un mensaje valioso y atractivo donde estos pueden interactuar y fidelizarse con la marca.

Relacionado con lo anterior, es importante resaltar que conocer el perfil del cliente de Juan García Repostería fue valioso, porque es una herramienta que sirve a largo plazo, su identificación, además de los beneficios mencionados, permitió a la empresa mediante la creación de contenido de prueba, evaluar su utilidad, ya que se diseñó contenido específico que se adapta a los intereses y el comportamiento en redes de este perfil, obteniendo de esta forma la mayor cantidad de interacción en esas publicaciones diseñadas en función del perfil., lo que comprueba su efectividad. Como complemento de esta herramienta, es efectivo considerar un estudio de mercado, que permita nutrir el perfil, al obtener mediante una investigación, la recopilación y análisis de datos que tienen que ver con las características del mercado al que se dirigen las empresas, incluyendo datos sobre comportamiento de los consumidores y la competencia directa, de esta manera se garantiza si los productos o servicios están enfocados a los consumidores adecuados.



#### **Resultados Fase 4: Identificación de la propuesta de valor y el modelo de negocio.**

Se logró identificar la propuesta de valor para el cliente y reconocer el modelo de negocio, así como los agentes externos e internos involucrados en las actividades de Juan García Repostería y la importancia que tienen dentro de su propuesta de valor, al proporcionar al chef ejecutivo un Canva como se presentó en la Figura 22. Value Proposition Canvas para Juan García Repostería y la Figura 25. Model Business Canvas de Juan García Repostería, teniendo resultados positivos como el reconocimiento por parte de la empresa de los atributos que entrega a los clientes cuando adquieren un producto o servicio, esta propuesta de valor es la sumatoria de todos los elementos que son valiosos para el cliente y no estaban identificados por la empresa.

Al entender la propuesta de valor, Juan García Repostería puede comunicar de manera efectiva las características que diferencian sus productos y servicios del resto de la competencia, teniendo un impacto directo en la administración y comercialización de los mismos. Asimismo, se pueden crear estrategias que contemplen la relación que tiene el usuario y la propuesta de valor, ofreciendo soluciones integrales a sus necesidades para el alcance de las metas dentro del marketing digital como: la captación de la atención del segmento de clientes, despertar el interés de los consumidores por la concentración del valor reduciendo las dudas de adquisición de productos y servicios, mejorar la experiencia de compra y por ende fidelizarlos a la propuesta que oferta Juan García Repostería con soluciones diferentes y confiables.

La importancia y beneficios de la propuesta de valor fueron reconocidos por el chef ejecutivo y el equipo de trabajo, entendiendo como está refleja la misión y la visión de la empresa. Las herramientas utilizadas en esta fase están enfocadas para lograr que se identifiquen diferenciadores únicos, al permitir eliminar atributos que no son valorados por los clientes, aumentar los que sí son valorados y crear nuevos diferenciales.

Por otra parte, el reconocimiento del modelo de negocio mediante el canvas permite reconocer aquellos aspectos que son fundamentales para tomar decisiones estratégicas, esta es una herramienta del marketing digital que se diferencia de otras tradicionales, pues toma en cuenta el sistema económico actual, enfocándose en crear valor para los clientes teniendo como meta central el marketing. Fue funcional para el restaurante, pues proporcionó información que la empresa conocía parcialmente, pero desconocía su importancia dentro de su sistema productivo cómo fue: los segmentos de los clientes a los que se tienen que dirigir los esfuerzos, la propuesta de valor que describe Cómo es que los productos y servicios generan valor en un segmento más allá de sus características útiles inmediatas, los canales de comunicación y distribución que están directamente relacionados con la experiencia de compra y los usuarios, el tipo de relación con los clientes y los proveedores, el flujo de ingresos y las actividades clave, entre otras cosas.

El método utilizado y los datos que se obtuvieron facilitaron la identificación de fortalezas y debilidades en la estructura completa del negocio, así como el valor que tiene el uso de marketing para definir o reforzar la identidad de la marca en relación con los bloques dirigidos al cliente, pues se ofrece un enfoque integral de todas las actividades que contenía el lienzo del modelo de negocio.

### **Resultados Fase 5: Estrategia de Marketing digital**

Los resultados de la fase 5 relacionadas con la estrategia del marketing digital dan respuesta al cumplimiento del objetivo de diseñar un plan estratégico de marketing en redes sociales al conjugar el marketing tradicional con el marketing digital.

Estas estrategias son integrales y coherentes respecto a los distintos factores comunicativos, ya que contemplan la comunicación organizacional, la imagen de la marca, las relaciones con los clientes, los procesos de fidelización, soluciones digitales a los problemas o necesidades de los consumidores, la creación de campañas publicitarias y demás recursos digitales que permitirán a la empresa posicionarse como parte de su plan de crecimiento y expansión.

Además de generar estrategias, se encontraron nuevas oportunidades al integrar los canales de marketing en uno solo, es decir, las redes sociales, estableciendo relaciones con los grupos de interés y localizando oportunidades para el negocio, como fue el caso de diseño de la marca personal del chef ejecutivo de Juan García Repostería.

Se alinearon los objetivos y las actividades, que son esenciales para hacer posible que todos los servicios, comunicaciones, procesos y actividades comerciales cumplan un objetivo común, para aumentar las ventas, posicionar la marca y generar desarrollo comercial, logrando enfrentar las amenazas de los competidores existentes y atender los retos de la digitalización. Se reconocieron los competidores directos de la marca Juan García repostería actualmente y a futuro, diseñando así, actividades que van dirigidas a imitar, mejorar o atacar los procesos de marketing digital establecidos por la competencia.

### **Resultados Fase 6: Presentación de la propuesta de transformación aplicada al plan de marketing en redes sociales**

La última fase correspondiente a la presentación de la propuesta de transformación y el plan de marketing en redes sociales tuvo como resultado que el chef ejecutivo reconociera la importancia de la transformación, el uso de la tecnología y las redes sociales como parte de los procesos productivos y de comunicación entre las diferentes áreas, mejorando la cultura de la empresa y con los clientes, la experiencia del cliente, el manejo de las redes sociales para la promoción, posicionamiento, fidelización y captación de prospectos.

Fue gracias a esta presentación de la propuesta que la empresa decidió emprender acciones relacionadas con aquellas actividades cuya importancia era imperativa para dar solución a los problemas que manifestó el cliente en las etapas anteriores del proyecto. De esta forma, el chef ejecutivo atendió la propuesta de brindar capacitación a los colaboradores en temas relacionados con la cultura organizacional y la atención al cliente, esta capacitación fue dada por

una consultora externa especializada en esas áreas, como se muestra en la Figura 29. Capacitación para los colaboradores de Juan García Repostería.

La capacitación “Sensibilización y trabajo en equipo” fue brindada por el tanatólogo y conferencista Lic. Medel Ocampo y la “Atención efectiva para el cliente” por el mercadólogo y especialista en redes sociales para negocios Lic. Roberto Pérez Campos tuvo una duración de 4 horas, logrando atender las quejas constantes en redes sociales sobre el mal servicio, qué se ofrecía en el restaurante y los problemas que detallaron los colaboradores durante el análisis FODA, entendiendo que para poder llevar a cabo el plan de marketing y transformación es necesario una estructura organizacional bien cimentada.



*Figura 29. Capacitación para los colaboradores de Juan García Repostería*

Con esta acción se logró crear equipos de trabajo de alto desempeño, la sensibilización de los colaboradores ante los retos nuevos que se enfrenta la empresa con su plan de negocios.

Para tener presencia en más canales de comunicación con los consumidores según sus patrones de comportamientos, el ejecutivo del restaurante creó una cuenta de la red social TikTok y se dieron las recomendaciones básicas para su uso, como se muestra en la Figura 30. Creación de una cuenta de TikTok como canal de comunicación, específicamente para este canal de marketing no se realizaron pruebas de contenido, el material audiovisual fue creado y compartido por el titular de la cuenta.

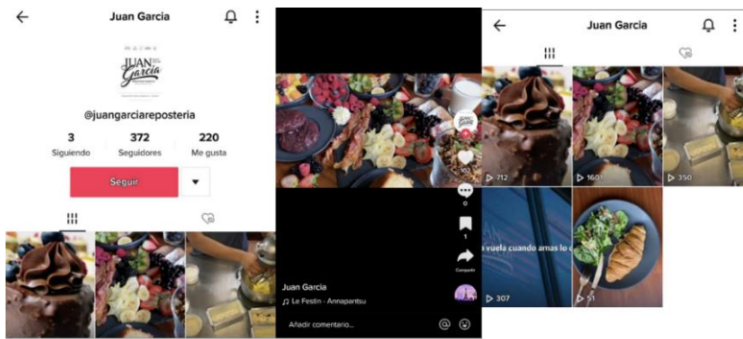





Figura 30. Creación de una cuenta de TikTok como canal de comunicación

Adicional a la capacitación se dio la oportunidad al residente de crear contenido de valor, actualizar la página de Facebook, e incorporar el chat de Facebook, respuestas predeterminadas a preguntas frecuentes, para dar solución a la problemática esencial de redes sociales planteada en este proyecto, estas pruebas arrojaron resultados positivos que se explican a continuación en la Tabla 32. Resultados obtenidos por la presentación de la propuesta de transformación digital y marketing en redes sociales.

Acción emprendida con base en la propuesta	Resultados
Pruebas de contenido de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de contenido diversificado de acuerdo a la oferta actual de Juan García Repostería.</li> <li>• Presentación en introducción de la nueva línea de productos para la temporada otoño-invierno del restaurante.</li> <li>• Incremento promedio de 10 reacciones por post nuevo y no repetitivo, teniendo un 85.18 de reacciones en Instagram con respecto a los 76.68 al momento de la auditoria e incremento promedio de 9 reacciones por publicación nueva, alcanzando un promedio de 75.62 en Facebook con respecto al 66.9 al momento de la auditoria, según los datos proporcionados por metricool.</li> <li>• Aumento de un punto de engagement desde la publicación del contenido de valor en Facebook y dos puntos y medio en Instagram.</li> <li>• Aumento de la interacción con los clientes, al recibir comentarios positivos y dudas sobre el producto o servicio publicado.</li> </ul>
	
 	
Pruebas de contenido	Resultados




relacionado con la marca personal	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de contenido enfocado en la imagen del chef ejecutivo como marca, en función de los datos obtenidos en las auditorias.</li> <li>• Aumento de las interacciones, siendo las publicaciones con más reacciones y comentarios, generando una imagen que produce confianza con el cliente al ser líder en el mercado regional.</li> <li>• Proyección de la imagen, personas para la creación y fortalecimiento de la marca.</li> <li>• Conexión humana con los clientes al incluir un caption que habla desde la perspectiva del chef ejecutivo.</li> <li>• Creación de una comunidad de seguidores fidelizados y comprometidos con la misión y visión de la empresa.</li> <li>• Publicación con mayor número de reacciones al tener 2,700 y 138 comentarios, con respecto a las publicaciones repetitivas.</li> </ul>
Pruebas de contenido relacionado con la motivación	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboradores motivados al ser tomados en cuenta como parte de un equipo de trabajo, las publicaciones en redes produjeron un sentimiento de pertenencia notable entre los trabajadores, quienes se mostraron contentos de participar en las fotografías para el contenido.</li> <li>• Humanización de la marca al mostrar un lado diferente de la empresa, ya que se promueven los valores de la empresa a través de las publicaciones.</li> <li>• Contenido diferente al habitual, que generó reacciones positivas en los clientes, superando el promedio de reacciones en Facebook e Instagram al tener un incremento del 400% con 383 reacciones en Facebook.</li> </ul>
Uso del chat Messenger para la atención al cliente	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuesta inmediata a las dudas frecuentes de los clientes mediante el uso del chat de Messenger en Facebook con respuestas prediseñadas que facilitan la interacción con el cliente mejorando su experiencia.</li> <li>• Acceso inmediato al menú actualizado de Juan García Repostería.</li> <li>• Satisfacción del cliente al eliminar el tiempo de espera en la respuesta a sus dudas.</li> </ul>
Actualización de la página de Facebook	Resultados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtención de insignias que reflejan que la página es confiable al brindar información completa y útil sobre el negocio, página activa que realiza publicaciones constantes y comunidad activa que refleja la participación de los clientes con interacciones.</li> </ul>

Tabla 32. Resultados obtenidos por la presentación de la propuesta de transformación digital y marketing en redes sociales.

Tomando en consideración los resultados obtenidos en la fase 6, se puede comprobar que la estrategia de transformación y marketing digital en sus pruebas de aplicación es funcional para Juan García Repostería y sustenta el cumplimiento de los objetivos del proyecto al ofrecer oportunidades de solución a los problemas identificados. Si bien el procedimiento seguido resulto esencial para el logro del objetivo, es importante considerar que las fases de análisis fueron demasiado extensas, impidiendo la aplicación de las propuestas relacionadas con el Restyling y la implementación de nuevos métodos de pago.

Las actividades realizadas durante las fases para el cumplimiento de los objetivos específicos dieron pie al cumplimiento del objetivo general del proyecto, al diseñar una propuesta de transformación digital aplicada a un plan estratégico de marketing para el restaurante Juan García Repostería que le permitirá afrontar los retos de la digitalización, incrementando el reconocimiento de marca y la proyección mediante el uso de herramientas tecnológicas para la gestión y el diseño de estrategias de contenido en redes sociales, todo esto basado en el cliente.

Las herramientas diseñadas y procedimiento conforme el marco teórico, no solo son de utilidad para el desarrollo de este proyecto o el marketing digital, son herramientas que contienen información valiosa que servirá a la empresa para la toma de decisiones estratégicas en otras áreas. Las estrategias contenidas en el plan de transformación y marketing dan pie al cumplimiento del fundamento básico y primordial de la mercadotecnia sustentado en el marco teórico, siendo la satisfacción de las necesidades de los consumidores finales.

Los resultados comprueban el impacto de aplicación y los beneficios que otorga la transformación digital a la empresa de aplicarse la propuesta por completo, en el futuro se puede asegurar la adaptabilidad del negocio al mercado digital en función de su plan de crecimiento y expansión en el mediano plazo.

## Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

Con el desarrollo de este proyecto se ha podido comprobar que las herramientas utilizadas y la metodología de aplicación para el cumplimiento de los objetivos, es útil para Juan García Repostería, y permite dar solución a la problemática que enfrentaba la empresa, al ofrecer un conjunto de estrategias diseñadas exclusivamente en función de las necesidades identificadas. El plan de marketing estratégico para redes sociales es una herramienta que ayuda a la organización a hacer frente al entorno digital, pues genera una guía precisa sobre las acciones a emprender mediante el uso de técnicas para el análisis e interpretación de datos.

Los resultados obtenidos, así como la información recabada, son favorables y justifican el cumplimiento del objetivo general planteado en este proyecto y cada fase de la metodología permite el cumplimiento de los objetivos específicos. El seguimiento del plan de marketing permitirá a la empresa posicionarse dentro del mercado regional y facilitará la administración de sus procesos, la empresa cuenta con los recursos tecnológicos y financieros para aplicar un programa de marketing digital y transformación, que permita su salto a la nueva era digital.

Es imprescindible estar en todos los canales en los que están los clientes y crear contenidos que sirvan para fidelizarlos, comprometerlos con la marca y atraer prospectos. Los restaurantes y la industria de la restauración en general es un sector que se vio afectado potencialmente por la falta de adaptabilidad al mercado digital y solo aquellas empresas que cambien la forma en la que comunican a sus clientes su propuesta de valor pueden estar seguros de un desenvolvimiento exitoso dentro del mercado, aunque la industria continúa creciendo a pasos agigantados, en este crecimiento ha tenido una gran influencia el impacto que la tecnología provoca en las distintas áreas de estas empresas, es por lo que se concluye la importancia primordial del seguimiento de las estrategias que utilizan las redes sociales y el marketing digital como aliados, permitiendo que



organizaciones como Juan García Repostería se mantengan en la preferencia de los consumidores y en constante crecimiento.

Los clientes potenciales del restaurante exigen la interacción y personalización de sus servicios y productos, que les permita tener una experiencia de primera calidad, por lo que abordar procesos de transformación digital que ayuden a aumentar la posición en el mercado dentro de la competencia existente en la región, es una solución inequívoca ante las nuevas exigencias del cliente. Entendiendo qué es de gran importancia establecer un contacto cercano, frecuente e inmediato con los usuarios para comprender sus hábitos de compra y comportamiento, a fin de crear una comunidad fidelizada alrededor de la propuesta de valor, creando tráfico que beneficie a la marca.

Finalmente, este proyecto beneficia el negocio, porque da solución a los problemas cómo la falta de identidad de marca y presencia en redes sociales, para comunicar la propuesta de valor a un segmento de clientes específicos mediante el conocimiento de sus características psicográficas. Tomando en cuenta los planes próximos de expansión, el chef ejecutivo y el equipo administrativo debe considerar lo esencial qué resulta tener una comunidad de seguidores fieles, empáticos y que compartan la visión del negocio y la marca, así como la inversión de esfuerzos y recursos en marketing digital, creando canales de comunicación omnidireccional.

El contexto digital actual obliga a la empresa a atender aquellas áreas que se encuentran pobremente desarrolladas para avanzar mediante la adopción de tecnología en sus procesos, sistemas de gestión y difusión usando herramientas digitales, por lo que los resultados y herramientas de este proyecto son funcionales para el cumplimiento de los objetivos de Juan García Repostería.

## **Recomendaciones para el trabajo a futuro**

- Establecer estrategias que permiten enfrentar la resistencia al cambio por parte de la empresa o los colaboradores, procurando mostrar con antecedentes de éxito y los resultados de la aplicación de estrategias de transformación y marketing digital en cada fase.
- Reducir las fases de análisis al utilizar herramientas más sencillas y concretas enfocadas solo al marketing digital, los sistemas de pago y el comercio digital, a fin de evitar el exceso de información que pueda mermar el tiempo productivo para la aplicación de las estrategias.
- Complementar el análisis situacional interno y externo con un estudio de mercado que permite reconocer de manera rápida los atributos de los productos y servicios para generar estrategias de promoción en redes sociales.
- Crear modificaciones en los criterios para evaluación de los factores internos y externos que pueden tener incidencia en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa de estudio.
- Asegurar que la cultura organizacional de la empresa está bien establecida, que se conoce la misión, visión, valores y son comunicados a todos los colaboradores.
- Crear equipos de trabajo con los líderes de las diferentes áreas y aquellos elementos del personal que conocen a fondo la empresa, dado que en caso de rotación de personal se pueden continuar las actividades sin interrupciones.
- Eliminar la creación del perfil del cliente ideal (ICP) y solo crear el buyer persona a fin de cumplir con el objetivo de identificación del cliente y sus características psicográficas.

- Asegurarse de que la propuesta de valor es conocida por los colaboradores a fin de facilitar el desarrollo de herramientas como el model business canvas y la selección de estrategias de acción.
- Limitar el alcance del proyecto, áreas más particulares de estudio dentro del proceso o mezcla de marketing.
- Asegurar el acceso a los perfiles de redes sociales como colaborador en la administración de estas páginas, para facilitar el uso de las herramientas que proporcionan mismas plataformas de Facebook, Instagram y TikTok que ofrecen datos en cantidad y calidad superior a la herramienta utilizada metricool en este proyecto.
- Al reducir el tiempo invertido en las fases de análisis, enfocar esfuerzos para la creación de un presupuesto que permite conocer la inversión de recursos para el logro de las actividades y objetivos.

## Bibliografía

1. Agudelo, M. (2021). *La economía digital y las industrias digitales basadas en el conocimiento*. Corporación Andina de Fomento. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022
2. Anteportamlatinam, J. M. (2014). *Relevancia del E-commerce para la empresa actual*. Universidad de Valladolid, Soria. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5942/TFG-O%20174.pdf;jsessionid=6CB828648EDDFCAC677BB770E0647209?sequence=1>
3. Asociación Multisectorial de Empresas Españolas de Electrónica y Comunicaciones. (02 de Enero de 2017). *TRANSFORMACIÓN DIGITAL: Visión y Propuesta de AMETIC*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://ametic.es/sites/default/files//TD-Vision%20y%20Propuesta.%20AMETIC.pdf>
4. Bahí, L. A. (19 de Diciembre de 2017). *oinkmygod.com*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://oinkmygod.com/blog/analizar-metricas-redes-sociales/>
5. Ballesteros, L., Silva, F., Mena, D., & Angamarca, M. (Setiembre de 2019). *Estrategias de Marketing Digital en Empresas E-commerce: Un acercamiento a la perspectiva del consumidor*. Quito, Ecuador. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022
6. Belmonte, A. (13 de Abril de 2010). *PYME Coaching Business Optimization Systems*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2022, de [www.camaradesevilla.com](http://www.camaradesevilla.com): <https://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/importancia%20de%20la%20marca.pdf>

7. Bricio Samaniego, K., Calle Mejía, J., & Zambrano Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad | Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(4), 103-109. Recuperado el 11 de Septiembre de 2022, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n4/2218-3620-rus-10-04-103.pdf>
8. Camacho, O. (Agosto de 2018). *www2.deloitte.com*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/technology/articles/nivel-de-madurez-digital.html>
9. Camara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos, (. (25 de Marzo de 2022). *ww1.canirac.org.mx*. Obtenido de <https://ww1.canirac.org.mx/2022/03/25/unidos-por-la-digitalizacion-de-la-industria/>
10. Capaldi, E. (Dirección). (2016). *Value Proposition Canvas Explained by Alex Osterwalder* [Película]. Recuperado el 10 de Septiembre de 2022, de <https://www.youtube.com/watch?v=D254suPMpwY>
11. Carreto, M., Harispe, M., & Federico, V. (17 de Junio de 2015). *www.fadu.edu.uy*. Recuperado el Septiembre de 2022, de [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC\\_2015.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/BMC_2015.pdf)
12. Celaya, J. (2011). *La empresa en la web 2.0*. España: Grupo Planeta. Recuperado el 19 de Septiembre de 2022
13. CEPAL. (2021). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Santiago: Publicación de las Naciones Unidas. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf)

14. Cepeda, S. D. (2014). Alcances actuales del concepto de marca. Un estudio comparativo, en la historia. *Entramado*, 10(2), 128-142. Recuperado el 13 de Septiembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265433711009.pdf>
15. Cerem International Business School. (13 de Julio de 2022). [www.cerem.es](http://www.cerem.es). Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://www.cerem.es/blog/el-fenomeno-de-tiktok-para-el-marketing-digital#:~:text=TikTok%20Ads%20es%20una%20herramienta,presupuestos%20y%20una%20segmentaci%C3%B3n%20espec%C3%ADfica>.
16. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: estrategia, implementación y práctica*. México: Pearson. Recuperado el 19 de Septiembre de 2022
17. CIO México. (09 de Septiembre de 2020). [cio.com.mx](http://cio.com.mx). Obtenido de <https://cio.com.mx/tec-de-monterrey-ayuda-en-la-digitalizacion-de-los-menus-en-los-restaurantes/>
18. Cisneros, D. (20 de Junio de 2022). [www.spoonity.com](http://www.spoonity.com). Obtenido de <https://www.spoonity.com/es/transformacion-digital-post-pandemia/#:~:text=La%20importancia%20de%20la%20transformaci%C3%B3n%20digital,-Desde%20el%202020&text=Fintonic%2C%20una%20app%20que%20monitorea,comparaci%C3%B3n%20con%20el%20a%C3%B1o%20anterior>.
19. Comisión Económica para América Latina y el Caribe . (2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*. Santiago de Chile: Naciones Unidad. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35408/1/S2013186\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35408/1/S2013186_es.pdf)
20. CONCANACO. (29 de Septiembre de 2022). <https://www.concanaco.com.mx>. Obtenido de

<https://www.concanaco.com.mx/comercio/interesdecomercio/digitalizacion-de-los-restaurantes-el-reto-pendiente-por-resolver-en-mexico>

21. Diario de México. (19 de Septiembre de 2022). *diario.mx*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://diario.mx/vamos/efecto-influencer-en-la-comida-20220919-1973462.html>
22. Diegocoquillat.com. (13 de Septiembre de 2022). *La nueva batalla por la atención del cliente digital en los restaurantes*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://www.diegocoquillat.com/la-nueva-batalla-por-la-atencion-del-cliente-digital-en-los-restaurantes/>
23. Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las miPYMEs: Elementos para el diseño de políticas*. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf)
24. Docavo, M. (2010). *Plan de Marketing Online: Guía de implementación de estrategias de marketing online para PYMES*. Manual. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://unblogdemarketing.files.wordpress.com/2014/03/plan-marketing-online.pdf>
25. Donato, R. (19 de Noviembre de 2021). *La transformación digital llegó a los restaurantes*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://smartbuilding.mx/la-transformacion-digital-llego-a-los-restaurantes/>
26. Doppler LLC. (2020). *Branding: El paso a paso para construir marcas inolvidables*. Doppler LLC. Recuperado el 13 de Septiembre de 2022, de <https://www.fromdoppler.com/resources/ebooks/ebook-branding.pdf>

27. Durán, E. (2019). Marketing digital para principiantes. *Frsko Academy*, 32. Recuperado el 11 de Septiembre de 2022, de [https://amnistia.org.mx/contenido/wp-content/uploads/download-manager-files/Marketing\\_Digital\\_Para\\_Principiantes\\_-\\_FRSKO\\_Academy.pdf](https://amnistia.org.mx/contenido/wp-content/uploads/download-manager-files/Marketing_Digital_Para_Principiantes_-_FRSKO_Academy.pdf)
28. E. Vértice. (2010). *Marketing digital*. Málaga, España: Editorial Vértice. Recuperado el 11 de Septiembre de 2022
29. Escárcega, X. (2022 de Enero de 2022). *techla.pro*. Obtenido de <https://techla.pro/2022/01/10/parrot-levanta-9-5-mdd-en-ronda-de-financiamiento-para-seguir-consolidando-la-digitalizacion-restaurantera-en-mexico/>
30. Espinosa, A. (2016). *MERCADOTECNIA RETRO VERSUS LA MERCADOTECNIA DIGITAL*. México. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/16CA201601.pdf>
31. Espinosa, L. (Mayo de 2016). La convergencia del mundo físico y digital. *Revista UNO*(24), pág. 68. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://www.revista-uno.com/wp-content/uploads/2014/04/UNO24.pdf>
32. Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). Ciudad de México, México: The McGraw-Hill. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022
33. Gaffoglio, M. (25 de Octubre de 2021). *hwww.multiplica.com*. Obtenido de <https://www.multiplica.com/conocimiento/articulos/madurez-digital>
34. Giraldo, V. (2020). *cdn2.hubspot.net*. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Contenidos/Qui%C3%A9n%20es%20tu%20cliente%20ideal.pdf?utm\\_medium=email&\\_hsmi=77010583&\\_hsenc=p2ANqtz--](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/355484/Contenidos/Qui%C3%A9n%20es%20tu%20cliente%20ideal.pdf?utm_medium=email&_hsmi=77010583&_hsenc=p2ANqtz--)



U9y3dwuljzNlqhI9At0iRlckQTSrTasN1ehnHdvgDVBd3wT\_o9GpCR40-87ReFzCzz0HsXuRUuzSMuovOaPNog4bDtg&utm\_content=77010583&ut

35. Gobierno de León. (23 de Diciembre de 2022). *enterate.leon.gob.mx*. Obtenido de <https://enterate.leon.gob.mx/concluye-con-exito-el-diplomado-digital-food-para-el-sector-gastronomico-de-leon/>
36. Gómez, F. (2010). *El pequeño libro de las redes sociales*. Barcelona: Medialive Content. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://es.calameo.com/read/0043970765a4f3be76bda>
37. González, C., Gallardo, G., García, L. F., Orozco, Roberto, & León, S. (2020). *Instrument for the assessment of maturity in the digital economy*. Universidad de Celaya, Celaya. Recuperado el 18 de Agosto de 2022
38. González, K. (2018). *DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA EL RESTAURANTE LOS ANTOJOS DEL PROFE EN LA CIUDAD DE CALI*. Colombia. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1228/DISE%C3%91O\\_PLAN\\_MARKETING\\_PARA\\_RESTAURANTE\\_ANTOJOS\\_PROFE\\_CIUADAD\\_CALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/1228/DISE%C3%91O_PLAN_MARKETING_PARA_RESTAURANTE_ANTOJOS_PROFE_CIUADAD_CALI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
39. Grupo editorial Edebé. (02 de Septiembre de 2011). *www.edebe.com*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2022, de [https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09\\_830030\\_LA\\_CEyAC\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/ciclosformativos/zona-publica/UT09_830030_LA_CEyAC_CAS.pdf)
40. Gutiérrez, L. (03 de Diciembre de 2018). *GPS Agency Marketing*. Recuperado el 11 de Agosto de 2022, de <https://marketing-gps.com/wp-content/uploads/2018/12/buyer-persona-ebook.pdf>
41. Hernández, L. (01 de Septiembre de 2022). *mexicoindustry.com*. Obtenido de <https://mexicoindustry.com/noticia/atomic88-impulsa-la-exportacion-de-productos-desde-guanajuato-a-traves-de-aldeas-digitales>

42. hubspot.es. (17 de Mayo de 2022). <https://blog.hubspot.es/>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/que-son-buyer-personas>
43. Impactum.mx. (16 de Agosto de 2021). *impactum.mx*. Recuperado el 21 de Septiembre de 2022, de <http://mkt.impactum.mx/blog/que-es-marketing-40-tendencia>
44. Instituto Peruano de Marketing. (17 de Marzo de 2017). *ipm.com*. Recuperado el 13 de Septiembre de 2022, de <https://ipm.com.pe/el-proceso-del-branding/#:~:text=El%20Branding%20es%20el%20proceso,planear%20y%20desarrollar%20el%20branding.>
45. Jackson, V. (Diciembre de 2019). *vanesajackson.com*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2022, de <https://www.vanesajackson.com/wp-content/uploads/2019/12/EBOOK-MI-CLIENTE-IDEAL-7.pdf>
46. Konfío Tecnología Financiera. (2021). *Reporte PYME 202: La transformacion digital en México apenas inicia*. Reporte, México. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de [https://konfio.mx/tips/wp-content/uploads/2021/12/181121\\_Reporte-PYME\\_r.pdf](https://konfio.mx/tips/wp-content/uploads/2021/12/181121_Reporte-PYME_r.pdf)
47. Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimo Cuarta ed.). México: Pearson. Recuperado el 04 de Septiembre de 2022
48. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2022). *Marketing 4.0*. LID Editorial. Recuperado el 21 de Septiembre de 2022
49. Kutchera, J., García, H., & Fernández, A. (2014). *E-X-I-T-O: su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022
50. López, E. (Junio de 2020). *uaemex.mx*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022

51. Madero, M. (03 de Abril de 2018). *www.grou.com.mx*. Recuperado el 23 de Setiembre de 2022, de <https://www.grou.com.mx/blog/instagram-como-herramienta-para-llegar-a-tu-cliente#:~:text=Instagram%20es%20una%20red%20social,hacer%20memorable%20a%20la%20marca>.
52. Magretta, J. (Diciembre de 2002). Por qué importan los modelos de negocio. *Revista INCAE, XII(3)*, 12-20. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022
53. Mata, F. I., & Quesada, A. (Enero de 2014). Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9, 14. Recuperado el 2022 de Septiembre de 2022
54. McGraw Hill Education. (2012). La decisión de compra del consumidor. En M. H. Education. España. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448176081.pdf>
55. Medina, K. R. (09 de Abril de 2020). *branch.com.co*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://branch.com.co/marketing-digital/guia-paso-a-paso-para-definir-la-personalidad-de-una-marca/>
56. Merodio, J. (2010). *Marketing en redes sociales: Mensajes de empresa para gente selectiva*. México: Creative Commons. Recuperado el 20 de Septiembre de 2022, de <https://www.juancmejia.com/wp-content/uploads/2012/06/Marketing-en-Redes-Sociales-Mensajes-de-empresa-para-gente-selectiva.pdf>
57. *metricool.com*. (17 de Octubre de 2022). *app.metricool.com*. Obtenido de <https://app.metricool.com/evolution/>
58. Millan, E., Medrano, M. L., & Blanco, F. (2008). *SOCIAL MEDIA MARKETING, REDES SOCIALES Y METAVERSO*. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)., España. Recuperado el

21 de Septiembre de 2022, de <file:///C:/Users/sirtr/Downloads/Dialnet-SocialMediaMarketingRedesSocialesYMetaversos-2751765.pdf>

59. Minondo, Á. (Septiembre de 2022). *www.unedtudela.es*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2022, de <https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/Beneficio,%20valor>
60. Moya, P. I. (2015). *Mercado meta y segmentación de mercados*. Colombia: Editorial UPTC. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022
61. Naciones Unidas. (2019). *Informe sobre la economía digital 2019. Creación y captura de valor: Repercusión para los países en desarrollo*. Nueva York, Estados Unidos de América: Publicaciones de las Naciones Unidas. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_es.pdf)
62. Naranjo, F. (2017). Transformación Digital en los negocios. En F. Naranjo, *Transformación Digital en los negocios* (págs. 1-6). Observatorio Digital. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022
63. Newberry, C. (06 de Abril de 2020). *blog.hootsuite.com/*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://blog.hootsuite.com/es/marketing-de-facebook-para-negocios/>
64. Ocaña, P. M., & Freire, T. (Abril de 2022). *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <https://chakinan.unach.edu.ec/index.php/chakinan/article/view/578>
65. Olivier, E. (21 de Marzo de 2016). *genwords.com*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://www.genwords.com/blog/buyer-journey>
66. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 28. Recuperado el 06 de

Septiembre de 2022, de  
<https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=3016&context=cais>

67. Pérez, L. (Marzo de 2015). *makinglovetmarks.es*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://www.makinglovetmarks.es/blog/arquetipos-de-personalidad-de-marca/>
68. Price Waterhouse Coopers Venezuela. (09 de Septiembre de 2019). *www.pwc.com*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://www.pwc.com/ve/es/publicaciones/assets/PublicacionesNew/Boletines/4RI-El-camino-a-la-transformacion-digital.pdf>
69. Pulido, M. A. (2014). *PLAN DE MERCADOTECNIA EN INTERNET PARA EL RESTAURANTE DE MARISCOS MAZATLÁN*. Baja California Sur, México. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <http://posgrado.lapaz.tecnm.mx/uploads/archivos/55e63d31268d1.pdf>
70. *restauracionnews.com*. (20 de Septiembre de 2022). *restauracionnews.com*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de [https://restauracionnews.com/2022/09/restaurantes-digitalizar-negocio/?doing\\_wp\\_cron=1663984683.8045461177825927734375](https://restauracionnews.com/2022/09/restaurantes-digitalizar-negocio/?doing_wp_cron=1663984683.8045461177825927734375)
71. Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*(23), 12-25. Recuperado el 06 de Septiembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf>
72. Roach, A. (30 de Mayo de 2019). *www.oberlo.com*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://www.oberlo.com/blog/social-proof>
73. Rodas, R. E. (2020). *Plan de marketing para el restaurante La Caleta de Sants*. Barcelona. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de [https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/45802/Rodas\\_Lacaletadesants\\_MUMARQ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/45802/Rodas_Lacaletadesants_MUMARQ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

74. Saavedra, F. U., Rialp Criado, J., & Llonch Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. En F. U. Saavedra, J. Rialp Criado, & J. Llonch Andreu. Bogota, Colombia. Recuperado el 19 de Septiembre de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20531182009.pdf>
75. Sánchez, J. (2021). *www.incipy.com*. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022, de <https://www.incipy.com/ebooks-y-recursos/>
76. Sánchez, J. P. (20 de Septiembre de 2017). *www.alumni.uoc.edu*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2022, de [https://www.uoc.edu/opencms\\_alumni/opencms/galerias/documents/Cicles/juan\\_pablo\\_sanchez.pdf](https://www.uoc.edu/opencms_alumni/opencms/galerias/documents/Cicles/juan_pablo_sanchez.pdf)
77. Santos, P., & Massó, J. M. (Mayo de 2016). Hacia una nueva realidad transformada. *Revista UNO*(24), pág. 68. Recuperado el 02 de Septiembre de 2022
78. Selman, H. (2017). *Marketing digital*. Ibukku. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022
79. Silverio, M. (20 de Julio de 2022). *www.primeweb.com.mx*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://www.primeweb.com.mx/tiktok-estadisticas#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20usuarios%20tiene%20TikTok%20en,Datareportal.com%2C%202022>).
80. Statista Research Department. (17 de Agosto de 2022). *es.statista.com*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022, de <https://es.statista.com/estadisticas/1300180/mexico-numero-de-usuarios-de-facebook/#:~:text=En%202021%2C%20Facebook%20ten%C3%ADa%20alrededor,usuarios%20respecto%20al%20a%C3%B1o%20anterior>.

81. Suárez-Cousillas, T. (2018). Evolución del marketing 1.0 al 4.0. *Redmarka. Revista de Marketing Aplicado*, 01(022), 209-227. Recuperado el 21 de Septiembre de 2022, de <https://revistas.udc.es/index.php/REDMARKA/article/view/redma.2018.01.022.4943>
82. Temboury, L. (Abril de 2020). Las formas de marketing tradicional vs la opinión y la experiencia real del consumidor como nuevas herramientas de marketing. *Comillas Universidad Pontificia*, 65. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37768/TFG%20-%20Temboury%20Humera%2C%20Lucia.pdf?sequence=1>
83. Vázquez, R. (07 de Mayo de 2015). *Forbes.com.mx*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2022, de <https://www.forbes.com.mx/mexico-es-lider-de-marketing-en-redes-sociales/>
84. WeAreContent. (2016). *El Content Marketing y Todos Sus Secretos*. España. Recuperado el 23 de Septiembre de 2022
85. West, C. (24 de Mayo de 2021). *sproutsocial.com*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://sproutsocial.com/insights/social-proof/>
86. Young, A. k., & Srivastava, J. (2007). Impact of Social Influence in E-Commerce Decision. 1-9. Recuperado el 22 de Septiembre de 2022, de <https://www.site.uottawa.ca/~nelkadri/CSI5389/Papers/74-Impact%20of%20Social%20Influence%20in%20E-Commerce%20Decision%20Making.pdf>
87. Zambito, T. (29 de Mayo de 2013). Buyer Persona Canvas. California, Estados Unidos.