



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Plan para el reposicionamiento estratégico de la línea Be Plus de Productos Dulcesol, S.L.

MEMORIA PRESENTADA POR:
Jesús García Llamas

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: *Julio 2019*

INDICE

1. Objetivo, justificación y motivación del proyecto.....	7
2. Marco teórico.....	8
2.1 Planificación estratégica de la empresa.....	8
2.1.1 Etapas de la Planificación Estratégica	9
2.1.1.1. Fase 1.1: Análisis externo.....	9
2.1.1.2. Fase 1.2: Análisis Interno.....	12
2.1.1.3. Fase 2: Formulación y evaluación de estrategias.....	13
2.2 El plan de marketing.....	15
2.2.1 ¿Qué es el marketing?.....	15
2.2.2 ¿Qué es el plan de marketing?.....	17
3. La empresa Dulcesol y planteamiento de la problemática	21
3.1 Planteamiento de la problemática.....	25
4. Plan estratégico de Dulcesol	27
4.1 Análisis de la situación actual:.....	27
4.1.1 Análisis Externo	27
4.1.1.1 Macroentorno	27
4.1.1.2 Microentorno	39
4.1.2 Análisis Interno.....	45
4.1.2.1 Análisis funcional.....	45
4.1.2.2 Perfil estratégico	48
4.1.3 Análisis productos Be plus.....	51
4.2 Análisis DAFO	62
4.2.1 Matriz DAFO	64
4.3. Evaluación de estrategias.....	66
4.3.1 Ajuste de las estrategias.....	66
4.3.2 Aceptabilidad.....	69
4.3.3 Factibilidad	70
4.4. Plan de acción.....	71
5. Desarrollo de estrategias.	75
5.1. Estrategia 1: Incorporar mejoras en los productos Be plus para adaptarse a las tendencias del mercado.	75
5.2. Estrategia 10: Contactar con un influencer o youtuber para que se convierta en el embajador de la marca Be plus.....	78

5.3. Estrategia 7: Realizar concursos o sorteos (viajes, televisiones, móviles, tablets, etc.) entre los que compren los productos Be plus.	80
5.4. Estrategia 3: Montar un stand en los supermercados promocionando y ofreciendo la gama de productos Be plus.	82
6. Análisis de la viabilidad económica.....	85
6.1. Análisis de la viabilidad económica por cada estrategia.....	85
6.2. Análisis de la viabilidad económica en conjunto.....	97
6.2.1 Escenario pesimista.....	97
6.2.2 Escenario realista	97
6.2.3 Escenario optimista	98
7. Conclusiones y líneas futuras	99
8. Bibliografía	101

INDICE- ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Niveles de la Planificación estratégica.</i>	8
<i>Ilustración 2: Etapas Planificación Estratégica.</i>	9
<i>Ilustración 3: Ejemplo Perfil Estratégico del Entorno (Capó Vicedo, 2017)</i>	11
<i>Ilustración 4: Modelo 5 fuerzas de Porter (Capó Vicedo, 2017)</i>	11
<i>Ilustración 5: Conceptos Recursos y Capacidades.</i>	12
<i>Ilustración 6: Clasificación de los recursos (Capó Vicedo, 2017)</i>	12
<i>Ilustración 7: Matriz DAFO (Capó Vicedo, 2017)</i>	13
<i>Ilustración 8: Conceptos fundamentos estrategias.</i>	14
<i>Ilustración 9: Esquema Plan de acción.</i>	15
<i>Ilustración 10: Evolución del Marketing.</i>	16
<i>Ilustración 11: 4P del Marketing Mix.</i>	16
<i>Ilustración 12: Tipos de relaciones.</i>	17
<i>Ilustración 13: Características Plan de Marketing.</i>	18
<i>Ilustración 14: Etapas del plan de marketing (Tomás Miquel, 2017)</i>	18
<i>Ilustración 15: Acciones sobre las variables del marketing mix.</i>	20
<i>Ilustración 16: Localidad de Gandía</i>	21
<i>Ilustración 17: Trayectoria Dulcesol.</i>	22
<i>Ilustración 18: Ubicación de la empresa Dulcesol.</i>	22
<i>Ilustración 19: Productos Dulcesol 1</i>	24
<i>Ilustración 20: Productos Dulcesol 2</i>	24
<i>Ilustración 21: Renta per cápita España (Fuente: Cincodias.com, 2015)</i>	30
<i>Ilustración 22: PIB Per Cápita en España (Fuente: Datosmacro, 2019a)</i>	31
<i>Ilustración 23: Tasa de desempleo España (Fuente: Datosmacro, 2019b)</i>	31
<i>Ilustración 24: Evolución de la Tasa de Paro en Gandía (Fuente: Datosmacro, 2019c)</i>	32
<i>Ilustración 25: Pirámide poblacional de España (Fuente: Enterat 2019)</i>	32
<i>Ilustración 26: Evolución de las compras de Internet anuales (Fuente: Statista 2019).</i>	34
<i>Ilustración 27: Matriz Fortalezas y Debilidades</i>	51
<i>Ilustración 28: Cuestionario Be plus (Fuente: Elaboración propia).</i>	53
<i>Ilustración 29: Imágenes probando el producto Be plus 1 (Fuente: Elaboración propia)</i>	54
<i>Ilustración 30: Imágenes probando el producto Be plus 2 (Fuente: Elaboración propia)</i>	54
<i>Ilustración 31: Gráfico Gama productos.</i>	55
<i>Ilustración 32: Gráfico de Diseño y Envase.</i>	55
<i>Ilustración 33: Gráfico de Funcionalidad y Facilidad de uso del envase.</i>	56
<i>Ilustración 34: Gráfico Precio del Producto.</i>	56
<i>Ilustración 35: Gráfico de Gama de Productos Be plus.</i>	57
<i>Ilustración 36: Gráfico Disposición de comprar el producto.</i>	57
<i>Ilustración 37: Gráfico uso del producto.</i>	58
<i>Ilustración 38: Gráfico preferencia comprar producto.</i>	58
<i>Ilustración 39: Gráfico de Características del producto.</i>	59
<i>Ilustración 40: Gráfico Uso del producto y Sexo.</i>	59
<i>Ilustración 41: Gráfico Uso del producto y Edad.</i>	60
<i>Ilustración 42: Gráfico Adquirir producto y Sexo.</i>	60
<i>Ilustración 43: Encuesta Estrategia 1 (Fuente: Elaboración propia).</i>	77

<i>Ilustración 44: Diagrama de Gantt E1</i>	78
<i>Ilustración 45: Diagrama de Gantt E10</i>	79
<i>Ilustración 46: Imágenes de las empresas pactadas</i>	81
<i>Ilustración 47: Diagrama de Gantt E7</i>	82
<i>Ilustración 48: Stand Be plus y Bolsa térmica (Fuente: Elaboración propia)</i>	83
<i>Ilustración 49: Diagrama de Gantt E3</i>	84
<i>Ilustración 50: Viabilidad Económica Estrategia 1</i>	87
<i>Ilustración 51: Viabilidad Económica Estrategia 10</i>	90
<i>Ilustración 52: Viabilidad Económica Estrategia 7</i>	93
<i>Ilustración 53: Viabilidad Económica Estrategia 3</i>	96

INDICE-TABLAS

Tabla 1: <i>Productos Dulcesol</i>	23
Tabla 2: <i>Comparativa de productos</i>	26
Tabla 3: <i>Variación del PIB en España (Fuente: Datosmacro, 2018a)</i>	28
Tabla 4: <i>Perfil Estratégico</i>	36
Tabla 5: <i>Amenazas y Oportunidades de Dulcesol (Fuente: Elaboración propia)</i>	38
Tabla 6: <i>Comparación productos funcionales (Fuente: MERCASA, 2018)</i>	39
Tabla 7: <i>Principales características competencia Dulcesol</i>	41
Tabla 8: <i>Perfil Estratégico de Dulcesol</i>	50
Tabla 9: <i>Análisis DAFO</i>	63
Tabla 10: <i>Misión y Visión de Dulcesol</i>	64
Tabla 11: <i>Matriz DAFO Dulcesol</i>	64
Tabla 12: <i>Tabla Ajuste</i>	68
Tabla 13: <i>Tabla Aceptabilidad</i>	69
Tabla 14: <i>Tabla Factibilidad</i>	70
Tabla 15: <i>Plan de acción Estrategia 1</i>	71
Tabla 16: <i>Plan de Acción Estrategia 10</i>	72
Tabla 17: <i>Plan de Acción Estrategia 7</i>	73
Tabla 18: <i>Plan de Acción Estrategia 3</i>	74
Tabla 19: <i>Escenario Pesimista</i>	97
Tabla 20: <i>Escenario Realista</i>	97
Tabla 21: <i>Escenario Optimista</i>	98

1. Objetivo, justificación y motivación del proyecto

El Trabajo de Final de Grado que se pretende llevar a cabo, tiene como objetivo efectuar un plan estratégico para la mejora del posicionamiento de la empresa Dulcesol en referencia a una gama de productos denominada Be plus. Para ello, se va a elaborar un análisis estratégico de la situación interna y del entorno de la empresa, cuyo objetivo es perfeccionar su posición competitiva en el mercado. Además, se establecerán las estrategias acordes para lograr los objetivos marcados que irán acompañados del estudio de la viabilidad económica y del plan de acción.

Me he decantado en realizar este proyecto, ya que, se trata de una empresa de mi ciudad y es una de las más conocidas en el sector de la alimentación tanto a nivel nacional como internacional, por eso pienso que es un buen motivo para estudiar dicha empresa. Esta empresa tiene una gran facturación tanto mensual como anual, por eso considero oportuno realizar un buen plan de marketing estratégico. Por tanto, esta empresa que es líder en el sector de la bollería industrial, puede llegar a mejorar la calidad de sus productos, tanto la gama de bollería como la gama saludable Be plus que ha lanzado al mercado recientemente. Para ello, a través de este proyecto quiero mejorar el posicionamiento de esta gama de productos saludables, hacer que la gente consuma dichos productos y mejore la situación competitiva de los mismos. Por otro lado, estos productos presentan una dificultad para captar nuevos clientes, ya que, hay demasiados competidores que ofrecen estos productos. Con todo lo mencionado, se pretende realizar un plan en el que se consiga captar a clientes potenciales y tratar de consolidar la marca Be plus en el mercado. Para llevar a cabo este proyecto, voy a relacionar de manera transversal todos los conocimientos que he aprendido a lo largo de la carrera a través de asignaturas como: Estrategia y Diseño de la Organización, Investigación Comercial, Dirección Comercial, Planificación Estratégica en las Empresas, Comercio Internacional y Dirección Financiera, ya que, todos ellos me van a ser de gran utilidad.

Además de lo comentado anteriormente, otro de los motivos por los que me he encaminado a escoger esta empresa, es porque se encuentra situada en la localidad de Gandía y la empresa ofrece lugares de trabajo a los ciudadanos del municipio. Para ello, lo que se busca en este proyecto es mejorar esta gama de productos, que los resultados que se obtengan les sean de gran utilidad y lo puedan aplicar en la empresa.

El Trabajo se va a desarrollar de la siguiente forma. Previamente, se va a presentar el planteamiento teórico sobre el que tratará este trabajo, en concreto, la Dirección y Planificación Estratégica. Posteriormente, se procederá a presentar la empresa Dulcesol y se planteará la problemática de la empresa. A continuación, se realizará el plan estratégico de la empresa, se plantearán una serie de estrategias adecuadas y se definirá el plan de acción. Para terminar, se analizará la viabilidad económica y las conclusiones.

2. Marco teórico

A continuación se van a definir los elementos teóricos del autor en el que se llevará a cabo un plan estratégico y de marketing. El trabajo perseguirá la misma concordancia en relación a la descripción de los conceptos teóricos.

2.1 Planificación estratégica de la empresa

Trata de analizar la información más destacada, tanto pasada como presente, junto con una previsión de la probable evolución futura, en relación a las cuales se puede establecer un curso de acción o plan que conduzca a la empresa a conseguir sus objetivos (*Capó Vicedo, 2017*).

Con esta planificación se persigue:

- **Analizar y preparar las decisiones** que van a ser ejecutadas.
- **Diseñar el marco operativo** en el que se va a situar la empresa en el futuro.

El sistema de planificación estratégica es el proceso a través del cual la empresa fija las grandes orientaciones y permite modificar o mejorar su posición frente a la competencia.

Se diferencian a través de varios niveles: (*Capó Vicedo, 2017*)

Nivel Corporativo	Nivel de Negocio	Nivel Funcional
<ul style="list-style-type: none"> •Se define la misión y visión de la empresa. •Se realiza un análisis estratégico. •La actividad de la empresa está limitada, a través de las decisiones de expansión, crecimiento interno, externo, diversificación, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> •En función del posicionamiento competitivo de cada uno de sus negocios le permitirá conseguir una ventaja competitiva u otra. •Se elabora un análisis estratégico que redacta la estrategia competitiva más acorde. 	<ul style="list-style-type: none"> •En función de las necesidades de las diferentes áreas operativas se requiere de las estrategias corporativas y de negocios. •Las áreas funcionales son de vital importancia para generar diferentes competencias en la empresa.

Ilustración 1: Niveles de la Planificación estratégica.

Las ventajas principales que se destacan en la Planificación Estratégica son las siguientes:

- Incorpora las directrices que debe emplear la empresa a través de un proceso formal y sistemático.
- Exige llevar a cabo una exploración constante del entorno.
- Se incrementa la capacidad de reacción de la empresa.
- Se incorpora una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa.
- Implica una visión integral de la empresa, en el que se incorporan los problemas del análisis, la formulación y la implantación de las estrategias.
- Se someten los directivos a pensar, reflexionar, comprender y negociar los problemas más importantes.

2.1.1 Etapas de la Planificación Estratégica

Para llevar a cabo la ejecución de un plan estratégico se tienen que seguir las siguientes etapas:

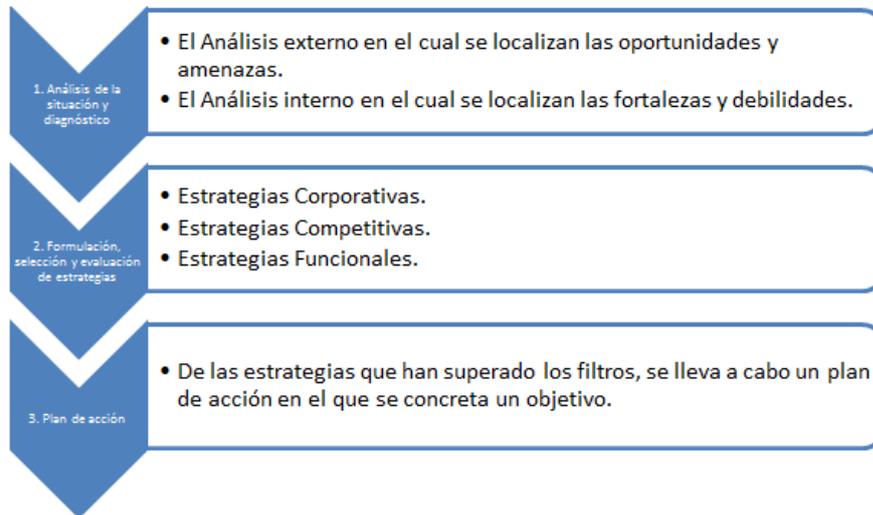


Ilustración 2: Etapas Planificación Estratégica.

2.1.1.1. Fase 1.1: Análisis externo.

Este análisis se centra únicamente en aquella parte del entorno que influye en la empresa, en él se detectan tanto las **oportunidades** como las **amenazas** que desempeñan las variables externas y determinan la respuesta más idónea.

-Macroentorno

A través del Macroentorno, se busca adquirir información que le permita a la empresa identificar las variables del sistema económico y social, que pueda tener una mayor repercusión en su estrategia (*Capó Vicedo, 2017*).

Con todo ello lo que se busca es emplear diferentes técnicas como:

- a) **Análisis PEST:** Consiste en estudiar los factores Político-legales, Económicos, Socioculturales y Tecnológicos que repercuten en la empresa.
- b) **Perfil estratégico del entorno:** Permite resumir y materializar las conclusiones del análisis PEST.

Ahora vamos a pasar a explicar los factores que forman parte del **análisis PEST:**

-Dimensión Político-Legal:

·El marco político está formado por todos aquellos factores que tengan que ver con los gobiernos, ya sea a nivel local, nacional, internacional. Mientras que el marco legislativo desempeña una gran importancia sobre la actividad empresarial.

Algunos factores a destacar son:

- Deuda del gobierno.
- Déficit o superávit presupuestario.
- Nivel de impuestos corporativos y personales.
- Defensa de la competencia.
- Aparición de una nueva ley o el cambio de alguna ley existente.

-Dimensión Económica: Se valoran los indicadores macroeconómicos relacionados con el poder adquisitivo de los compradores.

Los indicadores más destacados son:

- Evolución del PIB y de la renta.
- Inflación.
- Tasa de desempleo.
- Renta disponible.
- Tipos de interés y tipos de cambio.

-Dimensión Sociocultural: Esta comprendido por los valores, normas, tradiciones y creencias que son aprendidos y transmitidos dentro de una empresa.

Los factores más destacados a tener en cuenta en esta dimensión son los siguientes:

- Variables demográficas.
- Variables educacionales.
- Variables socioculturales.

-Dimensión Tecnológica: Esta dimensión es importante, ya que, las innovaciones tecnológicas son de gran importancia para las empresas y les aportan ventajas competitivas.

Algunos elementos a tener en cuenta son:

- Nuevos productos y procesos de producción.
- Obsolescencia de productos.
- Impacto de internet sobre las estrategias de la empresa.

El **perfil estratégico del entorno** presentaría la siguiente visión en forma de resumen del análisis PEST.

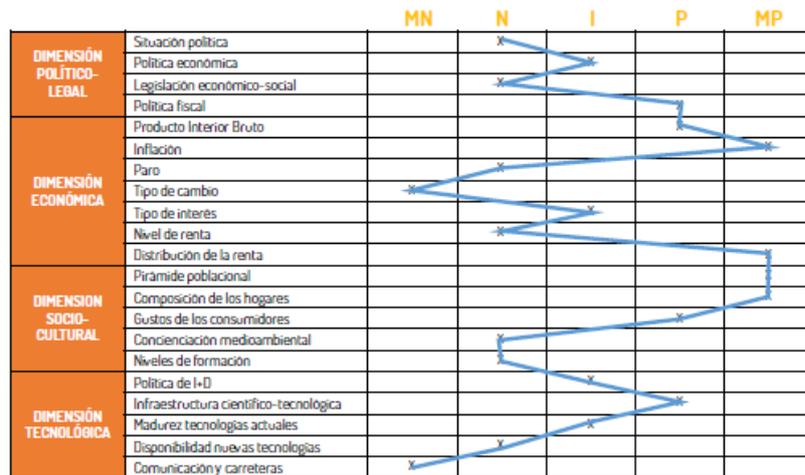


Ilustración 3: Ejemplo Perfil Estratégico del Entorno (Capó Vicedo, 2017)

En este perfil estratégico se valoran como afectan a las empresas los factores de cada dimensión en una escala de 1 a 5 (**MN**: Muy Negativo, **N**: Negativo, **I**: Indiferente, **P**: Positivo, **MP**: Muy Positivo). A través del perfil estratégico detectamos las **oportunidades** y las **amenazas**.

-Microentorno o Entorno Específico.

A través de este análisis se localizan las **oportunidades y amenazas** que el microentorno ofrece a la empresa y determinan el atractivo del sector e identifican los factores estructurales clave del éxito (Modelo de las 5 Fuerzas de Porter).

Las oportunidades serán los factores que reducen la competencia, mientras que las amenazas es todo lo contrario.

A través del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter podemos analizarlo de la siguiente manera (Capó Vicedo, 2017).



Ilustración 4: Modelo 5 fuerzas de Porter (Capó Vicedo, 2017)

2.1.1.2. Fase 1.2: Análisis Interno.

A partir de este análisis se localizará y se valorará la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia.

Se valoran los recursos y capacidades de la empresa con el fin de determinar cuáles son sus **fortalezas** y sus **debilidades**.

Los conceptos de recursos y capacidades están conectados, pero presentan una similitud en los distintos niveles:

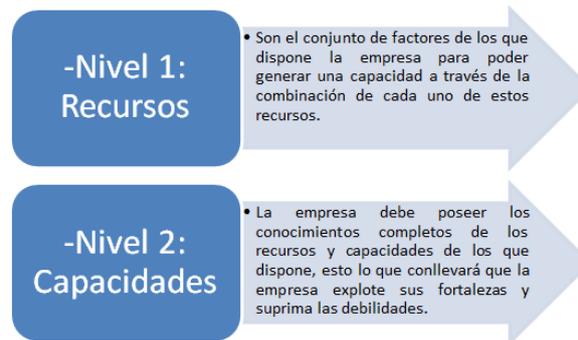


Ilustración 5: Conceptos Recursos y Capacidades.

Los recursos tienen un carácter individual y se pueden clasificar de la siguiente forma:

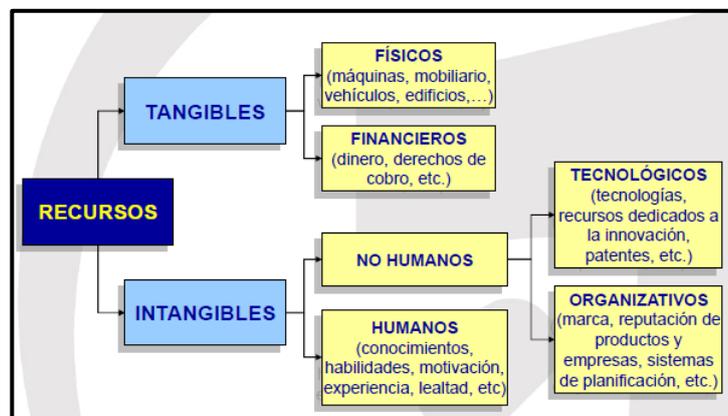


Ilustración 6: Clasificación de los recursos (Capó Vicedo, 2017)

En cambio, las capacidades tienen un carácter colectivo. Esto permite a la empresa realizar correctamente su actividad a través de la combinación y coordinación de los distintos recursos de la empresa.

Las características principales de las capacidades son las que se detallan a continuación:

- Están relacionadas con el capital humano.
- Crean valor añadido a la empresa.
- Dirigen la transformación de los factores en productos y servicios.
- Inciden en los activos intangibles.
- Determinan el nivel de innovación de la empresa.

Pueden llevarse a cabo técnicas que permitan clasificar y desagregar sus actividades, como pueden ser las siguientes:

- **Análisis Funcional:** Se identifican las capacidades clave relacionadas con las áreas funcionales de la empresa.
- **Análisis de la Cadena de Valor:** Se identifican los recursos y capacidades clave para ser examinados.

2.1.1.3. Fase 2: Formulación y evaluación de estrategias.

La formulación de Estrategias.

Como ya hemos detectado las posibles amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, en este momento se va a realizar el análisis y la matriz DAFO.

Una vez se ha terminado de realizar el análisis DAFO, en el que engloba todo el análisis estratégico de la empresa, se pasará a formular estrategias por medio de la matriz DAFO.

La **Matriz DAFO** se obtiene en función de la información extraída del análisis estratégico y a través de esta se crean diversas opciones estratégicas. Por medio de esta matriz se compaginan tanto los factores internos (fortalezas y debilidades) como los factores externos (amenazas y oportunidades).

A continuación se detalla la matriz que acabamos de explicar:

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Ilustración 7: Matriz DAFO (Capó Vicedo, 2017)

Las diferentes estrategias se han obtenido de la combinación que la empresa ha considerado como más relevante.

Los fundamentos de cada una de las estrategias posibles son:

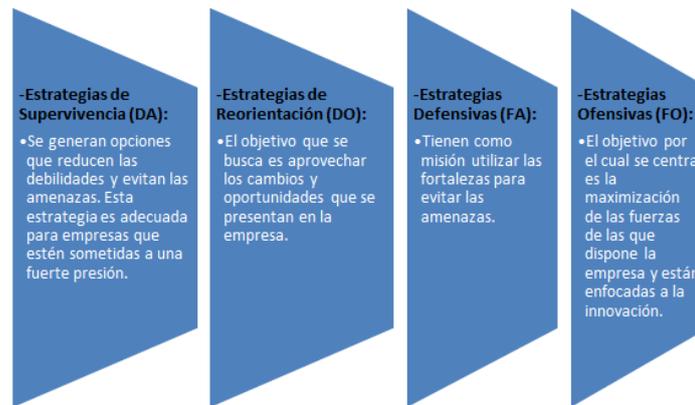


Ilustración 8: Conceptos fundamentales estrategias.

El proceso de Evaluación de Estrategias.

Una vez fijados la misión y objetivos, a ver realizado el análisis tanto externo como interno y planteadas las diferentes opciones estratégicas disponibles; Se debe proceder a llevar a cabo el proceso de evaluación y selección de una de las estrategias para su adopción y puesta en marcha.

Johnson, “et al.” (2006) plantean tres criterios de éxito o filtros para evaluar las diferentes estrategias:

- **El ajuste de la estrategia:** Lo que busca es conocer cómo se adaptan las estrategias al análisis estratégico (DAFO).
- **La aceptabilidad:** A través de este criterio, tratan de cuantificar los posibles inconvenientes que se pueda generar en una estrategia mediante la aceptación o denegación de los distintos grupos de interés de la empresa. Esto se valora por medio de la rentabilidad, el riesgo y las reacciones de los grupos de interés.
- **La factibilidad:** Se pone en práctica el funcionamiento de la estrategia para poder analizarla, luego se plantea si es posible llevarlo a cabo, si se dispone de los recursos y capacidades suficientes y si se adecua a las expectativas que va a tener la empresa en un futuro.

2.1.1.4 Fase 4: Definición de los Planes de Acción

Esta es la última fase del plan estratégico y se exige la mayor concreción dentro del plan estratégico de la empresa.

La estrategia por la cual se va a realizar el plan de acción, debe poseer unas acciones concretas para poder considerarse una estrategia efectiva.

Para realizar su implantación deben seguir las siguientes pautas: (Capó Vicedo, 2017)

- Designar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción dentro de los plazos acordados.
- Fijar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos.

- Estimar los costes previstos.
- Priorizar la atención y dedicación que debe tener cada plan según su urgencia e importancia.

Los planes de acción deben seguir la siguiente estructura:

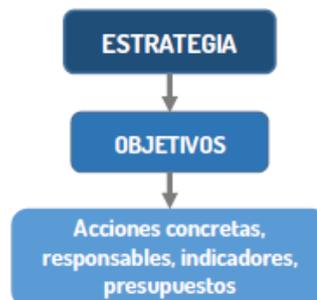


Ilustración 9: Esquema Plan de acción.

2.2 El plan de marketing

Se trata de un documento en el que se recoge el análisis de la situación de la empresa, los objetivos que se buscan alcanzar y los pasos que se siguen para conseguirlos.

Un plan de marketing tiene que ir coordinado a través de un programa y un medio de acción para asegurarse que se están realizando los objetivos acordados.

2.2.1 ¿Qué es el marketing?

Es una disciplina que se encarga de estudiar el comportamiento de los mercados y de las necesidades de los consumidores. Analiza la gestión comercial de las compañías con el propósito de atraer, captar, retener y fidelizar a los clientes finales mediante la satisfacción de sus deseos.

2.2.1.1 Origen y evolución del concepto de marketing

El concepto de Marketing proviene del inglés y comenzó a usarse en el año 1910 en la Universidad de Wisconsin, en EEUU. *(Fuente: questionpro.com, 2019).*

El Marketing se originó cuando la competencia entre empresas se vio incrementada de una forma notable y los mercados pasaron a crear teorías sobre cómo atraer a su público y aumentar sus ventas. El pensamiento en esa época era "vender a cualquier coste", esta idea comenzó a ganar más fuerza a finales de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, cuando los EUA estaban recuperándose de una crisis económica y las industrias necesitaban vender más, a cualquier coste.

La evolución que presenta el marketing a lo largo de estos últimos años es la siguiente:

Evolución del Marketing

- **Marketing 1.0:** Se centra en el producto y en las estrategias de marketing, el cual busca satisfacer las necesidades físicas y funcionales. Para ello, las marcas difunden su publicidad a través de medios tradicionales como son la Radio, la Televisión o documentos impresos con el objetivo de incrementar las ventas de las empresas.
- **Marketing 2.0:** Está enfocado en el consumidor y sus necesidades intrínsecas, cuyo objetivo es que las marcas ofrezcan las necesidades que busca el individuo y que se comprometan a consumirlas. No se centran en vender, sino se preocupan por el valor emocional que puede llegar a generar en el consumidor.
- **Marketing 3.0:** Se centra básicamente en los valores de las personas, en su forma de interactuar y en la forma de pensar con el propósito de que las marcas puedan innovar en sus nuevos productos y lanzarlos hacia un segmento o nicho de mercado concreto.

Ilustración 10: Evolución del Marketing.

2.2.1.2 Instrumentos del marketing

Para elaborar la estrategia de marketing correctamente, se dispone de una serie de herramientas, las cuales mediante el control y una combinación adecuada hacen que las empresas alcancen sus objetivos (Tomás Miquel, 2017).

A través del Marketing mix se toman decisiones en base al producto, precio, distribución y promoción de los productos o servicios que ofrece la empresa en el mercado. Las 4 P's del marketing mix son:



Ilustración 11: 4P del Marketing Mix.

2.2.1.3 Marketing de relaciones

Consiste en identificar la importancia para mantener relaciones que surgen entre las empresas y sus grupos de interés en el desarrollo de sus actividades económicas. Con ello, lo que se persigue es desarrollar vínculos consistentes, tanto económicos como técnicos y sociales entre las empresas y los grupos de interés (Consumidores, Empleados de la empresa, proveedores, distribuidores, empresas de servicios, accionistas, inversores y analistas) (Tomás Miquel, 2017).

Existen dos tipos de marketing de relaciones:

- **Con consumidores:** Se centra en tratar a los consumidores de forma más individualizada, teniendo en cuenta las características personales con el objetivo de fidelizar al cliente.
 - Se persiguen relaciones a largo plazo con el propósito de preocuparse por el cliente, satisfacer sus necesidades y que haya una comunicación continuada.
 - Se benefician del uso de la herramienta CRM (Customer Relationship Management), que es una base de datos donde se almacena la información de las necesidades del cliente con el fin de incrementar su relación.
- **Con empleados:** Tiene como objetivo mejorar las relaciones con los empleados con el fin de incrementar los beneficios de la empresa.
 - Presenta una visión a largo plazo.
 - Se centran en la importancia de mantener satisfechos a los empleados.
 - También es muy importante las políticas de recursos humanos, como por ejemplo la motivación, la remuneración, la autonomía, etc.

En cuanto a las relaciones que realiza la empresa son las siguientes:

Proveedores	Colaterales	Compradores	Internas
<input type="checkbox"/> Suministradores de bienes <input type="checkbox"/> Suministros de servicios.	<input type="checkbox"/> Competidores <input type="checkbox"/> Instituciones privadas <input type="checkbox"/> Instituciones gubernamentales.	<input type="checkbox"/> Clientes finales. <input type="checkbox"/> Comerciales con intermediarios.	<input type="checkbox"/> Dptos funcionales <input type="checkbox"/> Con los empleados <input type="checkbox"/> Con otras unidades de negocio.

Ilustración 12: Tipos de relaciones.

La empresa tiene relaciones con los **compradores** que se consideran relaciones de salida, también tiene relaciones con sus **suministradores** en el que se registran como relaciones de entrada. En cambio, las relaciones entre los diferentes **departamentos de la empresa** y los **competidores e instituciones** son relaciones externas.

2.2.2 ¿Qué es el plan de marketing?

Es un documento escrito de forma sistemática y estructurada, que por medio de los análisis y estudios correspondientes se definen los objetivos de marketing a alcanzar en un período de tiempo determinado, y también se detallan los programas y métodos necesarios para lograr los objetivos marcados (Tomás Miquel, 2017).

Sus características más destacadas son las siguientes:

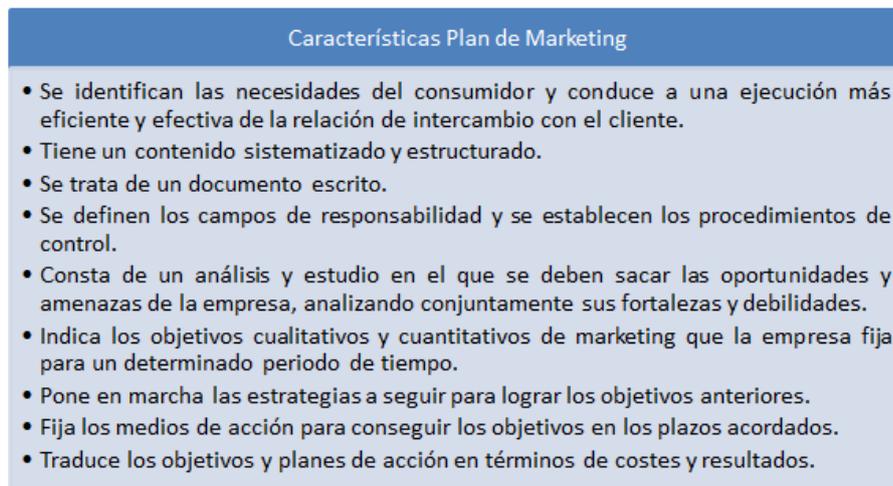


Ilustración 13: Características Plan de Marketing.

2.2.2.1 Ventajas del plan de marketing

Entre las varias ventajas que tiene, destacamos las siguientes:

- ✓ Obliga a hacer un control sobre una serie de acciones fijadas para llevar a cabo la actividad empresarial.
- ✓ Mejora la coordinación de las actividades.
- ✓ Deja que la empresa tome las decisiones que tengan que ver con el marketing de manera sencilla y sistemática, apoyándose en los principios del Marketing.
- ✓ Proporciona una continuidad en el tiempo, por este motivo se realiza una revisión y actualización constante de las actividades.
- ✓ Establecen los objetivos a alcanzar con anterioridad.

2.2.2.2 Realización de un plan de marketing

En función del plan estratégico de Dulcesol, se llevará a cabo un plan de marketing que constará de las siguientes etapas:



Ilustración 14: Etapas del plan de marketing (Tomás Miquel, 2017)

A partir de la secuenciación correcta de las etapas descritas con anterioridad, permitirá que la empresa pueda adoptar las decisiones idóneas con el menor riesgo posible, todo ello gracias al estudio de las amenazas y oportunidades localizadas en el entorno de la empresa, y las fortalezas y debilidades de la misma.

Fase 1: Análisis y diagnóstico de la situación.

En el caso de que el plan de marketing no estuviera precedido por un plan estratégico, se tendrían que llevar a cabo todas las etapas del plan de marketing que han sido comentadas anteriormente. Con ello, se analizará la situación interna y la externa de la empresa, y de las mismas se realizarán estrategias y planes de acción.

Fase 2: Decisiones estratégicas de marketing.

Finalizado el diagnóstico de la situación, ahora se va a especificar los objetivos que quiere llevar a cabo la empresa para seguidamente desarrollar las estrategias de marketing.

Se clasifican los objetivos en:

➤ **Objetivos cuantitativos:**

- Aumentar el porcentaje de las ventas.
- Conseguir un nivel de beneficios determinado.
- Lograr una cuota de mercado exacta.

➤ **Objetivos cualitativos:**

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Proporcionar el mejor servicio posible.
- Entrar en un mercado determinado.
- Dedicarse a un segmento en concreto.
- Lograr mejorar la imagen de la marca.

A partir del plan de marketing, se deben realizar las decisiones estratégicas para que a continuación se definan las estrategias de segmentación, targeting y posicionamiento.

Las estrategias funcionales están formadas mediante la técnica del marketing mix, en esta fase es muy importante tener en cuenta tanto los recursos y capacidades de la empresa, para poder plantear posibles estrategias.

Fase 3: Decisiones operativas del marketing.

Para poder finalizar con el plan de marketing, se tienen que confeccionar planes de acción. Es una de las fases más importantes, ya que, a partir de las estrategias que han sido planteadas se llevan a cabo acciones concretas para luego ser implantadas.

Las acciones de marketing están vinculadas a las variables del marketing mix en la cual se interpreta.

Para ello, nos podemos guiar a partir de estas acciones:

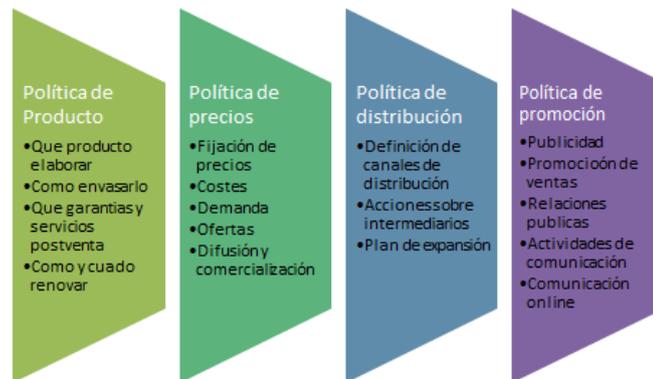


Ilustración 15: Acciones sobre las variables del marketing mix.

Todo lo que se ha comentado en este apartado de la planificación, se basa en el análisis de la información más relevante tanto pasada como presente de la empresa junto con una predicción del futuro, a través de las cuales se pueden llevar a cabo las acciones anteriores para lograr sus objetivos. Por medio de las estrategias, se observan las decisiones que se realizarán en un futuro dentro de la empresa.

3. La empresa Dulcesol y planteamiento de la problemática

La empresa Dulcesol se dedica al sector de la alimentación en concreto a la bollería industrial, se encuentra situada en la localidad de Gandía y se considera una empresa Multinacional por los ingresos que obtiene y los trabajadores que tiene a su disposición.



Ilustración 16: Localidad de Gandía

La **misión** de esta empresa, es ofrecer sus productos proporcionando la mejor relación calidad y precio, diversificarse e innovar en distintas categorías de productos.

La **visión** del grupo Dulcesol es ser una marca líder en el sector de la alimentación en España, innovadora, con proyección internacional y que esté enfocada a todos los consumidores y clientes.

Los **valores** en los que busca centrarse esta empresa, es la satisfacción de los clientes a través del consumo de sus productos, la formación y desarrollo de las personas que están trabajando día a día en la empresa, el compromiso que tienen con sus proveedores cosa que hace que crezcan y se hagan más fuertes cada día más, la calidad que ofrecen en sus productos a los clientes fieles, la mejora continua e innovación que presentan en el envasado de sus productos, la responsabilidad social que existe en la empresa y por último la reinversión de sus productos a nivel internacional.

La andadura del grupo Dulcesol surge en 1952, a partir de un pequeño negocio de panadería y pastelería tradicional en la localidad de Villalonga. En la actualidad, el Grupo está formado por tres plantas destinadas a la fabricación de bollería industrial y otros productos, que se encuentran ubicadas en Gandía, Villalonga y en Argelia. Cabe destacar que comercializa sus productos en países como España, Portugal, Francia, Italia, Marruecos y Argelia, y además, también exporta a 39 países. En la actualidad, es el primer grupo en volumen en el mercado español en repostería y bollería dulce y el tercero en pan de molde y bollería salada. En los últimos años, el Grupo ha desarrollado

la producción de nuevos productos como cremas de untar y productos saludables como la gama de smoothies Be plus.

El Grupo Dulcesol también cuenta con su propia granja ovo-productora, en el que ponen huevos frescos y además cuenta con una empresa de impresión de material flexible. También disponen de una amplia red de Delegaciones comerciales, que se encuentran repartidas por el territorio español en el que abastecen tiendas y plataformas logísticas.

La trayectoria que ha seguido el Grupo Dulcesol a lo largo de los años es la siguiente:

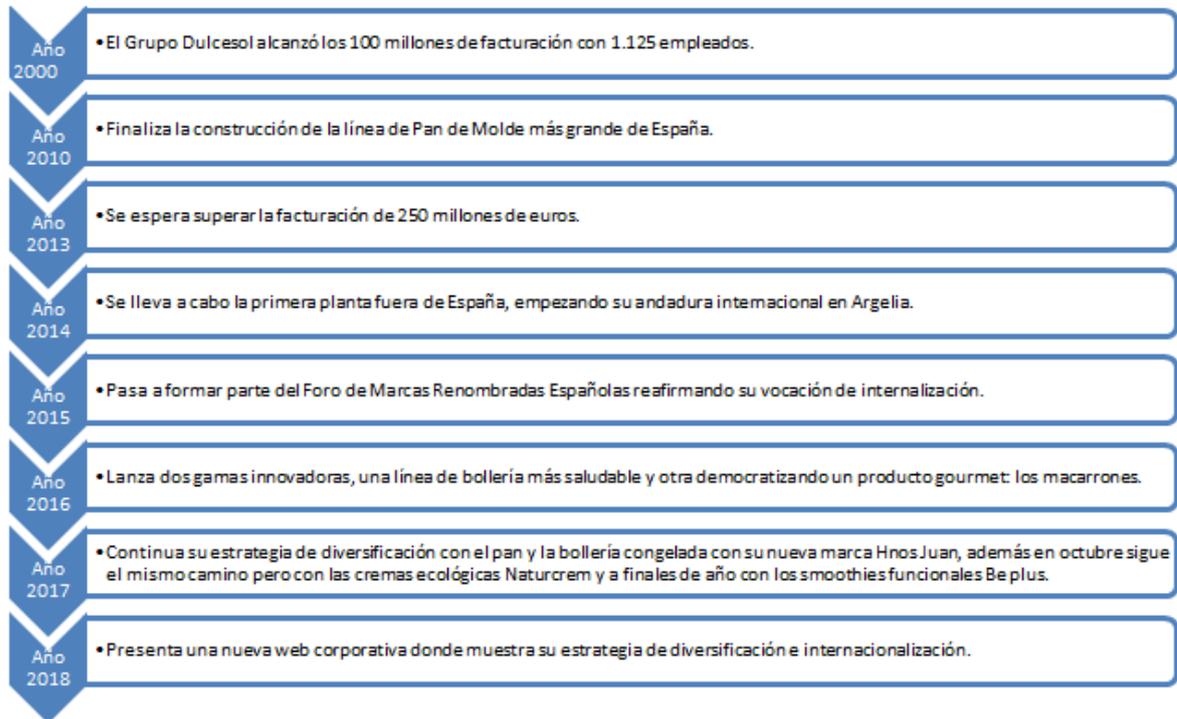


Ilustración 17: Trayectoria Dulcesol.

El proceso productivo se lleva a cabo en tres plantas dedicadas a la fabricación de bollería industrial y otros productos, que se encuentran ubicadas en Gandía junto al polígono Beniето (Central), Villalonga y Argelia.



Ilustración 18: Ubicación de la empresa Dulcesol

Actualmente dispone de una nueva página web donde expone su estrategia de diversificación e internacionalización, en el que se ofrecen exclusivamente productos ecológicos, como es la gama Be plus y a través de esta página se pueden realizar ventas directas vía online. También cabe destacar que en la página oficial de Dulcesol se puede comprar cualquier producto que fabrique esta empresa. A todo ello, el Grupo Dulcesol incluye una nueva línea de pan de molde (que es una de las más grandes de España), en la que suministra el pan a empresas como Burger King.

En el año 2018, decidió diversificar su cartera de productos con el propósito de ofrecer a sus consumidores productos ecológicos, como es el caso de los tarros y smoothies Be plus certificadas. Todo ello con el objetivo de innovar, adentrarse a las nuevas tendencias del mercado y hacer que la gente tenga otra mentalidad de los productos que ofrece Dulcesol.

Esta nueva gama de productos está formada por purés de frutas y hortalizas elaborados con alimentos saludables y de máxima calidad, todos ellos sin gluten y sin lactosa. Estos productos están certificados por la producción ecológica de la Comunidad Valenciana, utilizando ingredientes de la producción ecológica y desarrollada según las normativas españolas y europeas aplicadas a la agricultura y ganadería ecológica.

Como esta gama de productos ecológicos no ha llegado a tener suficientemente éxito en el mercado, posiblemente por la relación que hace la gente con la bollería industrial o por el precio tan elevado que tiene, entonces vamos a plantearnos solucionar estas incongruencias que tienen los consumidores a la hora de comprar estos productos. Para ello, vamos a llevar a cabo un análisis estratégico y una investigación comercial para identificar las posibles amenazas y debilidades que se puedan encontrar y así poder encaminar el producto Be plus a obtener posibles mejoras en sus ventas.

El Grupo Dulcesol dispone de una amplia variedad de productos y marcas de alimentación, que se pueden clasificar de la siguiente manera:

Repostería y bollería	Panadería	Alimentos para bebés
<ul style="list-style-type: none"> • Soles: Con azúcar, con cacao, "zebra" y "Pinkys". • Mini Soles: Con cacao y "zebra". • Solettes: Rellenos de crema y cacao, solo rellenos de cacao. • Pandorino: Original y Natilla. • Dulcesol Innova: Productos con perfil más saludable y con alga chlorella. • Dulcesol Black: Macarrones con diversos sabores. • A parte se ofertan más de 120 productos distintos como: Napolitanas, pastelitos, cañas, tortas de aceite, brazo gitano, bracitos búlgaros, rosegones, magdalenas, croissants, bocaditos, lazos, palmeras, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pan de molde: Blanco e integral, normal y sin corteza. • Panecillos suecos tostados: Normal, integral, tomate-orégano y con ajo. • Pan Burguers y Hotdogs. • Panes multicereales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarritos y bolsitas de frutas. • Tarritos y bolsitas BIO certificadas como agricultura ecológica.

Tabla 1: Productos Dulcesol

En la actualidad, la empresa dispone de 2.100 trabajadores fijos durante todo el año, entre ellos se encuentran el gerente o propietario de la empresa, la gente que trabaja en las fábricas, gente que trabaja en los departamentos, los vigilantes, etc. Durante todo el año la empresa suele contratar a más gente, ya que, se va incrementando la producción año tras año. La empresa en el año 2017 llegó a facturar 325 millones de euros, esto representa un aumento aproximadamente del 2% respecto al año anterior y una producción de 144.400 toneladas.

En las imágenes que se detallan a continuación, se muestran algunas gamas de productos que comercializa la marca Dulcesol.



Ilustración 19: Productos Dulcesol 1

La gama de productos Be plus, está formada por cuatro referencias: Antioxidante, Energizante, Detox y Relajante. Todos ellos han sido galardonados con el sello producto del año 2018, en referencia al Gran Premio de Innovación. A continuación se muestran los productos Be plus:



Ilustración 20: Productos Dulcesol 2

3.1 Planteamiento de la problemática

Conforme a lo comentado anteriormente y bajo consentimiento de la dirección de la empresa, se decide llevar a cabo una serie de cambios con el objetivo de mejorar y restablecer el enfoque de la gama de productos Be plus, y así que se pudiera convertir en un referente en el mercado de la gama saludable, cosa que ya se está llevando a cabo pero que todavía no ha tenido el impacto deseado por la empresa. Una de las razones por las que no está teniendo la suficiente acogida en el mercado, es por el pensamiento que tiene la gente con los productos de Dulcesol, es decir, bollería industrial. Por otra parte, está el caso de que todavía no existen unos clientes fijos que consuman estos productos y también puede ser debido al excesivo precio que tienen estos productos.

Por tanto, debido a que esta gama de productos presenta unos precios relativamente excesivos en comparación con el resto de empresas del sector de la alimentación, pensamos que es uno de los aspectos a tener en cuenta. Para ello, se detalla una tabla con los productos que ofrecen los diferentes competidores, en función de los precios que ofrecen cada uno de ellos:

<u>Envase</u>	<u>Producto y Empresa</u>	<u>Precio</u>
	<ul style="list-style-type: none"> Pouch Fresa (Danone) 70 gr 	0,56 €/ud
	<ul style="list-style-type: none"> Yogur con Fresa (Hero) 100 gr 	0,89 €/ud
	<ul style="list-style-type: none"> Yogikids Fresa y Plátano (Pascual) 160 gr 	0,86 €/ud
	<ul style="list-style-type: none"> Yogolino Fresa y Plátano (Nestlé) 100 gr 	0,91 €/ud
	<ul style="list-style-type: none"> Smoothie de Fresa (Arla) 200 gr 	1,55€/ud
	<ul style="list-style-type: none"> Smoothie de piña, coco y mango (Pom'bel) 100 gr 	1,29 €/ud

	<ul style="list-style-type: none"> • Smoothie de mago y maracuyá (El Frutero) 100 ml 	<p>1,25 €/ud</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Smoothie Energía y Antioxidante (Innocent) 250 ml 	<p>2,63€/ud</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Smoothie de mango (Hacendado) 500 ml 	<p>1,36 €/ud</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • Smoothie Bioactivo (Dulcesol) 150 gr 	<p>1,71€/ud</p>

Tabla 2: Comparativa de productos.

A partir del planteamiento de la problemática observada con anterioridad, el fin que se pretende llevar a cabo en el trabajo, es analizar los motivos que hacen que se origine esta situación y con ello aplicar los cambios pertinentes que permitan mejorar los procedimientos utilizados hasta el momento, básicamente para el replanteamiento de esta gama de productos.

Con respecto a las estrategias que se pretenden definir en este trabajo, se pretende introducir nuevas mejoras en el envase del producto, es decir, mejorar el packaging, para así hacer que se haga más visible las características que tiene el producto. Adicionalmente, también se persigue cambiar el precio del producto para poder ser más competitivo y así poder luchar con el resto de competidores.

Para poder mejorar el posicionamiento de esta gama de productos, se va a proceder en primer lugar a realizar un plan estratégico con el objetivo de plantear las estrategias más interesantes de cara a mejorar esta línea de productos Be plus. Para ello se llevará a cabo un análisis de la situación interna y externa. Con ello, se plantearán posibles estrategias y se escogerán las que mejor se adapten y luego se explicarán las que han sido más relevantes para poder mejorar la situación competitiva de la empresa y lograr alcanzar los objetivos marcados.

4. Plan estratégico de Dulcesol

Una vez explicados los fundamentos teóricos del plan estratégico, ahora se va a proceder a desarrollar el plan estratégico de Dulcesol. El plan estratégico, se ha realizado siguiendo los puntos oportunos para identificar diferentes posibilidades estratégicas con el objetivo de llevar a cabo mejoras en la empresa.

Con lo comentado anteriormente, se pretende mejorar la eficiencia, la competitividad y el posicionamiento de la empresa Dulcesol en el mercado.

4.1 Análisis de la situación actual:

A través de este análisis se pretende analizar el entorno general y el entorno específico que rodea a la empresa y en el análisis interno los recursos y capacidades.

4.1.1 Análisis Externo

En lo que se refiere a este análisis, se centra en aquella parte del entorno que afecta de una manera u otra en la empresa (Capó Vicedo, 2017).

Por medio de este análisis se localizarán las oportunidades o amenazas que afectan a la empresa Dulcesol.

A partir de este análisis, se pueden diferenciar dos niveles: Entorno general o Macroentorno que es el entorno más alejado, y luego el entorno específico o Microentorno, que se trata del más cercano para la empresa.

4.1.1.1 Macroentorno

En el Macroentorno, lo que se busca es obtener información para que la empresa pueda localizar que variables del sistema económico y social de su entorno, puedan llegar a producir un impacto relevante en su estrategia (Capó Vicedo, 2017).

Para ello, se lleva a cabo la utilización de diversos métodos, los más destacados son: Análisis PEST o PESTEL y Escenarios.

4.1.1.1.1 Análisis PEST

Este análisis consiste en el estudio de los factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que inciden en la empresa, con el fin de identificar las variables que influyen en la estrategia de la empresa.

Para realizar este análisis, se definirán los límites geográficos en función del ámbito territorial en el que actúe la empresa y se determinarán las variables a tener en cuenta en cada una de las dimensiones del entorno.

Dimensión Político-Legal.

En la actualidad, la situación política que se vive en España, ha propiciado el descontento por parte del ciudadano español debido a la incerteza política que se vive en nuestro país, llegando a ejecutarse hasta 2 elecciones para poder formar gobierno.

En cuanto al nivel de deuda en el año 2017, la deuda pública en España fue de 1.144.425 millones de euros, en el que se ha visto incrementado unos 37.205 € con respecto al año 2016. En el año 2018, la deuda fue de 1.170.961 millones de euros, lo que nos viene a decir este dato, es que la deuda se ha incrementado con respecto a los años posteriores y hace que se encuentre situado entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo.

<u>Año</u>	<u>PIB anual</u>	<u>Var. PIB (%)</u>
2018	1.208.248 €	2,60%
2017	1.166.319 €	3,00%
2016	1.118.743 €	3,20%
2015	1.081.165 €	3,60%
2014	1.037.820 €	1,40%

Tabla 3: *Variación del PIB en España (Fuente: Datosmacro, 2018a).*

En la tabla anterior se muestra cómo ha ido evolucionando el PIB en España, desde el año 2014 al 2018. En ella observamos que ha variado de forma notable a lo largo de los años, esto se debe a que el país está creciendo económicamente, ya que, han aumentado los precios de los bienes y servicios a lo largo de los años. Este aumento en el año 2018, en concreto en el cuarto trimestre, es debido a dos aspectos: un crecimiento de las cifras de empleo y a una mejora de las cuentas públicas favorecidas por la evolución de los ingresos.

La Consejería reparte 4,2 millones de euros en subvenciones, entre las que destacan las destinadas al fomento del autoconsumo (Fuente: Laverdad, 2018).

Con lo que respecta a las subvenciones que reciben las empresas, la Consejería ha repartido 4,2 millones de euros a más de 170 empresas de la región de Murcia en el año 2018, para ayudarlas a llevar a cabo proyectos de ahorro de energía. Esto lo que va a generar una inversión de 13,5 millones de euros y contribuirá a una reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera de 38.048 toneladas de CO₂. En definitiva, que gracias a estas subvenciones que reciben las empresas, pueden llevar a cabo sus proyectos que tienen planteados y así poder ayudar a que la empresa crezca y que se pueda reducir el consumo energético como bien se detalla en la noticia.

El BOE publica una resolución que flexibiliza la jornada de los empleados públicos (Fuente: Expansión, 2019).

En cuanto a la flexibilización de la jornada laboral por parte de los empleados públicos, vemos que han podido llegar a un acuerdo los sindicatos estos últimos meses y llevar a cabo los cambios que tenían pensados en la anterior resolución, en 2012. Los cambios que ha habido han sido, que la

jornada fija tenga un horario de 09:00 a 14:30 h y el resto de horas hasta completar las 37,5 h, se llevarán a cabo en horario flexible de 07:00 a 09:00 horas y de 14:30 a 18:00 horas. También se ha regulado el cambio de la jornada de tarde y más temas relacionados, en el que viene más detallado en la noticia. Como conclusión, cabe destacar que estos horarios hacen que puedan tener los funcionarios mayor flexibilidad para así poder realizar los descansos adecuados y poder tener tiempo para dedicarlo a la familia. También pienso que esto se debería de llevar a cabo en cualquier empresa, ya que, todos los trabajadores tendrían que tener las mismas condiciones.

Fichar en el trabajo será obligatorio desde este domingo, 12 de mayo
(Fuente: Diariocritico.com, 2019).

El Consejo de Ministros aprobó el 12 de mayo, que todas las empresas estarán obligadas a llevar un registro de la jornada laboral de cada uno de sus trabajadores, en el que haga constancia la hora en la que empieza y termina de trabajar con el objetivo de que exista un control rutinario y que se puedan identificar posibles excesos en las horas extra que realice un trabajador. En el caso de que las horas extra que haga un trabajador supere la cifra de 80 al año y no sean compensadas, se está produciendo un incumplimiento empresarial por parte del empresario, lo que le recaerá una sanción por infracción grave en el orden social que puede alcanzar los 6.000 euros de multa. Todo ello se ha llevado a cabo, ya que, en el año 2018 se registraron un 35% de denuncias por incumplimientos empresariales en materia laboral que tenían que ver con los tiempos de la jornada. Pienso que es una buena medida que se lleven a cabo dichos controles, para que se vea reflejado el tiempo que está trabajando el trabajador y las horas que realiza de más y no se les paga, con ello se evitarán que existan injusticias laborales en nuestro país.

Ley para la Defensa de la calidad alimentaria, en la que se trata de proporcionar al ciudadano unos alimentos sanos, seguros y que además respondan a sus expectativas de calidad
(Fuente: BOE, 2015).

El contexto de esta ley, nos habla de que es fundamental revisar tanto los aspectos generales como los particulares de la calidad alimentaria en el ámbito de la competencia, para estar al día de las nuevas tendencias en esta materia que afectan a la alimentación. Por otra parte, también se tiene que tener en cuenta el cumplimiento de los requisitos que se establecen con carácter obligatorio para la comercialización de los productos alimenticios. Todo ello lo que conlleva, es a que las empresas se responsabilicen en cumplir la leyes y las acciones que se llevan a cabo a la hora de fabricar sus productos, en donde tienen que cumplir con los requisitos para poder comercializarlos a los supermercados o a otros lugares fuera de la Unión Europea.

Además, se puede encontrar dentro de la ley en el Título II los sistemas de control de calidad alimentaria, que son los que se llevan a cabo:

- La calidad alimentaria y su control.
- El control oficial.
- Inspección y acta de inspección en el control oficial.
- Obligaciones de los interesados.
- Medidas cautelares.
- Autocontrol y trazabilidad.
- Comprobación del autocontrol del operador en calidad alimentaria.

Además, se deben regir al cumplimiento de leyes básicas, como:

- Real Decreto 411/1997, de 21 de marzo, por el que se modifica el Real Decreto 2200/1995, de 28 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de la Infraestructura para la Calidad y Seguridad Industrial. B.O.E. Nº 100 publicado el 26/04/1997.
- Ley 21/1992 de 16 de julio, de Industria. B.O.E. Nº 176 publicado el 23/07/1992.

En referencia a las leyes comentadas con anterioridad, cabe destacar que estas leyes establecen que los trabajadores deben estar trabajando en una estructura más sostenible, que se posean unas infraestructuras y se regulen todos los elementos laborales de manera que se ejecuten de forma segura. Esto lo que conlleva, es a que los trabajadores estén más seguros y disfruten de las buenas condiciones de trabajo.

Para finalizar, las empresas tienen que cumplir con la Ley de patentes y marcas. En este caso la empresa Dulcesol lleva a cabo la explotación de su marca y otras submarcas.

Dimensión Económica.

Después de la crisis económica a la que se ha enfrentado España en los últimos años, como es el caso de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria y el aumento de la desocupación, se encuentra en una prima de riesgo de 98,60 puntos. Con ello, se ha observado una disminución con respecto a años anteriores, ya que, su valor rondaba los 100 puntos. Esta disminución de la prima de riesgo implica un menor pago de la deuda para España (*Fuente: Expansión*).

Otro aspecto a destacar, es la renta per cápita española que desde el año 2013 ha crecido como se ve reflejado en el siguiente gráfico, y se prevé que continúe aumentando en los próximos años.

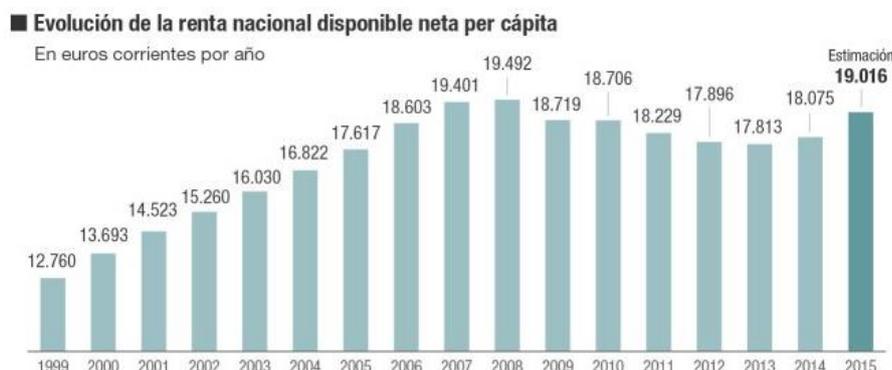


Ilustración 21: Renta per cápita España (Fuente: Cincodias.com, 2015)

Después de unos años de recesión económica y la recuperación iniciada a mediados del año 2013, continuó reforzándose en 2015 i su crecimiento superó el 3% del PIB. Estas mejoras se debían a la creación de empleo que hizo que aumentara la confianza de la población, otro factor fue la depreciación del euro, la bajada del precio del petróleo y la recuperación de Europa entre otros. Debido a estas circunstancias, se ha visto incrementado el PIB en un 0,6% en el primer trimestre de 2018 respecto del trimestre anterior, mientras que en el segundo trimestre de 2018 se ha reducido un 2,5%. España tiene un PIB per cápita trimestral de 6.371€, es decir, unos 225€ que se encuentran situados por encima del mismo trimestre del año anterior, que fue de 6.146€.

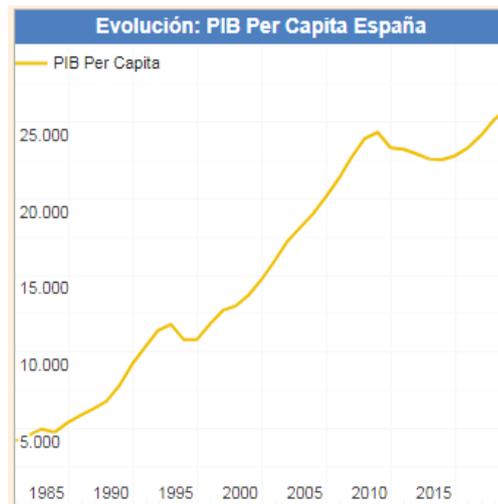


Ilustración 22: PIB Per Cápita en España (Fuente: Datosmacro, 2019a)

Puede parecer que el crecimiento económico se consolida y ello se observa en la reducción del desajuste. En todo caso, la deuda pública va creciendo en España, en el año 2017 la deuda pública fue de 1.144.298 millones de euros en el que se incrementó en 37.078 millones de euros, en el año 2016 fue de 1.107.220 millones de euros, estas cifras tan elevadas de endeudamiento, hace que España este situada entre los países con más deuda del mundo.

En cuanto a la tasa de desempleo, ha ido disminuyendo poco a poco desde el año 2018 hasta la actualidad, como se puede apreciar en la siguiente tabla donde en diciembre de 2018 era de 14,3% y en marzo de este año ha sido de 14%. Este descenso se ha visto reducido por la población activa, por la creación de contratos temporales y mayoritariamente por la ocupación en época de verano. Con todo ello, cabe comentar que en la actualidad el salario mínimo interprofesional (SMI) en España ha aumentado a 900€, pero continua estando por debajo de los salarios de la Unión Europea.

España: Tasa de desempleo 2019			
	Tasa de desempleo	Desempleo hombres	Desempleo mujeres
Marzo 2019	14,0%	12,3%	16,0%
Febrero 2019	13,9%	12,3%	15,8%
Enero 2019	14,1%	12,5%	16,1%
Diciembre 2018	14,3%	12,7%	16,1%
Noviembre 2018	14,5%	12,9%	16,2%
Octubre 2018	14,7%	13,1%	16,4%

Ilustración 23: Tasa de desempleo España (Fuente: Datosmacro, 2019b)

Por lo que respecta al ámbito local, se puede apreciar en la siguiente tabla una disminución de la tasa de paro en la localidad de Gandía, desde el año 2015 con un 23,34 % hasta la actualidad que ha llegado a reducirse a 19,22% en el mes de enero. Estas mejoras se deben gracias, al aumento del número de puestos de trabajo que ofrecen las empresas locales y también a las medidas que se han llevado a cabo por parte del ayuntamiento de la localidad, para facilitar la búsqueda de futuros empleados. Esto lo que ha hecho, es que las personas que estaban paradas hayan podido encontrar un puesto de trabajo acorde a sus expectativas.

Evolución del Paro Gandía (Valencia)				
Fecha	Tasa de Paro Registrado	Nº de parados registrados	Población	
Enero 2019	19,22%		6.730	73.829
2018	18,54%		6.541	73.829
2017	20,36%		7.087	74.121
2016	21,22%		7.375	74.814
2015	23,34%		8.109	75.514
2014	25,26%		8.885	76.497
2013	26,13%		9.338	78.543
2012	25,43%		9.135	79.010
2011	23,68%		8.671	78.704
2010	20,94%		7.820	79.430
2009	19,62%		7.400	80.020
2008	14,22%		5.382	79.958
2007	9,67%		3.305	77.421
2006	8,26%		2.972	74.827

Ilustración 24: Evolución de la Tasa de Paro en Gandía (Fuente: Datosmacro, 2019c)

Dimensión Sociocultural.

En el año 2017, la ciudad de Gandía contaba con una población de 74.121 habitantes. Actualmente, cuenta con una población de 73.829 habitantes, de los cuales 36.295 son hombres, lo que supone un 49,16%, mientras que 37.534 son mujeres, que suponen un 50,84% de la población. Este descenso se debe al regreso de la población inmigrante a sus países de origen, cosa que ha hecho que se note esta reducción de habitantes en prácticamente toda la comarca de la Safor.

Por lo que respecta a la población española, podemos observar en el siguiente gráfico que la edad media de la población está comprendida entre 40 y 44 años, donde el 4,5% de la población son hombres y el 4,2% son mujeres. También se puede apreciar que la edad que destaca entre los jóvenes, son los menores de 35 años donde el 3,2% son tanto hombres como mujeres.

Con lo que se concluye, que la mayoría de la población española se encuentra situada entre el intervalo de mayores de 44 años y menores de 30 años.

Pirámide de población de España 2019 (por edades y sexos)

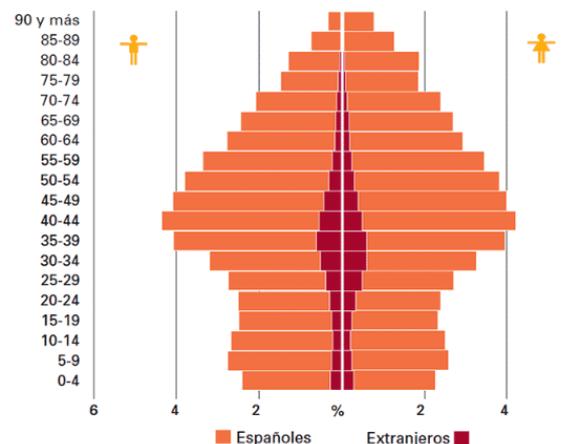


Ilustración 25: Pirámide poblacional de España (Fuente: Enterat 2019)

Con lo que respecta al número de instituciones escolares, la ciudad de Gandía cuenta en la actualidad con 22 centros de enseñanza obligatoria, de los cuales 9 son centros públicos de Educación Infantil y Primaria, 1 centro de Educación Especial de carácter comarcal, 8 centros privados concertados de Educación Infantil, Primaria y ESO (de los cuales 3 ofrecen Bachillerato) y 4 Institutos de Educación Secundaria, que ofrecen ESO, Bachilleratos y en 3 de ellos se imparten Ciclos Formativos de Grado Medio y Superior. Con todo ello, se concluye que el municipio cuenta con la suficiente y amplia formación para que los estudiantes salgan bien preparados y puedan encontrar puestos de trabajo acordes a lo que han estudiado.

En cuanto al consumo de productos saludables por parte de los españoles, se puede afirmar que la mayoría de consumidores apuestan por productos bajos en grasas y sin aditivos. Esta tendencia en alimentación está evolucionando en los últimos años, en la que se observa como los consumidores demandan más productos saludables, ecológicos y que sean sostenibles en la mayor parte de los ámbitos. Esta evolución hace que la sociedad se implique más en consumir este tipo de productos, llegando hasta el punto de ver el etiquetado de ellos para conocer los ingredientes que contienen los productos que se compran (*Fuente: Heraldo, 2019*).

En lo que se refiere a las preferencias de los consumidores españoles, cabe destacar que un 70% de la población está dispuesto a pagar más por un producto debido a la calidad que este ofrece, tanto por las vitaminas, proteínas e hidratos de carbono que contienen como por lo saludable que es dicho producto. Aunque el resto de consumidores, que en este caso es un 30% no puede permitirse comprar dichos productos porque piensa que son muy caros y además que su bolsillo no le da para más, no tienen otro remedio que consumir productos con una calidad escasa. (*Fuente: Puromarketing, 2019*)

Por otra parte, en lo que se refiere a la concienciación con el medio ambiente, cada vez las ciudades se comprometen más y esto comporta a que las empresas se impliquen en ello. La mayor concienciación ecológica de la población española se traduce a un aumento de la demanda de los “productos verdes”, por ejemplo en el caso de las empresas de distribución de productos naturales, es un tema que se está llevando al orden del día, con lo que reporta la importancia de obsequiarlos con el sello de producto natural o ecológico.

Dimensión Tecnológica.

Hoy en día las nuevas tecnologías están avanzando con el paso del tiempo. Esto provoca que las empresas se tengan que ir renovando con la aparición de nuevos productos en el mercado que incluyan estas nuevas tecnologías. Con lo que se puede observar, que la vida útil de los productos cada vez es menor. Por otra parte, existe en diferentes sectores una tendencia a recortar intencionadamente la vida útil de sus productos para así aumentar sus ventas, es decir, se desarrolla una obsolescencia programada de los productos.

En lo que se refiere a la Industria 4.0, es una nueva manera de organizar los medios productivos utilizando las tecnologías digitales y la información inteligente de datos a partir del Big Data (gran cantidad de datos). La aplicación de estas tecnologías en las empresas, va a comportar cambios sociales importantes y hará que mejore el funcionamiento de las empresas. Los cambios que se pretenden llevar a cabo para así mejorar la forma de trabajar en las empresas, son los siguientes: “el Big Data, el blockchain, el internet de las cosas, la realidad virtual o la inteligencia artificial que

forman parte de un nuevo ecosistema que modificará la manera en la que trabaja y vive la gente”. En la actualidad, la Industria 4.0 ya ha llegado a España y parece que ha venido para quedarse, y con ella las empresas deberán de adaptarse a estos nuevos cambios, lo que les resultará una compleja y dura tarea ponerse al día.

El gran avance tecnológico que ha supuesto la incorporación de estas nuevas tecnologías a la mayoría de las empresas, ha hecho que exista una reducción de los costes tanto de fabricación como de distribución.

La mayoría de las empresas, disponen de maquinarias especializadas para perfeccionar y agilizar la producción. Por lo que respecta a España, cada día se van incrementando el número de centros logísticos robotizados que tienen a su alcance esta tecnología, esto lo que hace es que tengan una mejor eficiencia en su funcionamiento y coordinación del trabajo que desempeñan.

Aparte de la aparición de internet, también ha aparecido el comercio online, lo que permite ofrecer los productos a un mayor número de clientes. En el caso de la empresa Dulcesol, cuenta con su página web donde ofrece sus diferentes productos y permite que la gente pueda comprar vía online los productos que desea.

Para finalizar en esta dimensión, se puede observar que en el siguiente gráfico la compra por internet ha ido incrementándose año tras año, en el que ha habido un aumento aproximadamente de un 88 % con lo que respecta al año 2015 y 2018, cosa que nos da a entender que la gente confía más comprando a través de esta herramienta y les proporciona la mayoría de veces más ventajas, ya que, suelen haber descuentos o promociones por hacer la compra online (Fuente: *Statis, 2019*).

Previsión del número de compradores online en España desde 2015 hasta 2018 (en millones).

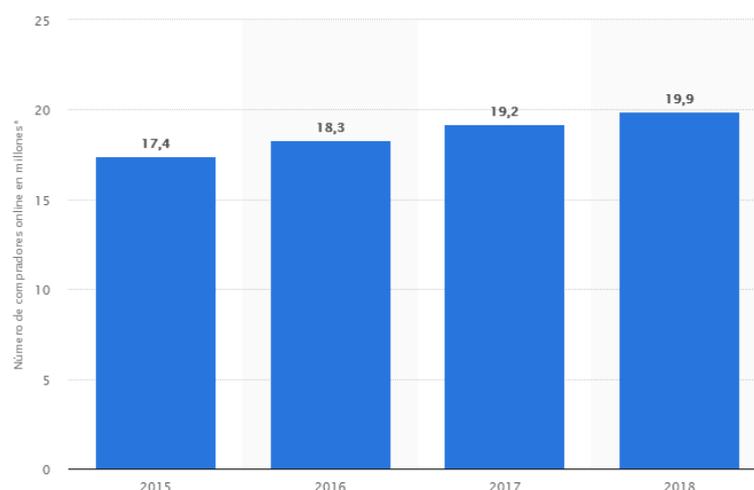


Ilustración 26: Evolución de las compras de Internet anuales (Fuente: Statis 2019).

4.1.1.1.2 Perfil Estratégico

Una vez se ha elaborado el análisis PEST, se va a proceder a realizar las conclusiones que se han obtenido de dicho análisis para poder llevar a cabo el perfil estratégico.

Con ello, se realizará una lista de los factores clave del entorno, en el que se estimarán a partir de la siguiente escala: muy negativo, negativo, indiferente, positivo y muy positivo. A través de este análisis, obtendremos las amenazas y oportunidades.

DIMENSIONES		MN	N	I	P	MP
-Dimensión Político-Legal	Situación política del país		X			
	Deuda pública elevada		X			
	Disminución del PIB en España		X			
	Reparto de subvenciones relacionadas con la reducción del consumo energético					X
	Flexibilidad de horarios en las administraciones públicas					X
	Registro de la jornada laboral de los trabajadores en las empresas		X			
	Cumplimiento de la ley de calidad alimentaria				X	
	Disponibilidad de buenas condiciones en las infraestructuras de la empresa y condiciones de trabajo					X
	Disponer de patentes y marcas propias				X	
	-Dimensión Económica	Disminución de la prima de riesgo				X
Incremento de la renta per cápita					X	
Aumento del PIB per cápita en España					X	
Aumento de la Deuda Pública en España			X			
Incremento de la Tasa de desempleo en España			X			
Disminución de la Tasa de desempleo en Gandía						X

-Dimensión Sociocultural	Descenso de la población en Gandía		X				
	Gran diversidad de instituciones escolares en la ciudad de Gandía						X
	Envejecimiento de la población			X			
	Concienciación con el medio ambiente						X
	Consumo de productos saludables						X
	Preferencia de productos alimenticios de alta calidad						X
-Dimensión Tecnológica	Disminución de la vida útil de los productos tecnológicos (obsolescencia programada)		X				
	Incorporación de la Industria 4.0 en España				X		
	Incremento de empresas que utilizan la automatización de maquinaria						X
	Aparición del Comercio online					X	
	Incremento de la compra online					X	

Tabla 4: Perfil Estratégico

Al terminar con el análisis del macroentorno, ahora se va a proceder a realizar una tabla donde vendrán detalladas tanto las amenazas como las oportunidades de dicho análisis:

	Amenazas	Oportunidades
-DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> Los posibles cambios en la política pueden llegar a afectar a la mayoría de las empresas, ya que, pueden verse incrementados los impuestos, los tipos de interés, los tipos impositivos nominales, etc. Incremento de la deuda pública en España, hace que las empresas tengan que pagar un impuesto cada vez más elevado para poder reducir la deuda. Disminución del PIB, que se debe a la reducción del gasto 	<ul style="list-style-type: none"> Reparto de subvenciones destinadas al ahorro de energía. Responsabilidad de las empresas de acatar la ley de calidad alimentaria que ofrece en sus productos. Obtención de financiación a través de subvenciones públicas para la reducción del consumo energético en las empresas. Flexibilidad de horarios que se les ofrece a los empleados de las administraciones públicas para poder dedicar tiempo a sus

	<p>de los hogares, a la falta de inversiones por parte de las empresas y a las pocas exportaciones de bienes y servicios que no se están realizando por parte de las empresas españolas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La incorporación de llevar a cabo a las empresas registros en la jornada laboral de sus trabajadores, es decir, que fichen la hora en la que entran y salen de trabajar hará que se eviten posibles excesos de horas en el trabajo. 	<p>asuntos personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la legislación por parte de las empresas, para que los trabajadores dispongan de unas buenas condiciones en las infraestructuras de la empresa y mejoras en las condiciones de trabajo. • Facilidad para explotar su propia marca y otras submarcas para así no tener rivalidades.
<p><u>-DIMENSIÓN ECONÓMICA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento de la deuda pública afecta tanto a las empresas como a los ciudadanos, ya que, el gobierno pretenderá subir los impuestos y así poder reducir su deuda. • El incremento de la tasa de desempleo hace que existan más personas paradas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la deuda de España debido a la disminución de la prima de riesgo. • El incremento de la renta per cápita hace que los trabajadores vean incrementados su sueldo en el trabajo. • El aumento del PIB per cápita se debe a la creación de empleo por parte de las empresas, esto hace que repercuta en la confianza de la población. • El aumento del número de puestos de trabajo en la localidad de Gandía, hace que se produzca una disminución de la tasa de desempleo en esta ciudad.
<p><u>-DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • La pérdida de la población en Gandía hace que disminuya el mercado potencial. • El envejecimiento de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gran implicación por parte de las ciudades para responsabilizarse por el medio ambiente. • Diversidad de instituciones escolares en la localidad de Gandía, lo que hace que estén las personas bien preparadas para encontrar un puesto de trabajo acorde a lo que han estudiado. • Mayor énfasis en el desarrollo de una alimentación saludable por parte de los consumidores y en el

	<p>cuidado personal e imagen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de los consumidores españoles están dispuestos a pagar más por tener un producto de muy buena calidad.
<p><u>-DIMENSIÓN TECNOLÓGICA</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de la vida útil de los productos tecnológicos. • Gran aprovechamiento de los productos tecnológicos por parte de las empresas, para poder mejorar su rendimiento y eficiencia en su producción. • La mayoría de las empresas van a llevar a cabo la incorporación de la Industria 4.0, cosa que conlleva a una disminución de los costes de producción. • La mayor parte de las empresas utilizan la automatización de maquinaria, con el fin de mejorar los tiempos de fabricación de sus productos. • La aparición del Comercio Online, hace que la gente pueda comprar a través de páginas web resultándole más fácil realizar sus compras.

Tabla 5: Amenazas y Oportunidades de Dulcesol (Fuente: Elaboración propia)

Una vez finalizado todo el análisis del macroentorno de la empresa, se puede observar que se han encontrado 18 oportunidades, las cuales superan a las amenazas que han sido 8 en total.

Con lo que se concluye, que Dulcesol se encuentra en un entorno bastante adecuado siempre que sea capaz de aprovechar las oportunidades que se le presenten.

Para finalizar con este análisis, cabe remarcar que en la dimensión político-legal es donde se encuentran más amenazas y oportunidades respecto al resto de dimensiones existentes.

4.1.1.2 Microentorno

A partir del análisis del microentorno, se va a proceder a estudiar el sector en el que se encuentra la empresa. Con ello, lo que se pretende es obtener oportunidades que serán los factores que reducen la competencia y las amenazas será todo lo contrario, todo ello repercutirá en la obtención de los beneficios. A partir de ello, se determinará el atractivo del sector y se identificarán los factores estructurales clave de éxito, para luego plantear las diferentes estrategias competitivas.

A continuación, antes de centrarnos en la técnica de las 5 fuerzas de Porter, se va a proceder a realizar una descripción del Sector Detox, y en concreto, en los productos funcionales que están relacionados con la leche.

En cuanto a los productos funcionales, se considera que son alimentos de este tipo aquellos que aparte de aportar nutrientes, repercuten beneficiosamente en las funciones del organismo, llegando a obtener un mayor estado de salud y bienestar en las personas. Estos alimentos tienen una oferta muy variada de productos, en los que prácticamente se llevan a cabo en todos los sectores alimentarios y sobre lo que resulta imposible dar a conocer unas cifras consolidadas.

Además, el mercado de la nutrición y la prevención de la salud en la Unión Europea supera los 15.000 millones de euros, de los cuales un 66% van destinados a alimentos funcionales y dietéticos, un 24% a suplementos alimenticios y el resto un 10% a productos de cosmética. Esto lo que nos viene a decir, es que el sector de los alimentos funcionales y dietéticos destaca del resto debido a la gran importancia que ofrece para la salud de los consumidores (*Fuente: Mercasa, 2016*).

Por lo que se refiere a la utilidad de estos productos por parte de los consumidores es satisfactoria, ya que, cada vez apuestan más por este tipo de ofertas. Para ello vamos a hacer una comparativa de cuáles son los alimentos funcionales que más suelen consumir:

Productos	Ventas
• Pan de Molde integral	1,5% (crecimiento)
• Leches Funcionales.	3,8% (crecimiento)
• Leche sin lactosa.	21% (comportamiento más dinámico)
• Galletas funcionales.	2% (crecimiento)
• Yogures funcionales.	4,5% (disminuye la demanda)
• Cereales funcionales.	8,6% (aumenta la demanda)
• Bebidas funcionales.	7% (disminuye la demanda)

Tabla 6: Comparación productos funcionales (*Fuente: MERCASA, 2018*)

A partir de esta tabla, se puede observar cómo los productos de primera necesidad como el pan, la leche, los cereales y las galletas se encuentran en constante crecimiento, mientras que el resto de productos disminuyen sus demandas considerablemente. Cabe resaltar que las bebidas funcionales suponen el 45% de todo ese mercado en valor y el 48% en volumen.

Por otra parte, cabe remarcar que las ofertas saludables de los alimentos que son comercializados por España alcanzaron en 2018 ya los 1.100 millones de euros anuales, lo que viene a rondar el 23,50% de las ventas totales en valor y alrededor del 19% en volumen. También se admite que las variedades light e integrales presentan una escasa capacidad de crecimiento, pero en la actualidad la innovación apuesta hacia productos más naturales, con funcionalidades específicas y con mejoras para la salud (*Fuente: Mercasa, 2018*).

En cuanto a las empresas que ofrecen estos alimentos funcionales, cabe decir que es imposible hablar de un sector empresarial en concreto debido a su heterogeneidad. Lo más habitual es que los principales fabricantes de productos funcionales sean empresas de gran tamaño, compañías multinacionales, ya que, este tipo de ofertas necesita de una importante inversión en innovación e investigación. También aparecen algunas empresas especializadas, porque han conseguido un nicho significativo de mercado en el que han apostado por algunas ofertas funcionales y saludables. Cabe remarcar que las ofertas más consolidadas han sido las marcas de distribución, ya que, desempeñan un lugar predominante, como es el caso de las leches y las bebidas funcionales. Tampoco hay que dejar atrás las marcas blancas, las cuales acumulan el 45% de todas las ventas en el caso de las leches enriquecidas.

Por otra parte, en relación al comportamiento de compra podemos destacar que un 33% de todas las ventas de productos alimenticios en nuestro país, incluyen algún tipo de aditivo que potencia determinadas funciones saludables que son beneficiosas para la salud de los consumidores, esto lo que nos demuestra que gran parte de los compradores consume dichos productos, ya que, les ofrece la confianza y seguridad para sentirse cada día mejor. También cabe destacar, que en momentos de crisis las ventas de estos alimentos funcionales disminuyeron, pero los estudios apostaron que a medio plazo iba a haber un crecimiento constante.

Para finalizar, cabe remarcar que el perfil de cliente que más se preocupa por la salud y por la prevención de enfermedades como por ejemplo la obesidad, son las mujeres, ya que, son las que más consumen dichos alimentos funcionales diariamente, como es el caso de los lácteos. Con ello lo que buscan es mejorar su bienestar físico y mental.

A continuación, vamos a analizar a través de la técnica de las **5 fuerzas de Porter**, la estructura y el atractivo del sector al que pertenece la empresa, el cual se desglosa en cinco fuerzas que son las siguientes:

- **Competidores actuales**

Son los competidores que pueden entrar en cualquier momento en el sector que quieran. En este apartado, nos centraremos en identificar los competidores actuales que son las empresas de alimentación que ofrecen y distribuyen una gran variedad de productos en España. En nuestro caso, nos vamos a adentrar en el mercado de productos funcionales y saludables basados en la leche.

En este segmento podemos encontrar varias empresas distribuidoras de productos Smoothies como es el caso:

- Don Simón.
- Arla.

- Pom'bel.
- El Frutero.
- Innocent.
- Hacendado.
- Danone.
- Pascual.

Las empresas nombradas anteriormente, son distribuidoras de zumos, yogures, batidos, Smoothies, en el que la mayor parte de sus productos van destinados a un rango de edad de 8 a 20 años, es decir, para gente adolescente. En nuestro caso, los productos Be plus de la empresa Dulcesol va dirigido a las mujeres con un rango de edad de 35 a 60 años, ya que, son las que más se preocupan por su salud, con lo que pensamos que para Dulcesol es una **amenaza**, ya que, se podrían considerar como posibles competidores dichas empresas por el hecho de que están ofreciendo en el mercado los mismos productos que nosotros pero con otras funcionalidades.

Una vez citado los principales competidores de Dulcesol, vamos a plantear una tabla en la que se van a considerar las características clave del negocio de las distintas empresas mencionadas.

	<u>Facturación</u>	<u>Diversidad de Productos</u>	<u>Calidad-Precio</u>	<u>Zona de Distribución</u>
Don Simón	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
Arla	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
Hacendado	ALTA	ALTA	MEDIA	ALTA
Danone	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA
Pascual	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA

Tabla 7: Principales características competencia Dulcesol

Como se puede observar, es un sector en el que el ritmo de crecimiento es bastante alto y existen muchos competidores. La mayoría de los competidores provienen de España, aunque también suministran productos en Europa, ya que, disponen de sedes que les facilita poder distribuir los productos entre los países de alrededor. Esto lo que comporta es que la industria se renueve constantemente y la competencia se haga cada vez más grande.

Por otra parte, es muy importante la conducta de compra de los consumidores, ya que, la mayor parte realiza su compra online.

En lo que se refiere a las **barreras de salida** son altas, ya que, conlleva a realizar una mayor inversión, disponer de una maquinaria específica y también cumplir con las leyes establecidas en dicho país.

Por lo que respecta a las barreras de movilidad son altas, ya que, la empresa Dulcesol es grande y dispone de los medios económicos necesarios para afrontar una salida del sector.

Por último, hay que tener en cuenta el tipo de cambio en la oferta del producto, ya que, está relacionado con el precio y la diversidad de productos que ofrecen las empresas. En el caso de los

productos saludables, se exponen una gran variedad y Dulcesol ofrece varias gamas de productos a un precio alto en el mercado.

- **Competidores potenciales**

Se refiere a aquellas empresas del sector que en un futuro puedan entrar a competir con Dulcesol, para ello se procederá a examinarlos para poder tenerlos bien identificados.

El sector de los productos saludables es atractivo, ya que, existen una gran variedad de competidores que fabrican productos similares, las empresas disponen de varios proveedores donde escoger, esto lo que hace que los clientes tengan muchas alternativas donde elegir.

En este sector se puede observar, que las empresas que pueden convertirse en principales competidores de Dulcesol, serán las empresas lácteas como son Puleva, President, Rio, Asturiana, Choleck y Cacaolat. Esto es así, ya que, es posible que estas empresas de venta de productos lácteos pasen a ampliar su oferta de actividades y que haga que crezcan todavía más en cuanto a su gama de productos y consumidores. Para que estas empresas puedan entrar a competir en el mercado de los productos saludables, necesitarán disponer de la maquinaria adecuada para fabricar los productos, cumplir con las normas reguladoras de la actividad industrial, el capital que deben invertir por la fabricación de dichos productos y conseguir los sellos de calidad que destinan a los productos. Por tanto, las **barreras de entrada** que van a tener estas empresas son bajas, ya que, disponen de prácticamente todo el material y de las normas reguladoras para poder entrar a formar parte en este sector.

Por otra parte, la presencia de patentes depende del poder de negociación que tengan los proveedores lo que hace que dificulte la entrada de nuevas empresas al mercado.

Por otro lado, cabe decir que los principales clientes con los que cuenta Dulcesol son clientes particulares, supermercados y pequeños comercios, también dispone de una página web donde ofrece su gama de productos saludables a través del cual pueden realizar la compra online cualquier persona y también se pueden encontrar estos productos en gasolineras. Esta empresa pone como condiciones que a la hora de exponer su producto en la tienda o en páginas web, tiene que venir detallado las funciones que aporta el producto, los ingredientes que tiene y en definitiva, el marketing que se está llevando cabo en ese momento con esta gama de productos, con lo que, esto puede suponer otro **inconveniente** para la nueva empresa.

- **Proveedores**

En este apartado se va a medir el poder de negociación que tiene la empresa con respecto a sus proveedores y viceversa.

La empresa Dulcesol cuenta con diversos proveedores, por una parte están los que suministran la materia prima como son las frutas y luego están los proveedores de envasado que suministran el cartón, el plástico, los tapones, etc. Por lo que respecta a estos proveedores, esta empresa trabaja con proveedores especializados en la materia que dispongan de las certificaciones de calidad IFS, BRC e ISO 9001, ya que, la empresa busca ofrecer la mejor calidad en el producto y el producto Be plus dispone de estas certificaciones de calidad. Esto puede suponer una **oportunidad** para Dulcesol, ya que, está ofreciendo sus productos con la mejor calidad posible.

De modo que, el poder de negociación que tiene con los proveedores es alto, ya que, trabaja con proveedores específicos que tienen que disponer de las certificaciones nombradas con anterioridad, esto lo que ocasiona es que Dulcesol tenga pocas alternativas donde elegir. Esto puede suponer una **amenaza** para Dulcesol, ya que, al tratarse de proveedores específicos y que dispongan de estas certificaciones existen muy pocos en el mercado.

Además puede darse el caso de que los proveedores puedan llevar a cabo una integración vertical hacia delante, ya que, los proveedores pueden pasar a fabricar estos productos finales y lanzarlos al mercado, aunque no es lo habitual. Esto puede suponer una **amenaza** para Dulcesol.

- Cientes

En este punto, se va a pasar a examinar los diferentes segmentos de clientes que lleva a cabo Dulcesol en su actividad habitual, con el fin de estudiar el poder de negociación con el que cuenta.

La empresa Dulcesol cuenta con varios clientes finales de sus productos, ya que, en la actualidad cuenta con productos de bollería industrial que son consumidos para merendar y también dispone de productos saludables para el día a día como es el caso de los Smoothies Bioactivo, lo que hace que el cliente tenga varias opciones donde elegir. A pesar de tener un número de clientes bastante elevado, la competencia hace mucho, ya que, ofrecen productos similares a los nuestros. Con lo que, por este motivo la fidelización de los clientes es un una tarea muy difícil de conseguir.

Además, esta gama de productos Be plus que estamos analizando se pueden encontrar en supermercados pequeños y también es ofrecido por los distribuidores del canal Horeca (este término procede del acrónimo de Hoteles, Restaurantes y Caterings) a través de sus establecimientos en los que trabaja, esto lo que comporta es que el poder de negociación de los consumidores finales sea bajo. Por lo tanto, esto supone una **oportunidad** para Dulcesol, ya que, al tratarse de establecimientos pequeños ofrecerán una variedad más reducida de productos.

En cambio, estos productos Be plus también los pueden encontrar los consumidores finales a través de grandes distribuidoras como son el caso de Carrefour, el Corte Ingles, etc., lo que hace que el poder de negociación de los consumidores sea alto, ya que, tienen una gran variedad de productos similares donde elegir. Por tanto, esto supone una **amenaza** para Dulcesol.

Por otra parte, cabe remarcar que Dulcesol ofrece una gran variedad de productos ya sea bollería industrial y productos saludables, que hace que el cliente pueda escoger entre las diversas opciones.

Además, la empresa tiene un punto a favor, ya que, vende sus productos vía online a través de una página web específica para este producto, donde la gente cada vez más utiliza esta herramienta para realizar sus compras por internet.

En lo que se refiere a la diferenciación del producto es muy alta, ya que, este producto ofrece diversas funcionalidades como son su cómodo formato Pouch, son ecológicos, son aptos para veganos, cosa que el resto de productos existentes en el mercado no lo han llevado a cabo. Esto lo que hace es que sea atractivo para los clientes y lo que supone es una **oportunidad** para Dulcesol.

Por último, en lo que se refiere a la posible integración vertical hacia detrás, pensamos que puede ser fácil por las bajas barreras de entrada, ya que, con tan solo tener unas batidoras para frutas, prensadora de ingredientes y material para envasar los productos, tendrían fácil acceso a fabricar dicho producto. Con lo que esto puede suponer una **amenaza** para la empresa Dulcesol.

- **Productos Sustitutivos**

En este apartado, se va a analizar los productos sustitutivos del sector de productos saludables que de una forma u otra, cumplimenten las mismas necesidades a los clientes.

Los productos sustitutivos de la gama Be plus, pueden ser productos como la leche, los batidos, los zumos, ya que, aportan funciones similares y aparte llevan incorporados todo tipo de nutrientes y vitaminas.

Para finalizar, se va a llevar a cabo una tabla resumen en la que se incluyen las amenazas y oportunidades que se han detectado en el microentorno.

	<u>AMENAZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
-Competidores Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Muchos competidores • Barreras de salida altas • Los precios de los productos son altos • Cuota de mercado es inferior a la de la competencia • Falta de conocimiento de la marca Be plus • Sector cambiante 	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad de productos • Incremento de la compra online por parte de los consumidores
-Competidores Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de empresas lácteas a nuestro sector • Barreras de entrada bajas • Existencia de patentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene consolidados los canales de distribución y disponen de varios proveedores
-Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical hacia delante • Poca variedad de proveedores especializados en la materia que dispongan de certificaciones de calidad • El producto está enfocado para las mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponen de proveedores específicos para ofrecer la mejor calidad en sus productos
-Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical hacia detrás • Clientes exigentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de una gran variedad de clientes • Ofrece una amplia variedad de marcas y productos • Venta de sus productos vía online • La diferenciación de los productos saludables con el

		resto de los competidores es alta
-Productos Sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> • Coste bajo y razonable en los productos de marca blanca • Falta de prestigio de la marca Be plus 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes más elevados para las empresas que pasen a fabricar nuestros productos • Gran variedad

Al finalizar con el análisis del microentorno de Dulcesol, se puede observar como existen más amenazas que oportunidades, en concreto 16 amenazas y 10 oportunidades.

Por lo que respecta a las dimensiones, las más favorables para que Dulcesol pueda ser optimista respecto a ellas son los competidores actuales, los clientes y los productos sustitutivos.

En lo que se refiere a los productos sustitutivos que son ofrecidos por las grandes superficies como los supermercados, hacen que se produzca una amenaza para Dulcesol que deberá de intentar corregir para poder competir con ellos.

Por lo que respecta a los clientes, el poder de negociación que tiene Dulcesol es mayor, lo que lo sitúa en una posición favorable.

Para concluir, las dimensiones donde se encuentran más amenazas que oportunidades son los competidores actuales y los potenciales.

4.1.2 Análisis Interno

En este análisis se pretende conocer la importancia que tienen los recursos y capacidades que dispone la empresa Dulcesol, para detectar posibles fortalezas y amenazas de la empresa.

Se llevará a cabo el análisis funcional, en el que se identificarán las capacidades relacionadas con cada uno de los recursos de los que dispone la empresa.

Para finalizar, se plantearán varias estrategias con el objetivo de lograr una serie de ventajas competitivas.

4.1.2.1 Análisis funcional

A través de este análisis se identifican las variables clave de una empresa por medio de sus áreas funcionales. Para llevar a cabo este análisis funcional, se han seleccionado las áreas de dirección, producción, comercial y finanzas.

4.1.2.1.1 Recursos

Los recursos de una empresa son el conjunto de bienes que tiene a su disposición y que controla la empresa, y se clasifican en tangibles o intangibles.

Para que estos sean realmente útiles tienen que estar correctamente combinados y gestionados para crear una capacidad.

Los recursos se han obtenido a través de la página web y por medio de un comercial de la empresa.

A continuación, se va a elaborar una lista de los diferentes tipos de recursos de los que dispone la empresa Dulcesol:

Recursos tangibles

- **Físicos**

- R1. 1.500 m² instalaciones
- R2. 600 m² edificio
- R3. 3 naves industriales
- R4. 5 salas de reuniones
- R5. 4 almacenes
- R6. 15 despachos
- R7. 1 bar
- R8. 40 furgonetas de reparto
- R9. 30 trailers
- R10. Maquinaria
- R11. Ordenadores
- R12. Impresoras
- R13. Líneas telefónicas
- R14. Conexión a internet
- R15. Página Web
- R16. Sillas de oficina
- R17. Mesas de oficina
- R18. Estanterías
- R19. Archivadores
- R20. Operarios
- R21. Empleados de fábrica
- R22. Empleados de oficina
- R23. Químicos
- R24. Gerente
- R25. Director
- R26. Comercial
- R27. Calidad

- **Financieros**

- R28. Rentabilidad en las transacciones
- R29. Nivel de endeudamiento medio
- R30. Accesibilidad de subvenciones
- R31. Autofinanciación propia
- R32. Aumento ingresos de explotación
- R33. Aumento de beneficios
- R34. Solvencia
- R35. Modalidades al contado, crédito a 30, 60 y 90 días y a través de cartas de crédito

Recursos intangibles

- No humanos
 - R36. Servidores
 - R37. Sistema de planificación
 - R38. ERP
 - R39. Patentes
 - R40. Programas para el proceso de la información
 - R41. Registro de la marca
 - R42. Investigación, desarrollo e innovación de nuevos productos
 - R43. Automatización y seguimiento de pedidos
 - R44. Reputación de los productos de la empresa
 - R45. Proveedores fieles a la empresa
 - R46. Recursos destinados a la innovación
- Humanos
 - R47. Lealtad a la empresa
 - R48. Motivación
 - R49. Conocimientos requeridos por la empresa
 - R50. Nivel alto de formación

4.1.2.1.2 Capacidades

Ahora se va a proceder a identificar y clasificar las capacidades según sus áreas funcionales, en el que se va a señalar los recursos que hemos utilizado para relacionarlo con cada una de las capacidades que se han obtenido.

Área de dirección

- C1. Capacidad para incorporar nuevos métodos que mejoren la toma de decisiones. (R24, R25, R34, R36, R40, R43)
- C2. Capacidad para llevar a cabo una buena coordinación y distribución en la empresa. (R24, R25, R42, R43, R44)
- C3. Capacidad para gestionar y planificar los procesos productivos de la empresa. (R24, R25, R40, R36, R50)
- C4. Capacidad de expansión y mejora del posicionamiento en el sector. (R25, R34, R40, R50)
- C5. Capacidad para determinar objetivos y valores claros. (R37, R48)
- C6. Capacidad para encaminar el negocio con dedicación y motivación. (R48, R49)

Área de producción

- C7. Capacidad para producir una gran diversidad de productos. (R3, R5, R10, R21, R23, R33, R45)
- C8. Capacidad de innovación en nuevos productos. (R23, R24, R25, R37, R42, R48)
- C9. Capacidad para incrementar la productividad de la empresa. (R3, R5, R10, R21, R32, R33)

C10. Capacidad para optimizar los procesos de producción. (R1, R10, R20, R23, R24, R25, R34, R37, R48)

C11. Capacidad para adaptarse a las necesidades de los clientes. (R37, R42, R43, R46)

C12. Capacidad de llevar a cabo un proceso productivo que no perjudique el medioambiente. (R1, R3, R24, R25, R37, R42)

Área comercial

C13. Capacidad para ofrecer y vender sus productos a través de su página web. (R24, R25, R34, R36, R37)

C14. Capacidad de atraer a nuevos clientes y afianzar a los actuales. (R26, R42, R44)

C15. Capacidad de lanzar al mercado productos de calidad y saludables. (R27, R42, R45)

C16. Capacidad para disponer de proveedores especializados en la materia prima. (R25, R26, R33, R45)

C17. Capacidad para ajustarse a los cambios y tendencias del mercado. (R24, R25, R37, R42, R44)

C18. Capacidad de incorporar productos promocionales en los supermercados a unos precios asequibles para el comprador. (R26, R47, R49)

Área financiera

C19. Capacidad de negociación con los proveedores. (R24, R25, R26, R50)

C20. Capacidad de gestionar los activos de la empresa en relación con la demanda del mercado. (R25, R34, R28, R42, R46, R50)

C21. Capacidad para financiarse con proyectos de gran valor. (R24, R25, R34, R50)

C22. Capacidad para invertir en la fabricación de nuevos productos. (R24, R25, R33, R34, R45)

C23. Capacidad para disponer de maquinaria de última generación. (R31, R33, R34, R40, R42, R46, R50)

4.1.2.2 Perfil estratégico

El perfil estratégico se complementa con el análisis funcional de la empresa. A través de este perfil se examinará el potencial de la empresa Dulcesol en función de sus recursos y capacidades estratégicas. Con ello detectaremos sus puntos fuertes y débiles.

Previamente, se va a comparar la empresa Dulcesol con el que pensamos que es su principal competidor, en este caso es Pascual. Esta empresa es del sector lácteo, se dedica a la preparación y envasado de leche y derivados, también fabrica productos como yogures, zumos, smoothies y refrescos, con lo que las características que presenta son semejantes a las de nuestra empresa.

A continuación, se va a realizar una tabla que incluirá las capacidades más relevantes que se han obtenido anteriormente y luego se procederá a valorar cada una de ellas en función de su

importancia. Estas se valorarán a partir de una escala que va de 1 a 5 (MN: Muy Negativo, N: Negativo, I: Indiferente, P: Positivo y MP: Muy Positivo).

En esta tabla se incluyen dos conceptos, por una parte se encuentra la Importancia Estratégica (IE), en el que se establecen y mantienen ventajas competitivas y por otra parte la Fortaleza Relativa (FR), que se centra en la competencia para realizar un análisis de los recursos y capacidades de la empresa.

En la tabla se representará con el color naranja a la competencia que en este caso es Pascual y con el azul a la empresa Dulcesol.

			MN	N	I	P	MP	
		IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	FR
-Dirección	C1. Capacidad para incorporar nuevos métodos que mejoren la toma de decisiones.	7				X 0		7,5
	C2. Capacidad para llevar a cabo una buena coordinación y distribución en la empresa.	8					X 0	9,5
	C3. Capacidad para gestionar y planificar los procesos productivos de la empresa.	8				0	X	10
	C4. Capacidad de expansión y mejora del posicionamiento en el sector.	8				0	X	10
	C5. Capacidad para determinar objetivos y valores claros.	8				X 0		7,5
	C6. Capacidad para encaminar el negocio con dedicación y motivación.	9				X 0		7,5
-Producción	C7. Capacidad para producir una gran diversidad de productos.	8					X 0	9,5
	C8. Capacidad de innovación en nuevos productos.	8					X 0	9,5
	C9. Capacidad para incrementar la productividad de la empresa.	9					X 0	9,5
	C10. Capacidad para optimizar los procesos de producción.	8				X 0		7,5
	C11. Capacidad para adaptarse a las necesidades de los clientes.	7,5				X	0	7

	C12. Capacidad de llevar a cabo un proceso productivo que no perjudique el medioambiente.	9				X	0	7
-Comercial	C13. Capacidad de lanzar al mercado productos de calidad y saludables.	9				X	0	7
	C14. Capacidad de atraer a nuevos clientes y afianzar a los actuales.	9				X	0	7,5
	C15. Capacidad para disponer de proveedores especializados en la materia prima.	9				0	X	10
	C16. Capacidad para ajustarse a los cambios y tendencias del mercado.	9				X	0	7
	C17. Capacidad de incorporar productos promocionales en los supermercados a unos precios asequibles para el comprador.	9				X	0	7
	C18. Capacidad para ofrecer y vender sus productos a través de su página web.	10					X	0
-Financiera	C19. Capacidad de gestionar los activos de la empresa en relación con la demanda del mercado.	7			X	0		5
	C20. Capacidad de negociación con los proveedores.	9				X	0	7
	C21. Capacidad para disponer de maquinaria de última generación.	9				X	0	7
	C22. Capacidad para invertir en la fabricación de nuevos productos.	8			0	X		8,5
	C23. Capacidad para financiarse con proyectos de gran valor.	7			X	0		4

Tabla 8: Perfil Estratégico de Dulcesol

Seguidamente, se va a proceder a realizar la matriz de fortalezas y debilidades, donde se colocarán cada una de las capacidades en función de la puntuación que hayan obtenido en el perfil estratégico.

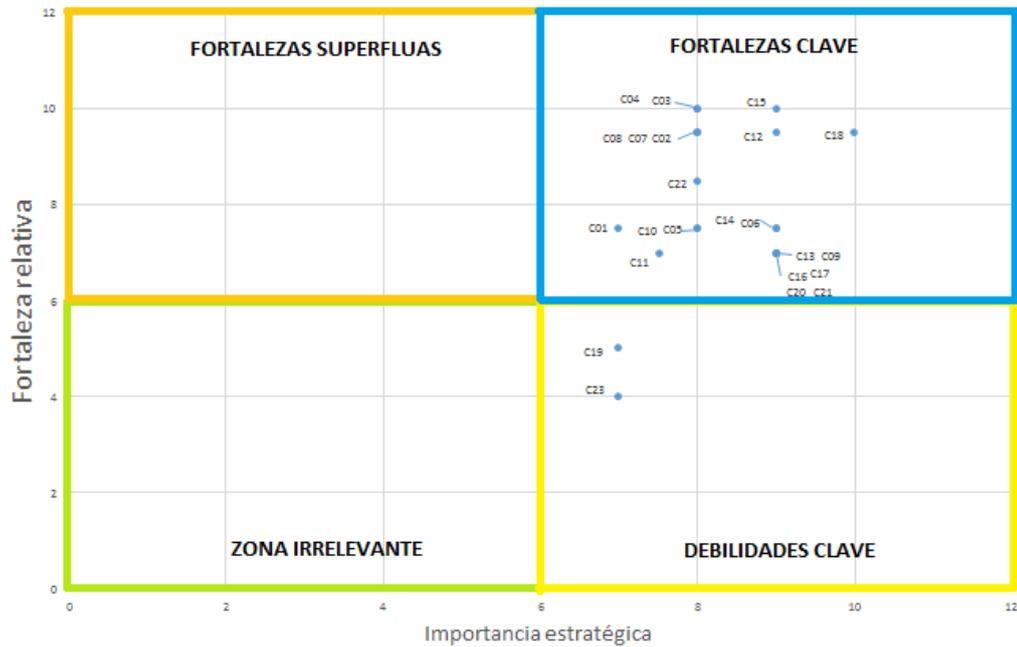


Ilustración 27: Matriz Fortalezas y Debilidades

En esta matriz, se puede observar que en las zonas de fortalezas superfluas y la zona irrelevante no se encuentran capacidades. En cuanto a las fortalezas clave, el número de capacidades que hay es muy elevado, habiendo 23, lo que es un hecho muy positivo, ya que, le reporta importantes ventajas competitivas. Por último, en el cuadrante de las debilidades clave, se encuentran 2 capacidades que son la 19 y la 23 que se deberán tener en cuenta para mejorar la situación de la empresa.

4.1.3 Análisis productos Be plus

En este apartado, se va a explicar a qué tipo de personas va enfocado dicho producto, se va a realizar un estudio de mercado sobre los productos Be plus y para acabar se va a pasar un cuestionario a las personas que hayan degustado los productos con la finalidad de detectar posibles problemas en las 4 P's del marketing.

Esta gama de productos Be plus va enfocada para las mujeres, ya que, son las que más se preocupan por mantener un estilo de vida saludable y consumen productos sanos para sentirse cada día mejor y más fuertes. En cuanto al segmento de clientes al que va enfocado, es para gente mayor entre 25 y 40 años, ya que, es el rango de edad en el que más se cuida la gente y la mayoría suele consumir productos saludables para sentirse mejor.

A continuación, se va a proceder a realizar una investigación de mercado sobre dichos productos para intentar encontrar posibles fortalezas y debilidades por medio de las 4P's del marketing. Todo ello lo llevaremos a cabo, dejando probar al personal dichos productos y luego pasaremos una encuesta con el fin de detectar posibles ventajas e inconvenientes del producto. Los datos que se han obtenido de las encuestas, se han pasado al programa Dyane con el objetivo de analizar los resultados a través de variables estadísticas (Media aritmética, desviación estándar) y por medio de tabulaciones simples y cruzadas. La muestra que se ha llevado a cabo ha sido de 62 personas encuestadas, las cuales 38 son hombres y 24 son mujeres y el error muestral que se ha obtenido ha

sido de 12,70%. Seguidamente se detallará la fórmula del error muestral para que haga constancia el resultado que se ha obtenido.

$$e = \frac{1}{\sqrt{n}} \quad e: \text{Error muestral. ; } n: \text{Tamaño de la muestra.}$$

$$e = \frac{1}{\sqrt{62}} = 0,1270 = \mathbf{12,70\%}$$

El cuestionario que vamos a pasar a las personas, es el que se detalla a continuación:

Cuestionario Productos Be plus.

Soy estudiante de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy y estoy realizando un estudio para el trabajo de final de grado de Administración y Dirección de Empresas que va dirigido al público en general y trata del Reposicionamiento Estratégico de la línea de productos Be plus de Dulcesol, S.L. Le ruego que dedique unos pocos minutos a la hora de rellenar el siguiente cuestionario. Le garantizo que su información será tratada con la máxima discreción y privacidad. ¡Muchas gracias por su atención!

1. ¿Conoces la gama de productos Be plus?
Si
No

2. Valora de 1 a 5 el diseño o la imagen del envase del producto Be plus.
Nada adecuado (1) Muy adecuado (5)
-Diseño
-Envase

3. Valora de 1 a 5 la funcionalidad/facilidad de uso del envase del producto Be plus.
Nada adecuada (1) Muy adecuada (5)
-Funcionalidad envase
-Facilidad de uso

4. El precio actual del producto es de 1,71 Euros.
Valora de 1 a 5 si lo ves muy barato o muy caro, siendo 1 muy barato, 3 adecuado y 5 muy caro.
Muy barato (1) Adecuado (3) Muy caro (5)
-Precio actual producto

5. Valora de 1 a 5 tu satisfacción con el sabor de este producto:
1 2 3 4 5
-Antioxidante
-Energizante
-Detox
-Relajante

6. Valora de 1 a 5 lo dispuesto que estarías a adquirir dicho producto.
Nada dispuesto (1) Muy dispuesto (5)
-Producto Be plus

7. ¿Qué uso le darías a este producto?
a. Antes de hacer deporte.
b. Durante el deporte.
c. Después del deporte.
d. Para llevar una alimentación sana.
e. Refresco para consumir a cualquier hora.

- f. Después de trabajar.
 - g. Otros: _____
8. ¿Dónde te gustaría adquirir el producto?
- a. Supermercados e Hipermercados.
 - b. Pequeños comercios.
 - c. Gasolineras.
 - d. Herboristerías.
 - e. Tiendas de deporte.
 - f. Quioscos.
 - g. Online.
 - h. Grandes almacenes.
 - i. Otros: _____
9. Ordene las siguientes características del 1 al 5, siendo el 1 el menos importante y el 5 el más importante.
- a. Calidad:
 - b. Precio:
 - c. Packaging:
 - d. Marca:
10. Sexo:
- a. Masculino.
 - b. Femenino.
11. Edad:
- a. De 12 a 20 años.
 - b. De 21 a 30 años.
 - c. De 31 a 40 años.
 - d. De 41 a 50 años.
 - e. De 51 a 60 años.
 - f. Más de 60 años.
12. Indique aproximadamente el nivel de ingresos anual de su unidad familiar:
- a. 0 a 15.000€.
 - b. 15.000 a 30.000€.
 - c. 30.000 a 45.000€.
 - d. 45.000 a 60.000€.
 - e. Más de 60.000€.
13. Indique su nivel de estudios:
- a. Sin estudios.
 - b. Graduado escolar.
 - c. Bachiller/ FP superior.
 - d. Universitarios.

Ilustración 28: Cuestionario Be plus (Fuente: Elaboración propia).

La investigación de mercado se ha llevado a cabo en la localidad de Gandía, en lugares como la UPV, en bares, en centros comerciales y en diferentes domicilios. Para hacer constar que ha sido así, se han obtenido algunas imágenes que se muestran a continuación.



Ilustración 29: Imágenes probando el producto Be plus 1 (Fuente: Elaboración propia)



Ilustración 30: Imágenes probando el producto Be plus 2 (Fuente: Elaboración propia)

Una vez finalizada la investigación de mercado e introducidos los datos en el programa Dyane, vamos a explicar los resultados que se han obtenido acompañados de unos gráficos:

- En primer lugar, se ha podido observar que la mayoría de la gente desconoce la **gama de productos Be plus**, ya que, de un total de 62 encuestados el 69,35% nos ha hecho saber que desconoce la marca y el resto un 30,65% sí que la conoce. Esto lo que nos viene a decir, es que no se ha hecho una buena comunicación del producto, con lo que se deberían buscar nuevas formas de comunicar y promocionar el producto en lugares estratégicos para que llamen más la atención.



Ilustración 31: Gráfico Gama productos.

- En segundo lugar, se puede observar que las valoraciones que se han obtenido en cuanto al **diseño y al envase** han sido muy positivas, ya que, la media que se ha obtenido en el diseño ha sido de 4,35 sobre 5 y la media del envase ha sido de 4,55 lo cual nos dice que estos dos aspectos están muy bien valorados por parte de la gente encuestada. Las opiniones de la gente sobre estos dos aspectos, han sido que en el diseño destaca sobre todo las frutas que lleva el producto lo que transmite que es saludable y en cuanto al envasado, les gusta porque piensan que es fácil de reciclar y también se mantiene bien el producto.



Ilustración 32: Gráfico de Diseño y Envase.

- En cuanto a la **funcionalidad y facilidad de uso del envase**, los resultados que se han obtenido nos dice que la gente piensa que el producto le reporta más facilidad que funcionalidad de uso del envase, ya que, piensan que es fácil de transportar porque ocupa poco espacio, se puede llevar en el bolso o en la mochila y se puede usar en cualquier momento del día. En cuanto a la funcionalidad del envase, el resultado que se ha obtenido ha sido un poco más bajo que la facilidad de uso, ya que, piensan que este producto se puede consumir entre horas pero la mayoría prefiere que el producto sea más líquido y no tan pesado como es en este caso.



Ilustración 33: Gráfico de Funcionalidad y Facilidad de uso del envase.

- Por lo que se refiere al **precio** del producto, la media que se ha obtenido del total de encuestados ha sido de 3,74 sobre 5, con lo que se concluye que el precio del producto se encuentra entre el rango de adecuado y muy caro. Se debería de replantear reducir el precio del producto, para ver si se podrían incrementar sus ventas.



Ilustración 34: Gráfico Precio del Producto.

- Por lo que respecta al sabor de esta **gama** de productos Be plus, los productos que más éxito han tenido según los encuestados han sido el Antioxidante y el Energizante con un valor medio de 3,60 y 3,55 sobre 5, dejando a los otros dos productos Detox y Relajante por debajo de ellos. Con lo que se concluye que les gusta más los productos que llevan fruta más ácida y dulce que los que llevan verdura, hierbas y manzanillas.



Ilustración 35: Gráfico de Gama de Productos Be plus.

- En cuanto a si la gente estaría **dispuesta a comprar estos productos**, del total de encuestados nos ha hecho saber que no estarían dispuestos a comprarlos, ya sea por motivos como el precio del producto, la textura y el sabor y también porque prefieren que sea un producto más líquido y no tan espeso como es este producto.



Ilustración 36: Gráfico Disposición de comprar el producto.

- En lo que se refiere al **uso** que le darían a este producto, la mayoría de los encuestados ha optado por varias alternativas, la opción más destacada ha sido para llevar una alimentación sana con un 25,81%, luego lo utilizarían como un refresco para consumir a cualquier hora con un 24,19% y la última que también ha tenido un mayor porcentaje ha sido que lo usarían para después del deporte con un 20,97%. Con lo que se concluye, que es un producto funcional, ya que, la gente lo consumiría en cualquier momento del día.



Ilustración 37: Gráfico uso del producto.

- En cuanto a la **preferencia de dónde comprar el producto**, la mayoría de los encuestados nos ha hecho saber que prefieren encontrarlos en supermercados e hipermercados con un 42,73%, también en pequeños comercios con un 17,27% y vía online con un 14,55%. Con lo que se debería de distribuir y promocionar dichos productos en estos lugares, con el fin de buscar nuevos segmentos de clientes que empiecen a consumir dichos productos.

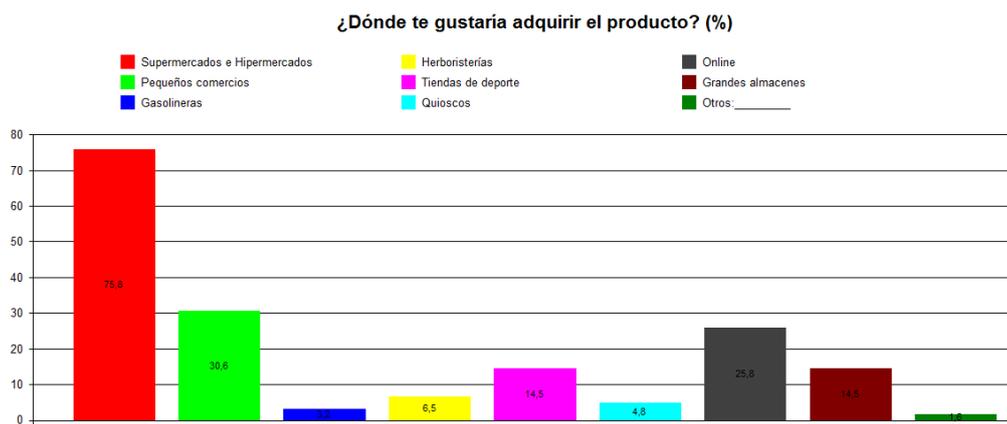


Ilustración 38: Gráfico preferencia comprar producto.

- En lo que se refiere a las **características del producto**, la gente le ha dado mayor importancia a la **Calidad** que ofrece el producto con una media de 4,12 sobre 5, seguido del **Precio**, luego del **Packaging** y por último la **Marca** que ha obtenido el valor más bajo. Con estos resultados que se han dado, pensamos que se debería de hacer más hincapié en la marca, ya que, parece ser que la gente la desconoce, en cuanto al packaging y al precio pues se debería intentar mejorar alguna cosa, ya que, se podría añadir algún color o concepto que haga que llame la atención y denote que lo que se está ofreciendo son productos saludables y en cuanto al precio se debería de ajustar a las necesidades de los clientes.

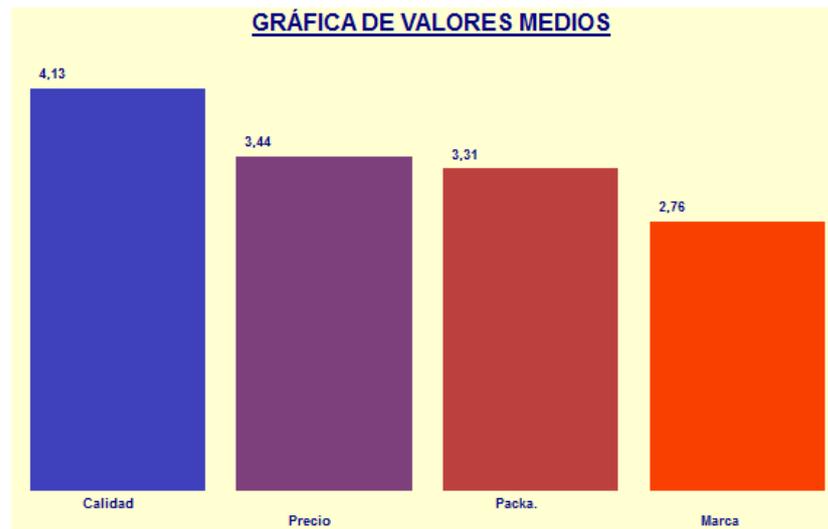


Ilustración 39: Gráfico de Características del producto.

- A continuación, se han realizado tabulaciones cruzadas entre preguntas a través del Dyane con el propósito de detectar factores que puedan influir a esta gama de productos Be plus.
 - En cuanto al **uso del producto vinculado con el sexo**, los resultados que se han obtenido han sido que los hombres utilizarían el producto para llevar una alimentación sana y también lo usarían como refresco para consumir a cualquier hora, en cambio, las mujeres lo consumirían después de practicar deporte y como refresco para consumir a cualquier hora. Existen diferencias de consumo del producto tanto en hombres como mujeres, aunque coinciden entre las varias alternativas que se han obtenido en que lo usarían como refresco para consumir a cualquier hora.

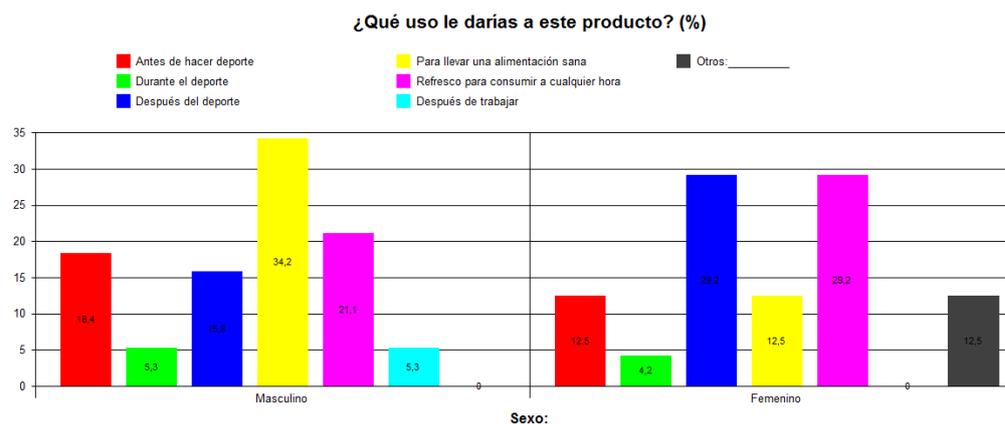


Ilustración 40: Gráfico Uso del producto y Sexo.

- En lo que respecta al **uso del producto relacionado con la edad**, hemos obtenido que los adolescente, es decir, de 12 a 20 años los consumiría antes de practicar deporte, luego la gente joven lo usaría para después de practicar deporte, para llevar una alimentación sana y como refresco de consumo a cualquier hora, en cuanto a la gente de mediana edad, de 31 a 40 años, lo usaría durante el deporte,

para llevar una alimentación sana y como refresco de consumo a cualquier hora y por último la gente de 41 a 50 años, lo utilizaría para llevar una alimentación sana. Como conclusión, se puede afirmar que la mayoría lo usaría para llevar una alimentación sana.

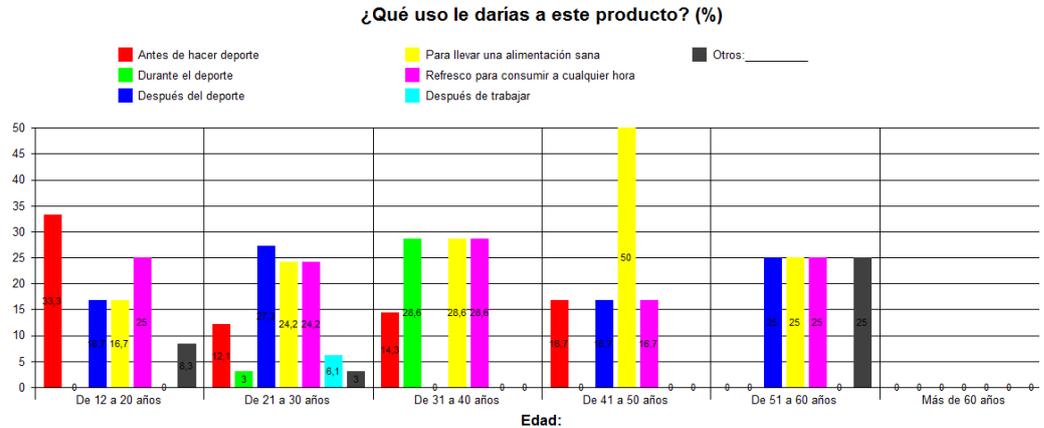


Ilustración 41: Gráfico Uso del producto y Edad.

- Y en lo que se refiere a la **adquisición del producto relacionado con el sexo**, tanto los hombres como las mujeres prefieren comprarlos en supermercados e hipermercados. Pienso que es debido a la comodidad para las personas, ya que, es donde suele ir la gente a hacer sus compras diariamente.

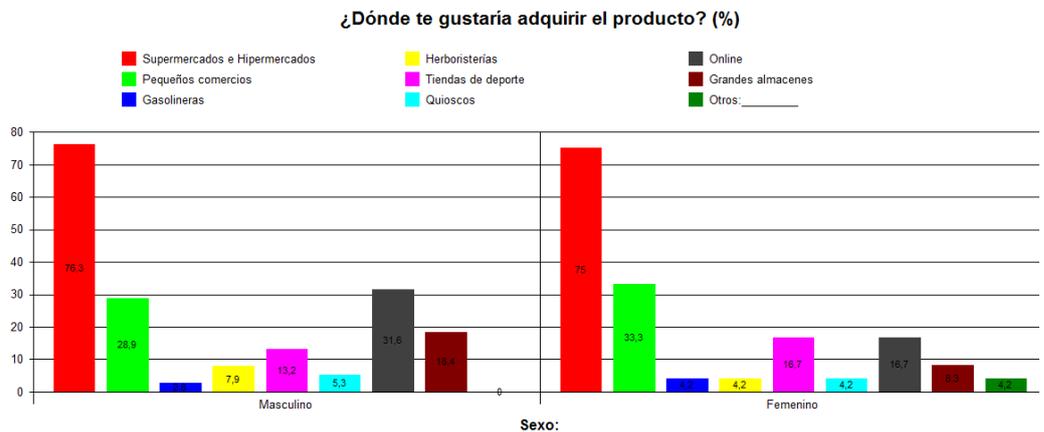


Ilustración 42: Gráfico Adquirir producto y Sexo.

Para finalizar con este apartado, se van a tener en cuenta las opiniones que hemos obtenido por parte de la gente encuestada para intentar mejorar el producto:

- ✓ En primer lugar, una de las opiniones ha sido que se debería mejorar el diseño del producto, ya que, a la hora de consumir el producto un niño o adulto, si aprietan fuerte el producto el líquido sale disparado y se pueden manchar. Otra alternativa a mejorar en el diseño, es que introducirían en el envase la figura de una persona que se cuida

para hacer hincapié en el concepto de producto saludable y que todos los productos tenga el color verde, ya que, este color denota que son productos naturales.

- ✓ Por lo que respecta al conocimiento de la marca, proponen que se debería de mejorar la comunicación, promoción y vender los productos en lugares estratégicos donde la gente suele acudir, por ejemplo para hacer la compra, tiendas de deporte, gimnasios, etc.
- ✓ Por último, en lo que se refiere al precio piensan que es muy caro, ya que, no les reporta la satisfacción que ellos se esperan al probar el producto, ya sea por la textura, el sabor o incluso la fruta que lleva. Dicen también que prefieren comprar diferentes tipos de frutas y verduras y hacerse su propio batido, ya que, les resulta más saludable.

Con estas conclusiones que hemos obtenido al analizar los resultados, nos van a permitir poder llevar a cabo posibles estrategias que harán que mejore la gama de productos Be plus.

4.2 Análisis DAFO

Parar finalizar, en este cuadro se resume todo el análisis estratégico que se ha llevado a cabo hasta el momento.

<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<p>D1. Capacidad de gestionar los activos de la empresa en relación con la demanda del mercado.</p> <p>D2. Capacidad para financiarse con proyectos de gran valor.</p> <p>D3. Falta de conocimiento de la marca Be plus.</p> <p>D4. Mejorar el diseño del producto.</p> <p>D5. Mejorar la funcionalidad del producto en cuanto a textura y sabor.</p> <p>D6. El precio del producto es caro, ya que, no se adecua a las necesidades de las personas.</p> <p>D7. Falta de comunicación y promoción de los productos.</p> <p>D8. Mejorar el packaging del producto.</p>	<p>A1. Los posibles cambios en la política afectan a la mayoría de las empresas.</p> <p>A2. Incremento de la deuda pública en España.</p> <p>A3. Disminución del PIB.</p> <p>A4. La incorporación de llevar a cabo en las empresas registros en la jornada laboral de sus trabajadores.</p> <p>A5. El incremento de la deuda pública afecta tanto a las empresas como a los ciudadanos.</p> <p>A6. El incremento de la tasa de desempleo hace que existan más personas paradas.</p> <p>A7. La pérdida de la población en Gandía hace que disminuya el mercado potencial.</p> <p>A8. El envejecimiento de la población.</p> <p>A9. Disminución de la vida útil de los productos tecnológicos.</p> <p>A10. Cantidad de competidores.</p> <p>A11. Barreras de salida altas.</p> <p>A12. Los precios de los productos son altos.</p> <p>A13. Cuota de mercado es inferior a la de la competencia.</p> <p>A14. Falta de conocimiento de la marca Be plus.</p> <p>A15. Sector cambiante.</p> <p>A16. Incorporación de empresas lácteas a nuestro sector.</p> <p>A17. Barreras de entrada bajas.</p> <p>A18. Existencia de patentes.</p> <p>A19. Integración vertical hacia delante.</p> <p>A20. Poca variedad de proveedores especializados en la materia.</p> <p>A21. El producto está enfocado para las mujeres.</p> <p>A22. Integración vertical hacia detrás.</p> <p>A23. Clientes exigentes.</p> <p>A24. Coste bajo y razonable en los productos de marca blanca.</p> <p>A25. Falta de prestigio de la marca Be plus.</p>
<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<p>F1. Capacidad para incorporar nuevos métodos que mejoren la toma de decisiones.</p> <p>F2. Capacidad para llevar a cabo una buena coordinación y distribución en la empresa.</p> <p>F3. Capacidad para gestionar y planificar los procesos</p>	<p>O1. Reparto de subvenciones destinadas al ahorro de energía.</p> <p>O2. Responsabilidad de las empresas de acatar la ley de calidad alimentaria.</p> <p>O3. Obtención de financiación a través de</p>

productivos de la empresa.

F4. Capacidad de expansión y mejora del posicionamiento en el sector.

F5. Capacidad para determinar objetivos y valores claros.

F6. Capacidad para encaminar el negocio con dedicación y motivación.

F7. Capacidad para producir una gran diversidad de productos.

F8. Capacidad de innovación en nuevos productos.

F9. Capacidad para incrementar la productividad de la empresa.

F10. Capacidad para optimizar los procesos de producción.

F11. Capacidad para adaptarse a las necesidades de los clientes.

F12. Capacidad de llevar a cabo un proceso productivo que no perjudique el medioambiente.

F13. Capacidad de lanzar al mercado productos de calidad y saludables.

F14. Capacidad de atraer a nuevos clientes y afianzar a los actuales.

F15. Capacidad para disponer de proveedores especializados en la materia prima.

F16. Capacidad para ajustarse a los cambios y tendencias del mercado.

F17. Capacidad de incorporar productos promocionales en los supermercados a unos precios asequibles para el comprador.

F18. Capacidad para ofrecer y vender sus productos a través de su página web.

F19. Capacidad de negociación con los proveedores.

F20. Capacidad para disponer de maquinaria de última generación.

F21. Capacidad para invertir en la fabricación de nuevos productos.

F22. Facilidad y comodidad de transportar dichos productos.

F23. Gran éxito de los productos Antioxidante y Energizante en cuanto al sabor.

F24. La mayoría de la gente consume dichos productos para llevar una alimentación sana.

F25. Incorporar y distribuir los productos en Supermercados e Hipermercados.

F26. Mantener la calidad que ofrecen los productos.

subvenciones públicas para la reducción del consumo energético en las empresas.

O4. Flexibilidad de horarios que se les ofrece a los empleados de las administraciones públicas.

O5. Cumplimiento de la legislación por parte de las empresas.

O6. Facilidad para explotar su propia marca y otras submarcas para así no tener rivalidades.

O7. Reducción de la deuda de España.

O8. El incremento de la renta per cápita.

O9. El aumento del PIB per cápita.

O10. Aumento de puestos de trabajo en la localidad de Gandía.

O11. Gran implicación por parte de las ciudades para responsabilizarse por el medio ambiente.

O12. Diversidad de instituciones escolares en la localidad de Gandía.

O13. Mayor énfasis en el desarrollo de una alimentación saludable por parte de los consumidores.

O14. La mayor parte de los consumidores españoles están dispuestos a pagar más por tener un producto de muy buena calidad.

O15. Gran aprovechamiento de los productos tecnológicos por parte de las empresas.

O16. La mayoría de las empresas van a llevar a cabo la incorporación de la Industria 4.0.

O17. La mayor parte de las empresas utilizan la automatización de maquinaria.

O18. Aparición del Comercio Online.

O19. Variedad de productos.

O20. Incremento de la compra online por parte de los consumidores.

O21. Tienen consolidados los canales de distribución y disponen de varios proveedores.

O22. Disponen de proveedores específicos.

O23. Disponibilidad de una gran variedad de clientes.

O24. Ofrece una amplia variedad de marcas y productos.

O25. Venta de sus productos vía online.

O26. La diferenciación de los productos saludables con el resto de los competidores es alta.

O27. Costes más elevados para las empresas que pasen a fabricar nuestros productos.

O28. Gran variedad.

Tabla 9: Análisis DAFO

MISIÓN	La empresa Dulcesol es conocida por la fabricación de productos de alimentación como la bollería industrial, en la que su principal función es ofrecer productos con la mejor relación calidad y precio, diversificarse e innovar en distintas categorías de productos.
VISIÓN	La visión que busca la empresa es ser líder en España en el sector de la alimentación, innovar con su variedad de productos y proyectar los productos a nivel internacional con el fin de que vayan orientados a todos nuestros clientes y consumidores.

Tabla 10: Misión y Visión de Dulcesol

Finalizado el análisis DAFO de la empresa, se van a realizar las estrategias a través de la matriz DAFO.

4.2.1 Matriz DAFO

A partir de esta herramienta se va a llevar a cabo la formulación de nuevas estrategias para la empresa y a través de ella se generarán diversas opciones estratégicas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><u>E1</u>: Incorporar mejoras en los productos Be plus para adaptarse a las tendencias del mercado (F16, O13).</p> <p><u>E2</u>: Ofrecer ventajas a los clientes que compren los productos Be plus vía online (F18, O20).</p>	<p><u>E6</u>: Llevar a cabo mejoras en las campañas publicitarias de los productos Be plus (O6, D2).</p> <p><u>E7</u>: Realizar concursos o sorteos (viajes, televisiones, móviles, tablets, etc.) entre los que compren los productos Be plus (O24, O26 D3, D7).</p>
AMENAZAS	<p><u>E3</u>: Montar un stand en los supermercados promocionando y ofreciendo la gama de productos Be plus (F14, A14).</p> <p><u>E4</u>: Adaptar el precio de los productos Be plus a las necesidades de los clientes (F16, A12).</p> <p><u>E5</u>: Incorporar en el packaging del producto algún elemento que lo diferencie de la competencia (F8, A10).</p>	<p><u>E8</u>: Patrocinar los productos Be plus a través de equipos deportivos, programas de radio, televisión, redes sociales, etc (A14, A25, D2).</p> <p><u>E9</u>: Fusionar-se con empresas lácteas para implantar nuevos productos saludables (A16, D2).</p> <p><u>E10</u>: Contactar con un <i>influencer</i> o <i>youtuber</i> para que se convierta en el embajador de la marca Be plus (A25, D3).</p>

Tabla 11: Matriz DAFO Dulcesol

E1: Incorporar mejoras en los productos Be plus para adaptarse a las tendencias del mercado: La empresa debe llevar a cabo mejoras en la gama Be plus para poder ofrecer lo que el cliente está buscando en el mercado.

E2: Ofrecer ventajas a los clientes que compren los productos Be plus vía online: El objetivo que se pretende es incentivar a los clientes que realicen su compra vía online, que se conozcan los productos e intentar incrementar sus ventas.

E3: Montar un stand en los supermercados promocionando y ofreciendo la gama de productos Be plus: El objetivo que se busca es dar a conocer los productos de la marca Be plus al personal, ofrecer muestras para que lo prueben y que den su opinión, captar a nuevos clientes y mejorar sus ventas.

E4: Adaptar el precio de los productos Be plus a las necesidades de los clientes: La empresa intentará reducir el precio de los productos, para adaptarse a las necesidades de los clientes. Se llevarán a cabo ofertas y promociones en los supermercados.

E5: Incorporar en el packaging del producto algún elemento que lo diferencie de la competencia: El fin de esta estrategia, es incorporar una funcionalidad distinta a la competencia que haga que la gente consuma dicho producto.

E6: Llevar a cabo mejoras en las campañas publicitarias de los productos Be plus: El objetivo que se busca es potenciar la marca Be plus a través de campañas publicitarias llamando la atención con un eslogan creativo y entretenido.

E7: Realizar concursos o sorteos (viajes, televisiones, móviles, tablets, etc.) entre los que compren los productos Be plus: En esta estrategia, se busca captar la atención del cliente al realizar concursos, ya que, hará que la gente consuma dichos productos para poder participar en el sorteo y también se busca que conozcan dichos productos y con ello que se puedan ver incrementadas sus ventas.

E8: Patrocinar los productos Be plus a través de equipos deportivos, programas de radio, televisión, redes sociales, etc.: El objetivo que se busca es potenciar la marca a través de entidades deportivas, medios de comunicación, redes sociales con el propósito de que la gente conozca la marca.

E9: Fusionarse con empresas lácteas para implantar nuevos productos saludables: La empresa busca mejorar su gama de productos saludables aliándose con otras empresas de alimentación, con el objetivo de sacar al mercado productos mejorados y diferentes de la competencia.

E10: Contactar con un influencer o youtuber para que se convierta en el embajador de la marca Be plus: Por medio de esta estrategia, se pretende potenciar la marca Be plus a través de anuncios para captar la atención de nuevos clientes, hacer que consuman dicho producto y que se vean incrementadas sus ventas.

4.3. Evaluación de estrategias

En este punto la empresa tiene que decidir entre las diversas estrategias que se han planteado anteriormente, con las que se queda y las que descarta.

Por este motivo, se plantean 3 criterios para valorar las distintas opciones estratégicas y a partir de ellos se seleccionará la mejor estrategia a llevar a cabo. Los criterios que se van a llevar a cabo son los que se detallan a continuación.

4.3.1 Ajuste de las estrategias

Se pretende conocer si las estrategias se ajustan al análisis estratégico.

A la hora de seleccionar entre las diversas opciones estratégicas se aplicarán los criterios de racionalidad.

En este filtro se pueden aplicar varios métodos de valoración para las diferentes opciones estratégicas, en nuestro caso vamos a utilizar el método de puntuación, clasificación o jerarquización.

Para llevar a cabo su elaboración, se clasificarán las opciones estratégicas obtenidas de la Matriz DAFO de la siguiente forma (Capó Vicedo, 2017):

- Se ponderan cada uno de los factores clave obtenidos en el análisis DAFO (principales Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades), más la misión y visión.
- Se puntúan cada una de las diferentes estrategias disponibles, en función con el grado en el que se ajusta en el análisis estratégico (factores del DAFO), escogiendo la de mayor puntuación relativa.

A continuación, se expone la matriz de ajuste que se ha obtenido para las estrategias planteadas, en la que nos ha ayudado gente de la propia empresa para realizar las valoraciones:

FACTOR.	POND.	PUNTUACIÓN ABOSOLUTA										PUNTUACIÓN RELATIVA									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
F1	0,01	9	3	8	8	9	7	6	8	6	6	0,08	0,03	0,07	0,07	0,08	0,06	0,05	0,07	0,05	0,05
F2	0,01	6	1	5	2	5	5	2	5	4	5	0,05	0,01	0,05	0,02	0,05	0,05	0,02	0,05	0,04	0,05
F3	0,01	5	0	2	6	7	6	3	5	5	4	0,05	0,00	0,02	0,06	0,07	0,06	0,03	0,05	0,05	0,04
F4	0,01	8	3	8	6	7	7	7	8	7	8	0,10	0,04	0,10	0,07	0,09	0,09	0,09	0,10	0,09	0,10
F5	0,01	9	9	7	8	6	7	7	7	8	8	0,10	0,10	0,07	0,09	0,06	0,07	0,07	0,07	0,09	0,09
F6	0,01	6	4	8	4	5	5	6	5	4	5	0,05	0,04	0,07	0,04	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,05
F7	0,01	8	6	7	5	6	6	7	6	6	7	0,10	0,07	0,09	0,06	0,07	0,07	0,09	0,07	0,07	0,09
F8	0,02	10	8	8	6	10	9	8	7	9	6	0,15	0,12	0,12	0,09	0,15	0,14	0,12	0,11	0,14	0,09
F9	0,01	6	7	7	8	8	8	7	5	7	7	0,07	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10	0,09	0,06	0,09	0,09
F10	0,01	7	5	5	2	6	6	5	8	7	6	0,07	0,05	0,05	0,02	0,06	0,06	0,05	0,09	0,07	0,06
F11	0,02	8	9	7	9	8	10	8	7	9	8	0,12	0,14	0,11	0,14	0,12	0,15	0,12	0,11	0,14	0,12
F12	0,01	5	0	0	2	5	6	5	5	6	7	0,05	0,00	0,00	0,02	0,05	0,06	0,05	0,05	0,06	0,07
F13	0,01	10	10	9	6	8	9	8	8	9	8	0,14	0,14	0,12	0,08	0,11	0,12	0,11	0,11	0,12	0,11
F14	0,01	10	10	10	7	8	9	10	10	9	10	0,14	0,14	0,14	0,10	0,11	0,12	0,14	0,14	0,12	0,14

F15	0,01	10	7	9	9	8	8	8	7	8	8	0,14	0,10	0,12	0,12	0,11	0,11	0,11	0,10	0,11	0,11
F16	0,01	10	10	10	8	9	7	10	8	8	9	0,12	0,12	0,12	0,10	0,11	0,09	0,12	0,10	0,10	0,11
F17	0,01	9	9	10	6	7	6	6	7	5	7	0,12	0,12	0,14	0,08	0,10	0,08	0,08	0,10	0,07	0,10
F18	0,01	8	10	7	8	6	7	6	8	7	5	0,09	0,11	0,07	0,09	0,06	0,07	0,06	0,09	0,07	0,05
F19	0,01	9	5	8	6	7	7	7	4	8	5	0,11	0,06	0,10	0,07	0,09	0,09	0,09	0,05	0,10	0,06
F20	0,01	9	5	8	4	8	6	6	6	7	7	0,11	0,06	0,10	0,05	0,10	0,07	0,07	0,07	0,09	0,09
F21	0,01	8	6	8	6	9	8	8	5	10	6	0,09	0,06	0,09	0,06	0,10	0,09	0,09	0,05	0,11	0,06
F22	0,01	8	4	7	4	8	7	7	6	6	8	0,09	0,04	0,07	0,04	0,09	0,07	0,07	0,06	0,06	0,09
F23	0,01	8	5	7	4	3	7	6	6	8	9	0,09	0,05	0,07	0,04	0,03	0,07	0,06	0,06	0,09	0,10
F24	0,01	9	5	8	6	8	8	8	6	6	10	0,11	0,06	0,10	0,07	0,10	0,10	0,10	0,07	0,07	0,12
F25	0,01	9	3	9	6	6	6	7	5	7	7	0,12	0,04	0,12	0,08	0,08	0,08	0,10	0,07	0,10	0,10
F26	0,01	10	5	9	9	9	9	8	5	8	10	0,12	0,06	0,11	0,11	0,11	0,11	0,10	0,06	0,10	0,12
D1	0,01	6	1	3	5	5	5	2	0	8	6	0,05	0,01	0,02	0,04	0,04	0,04	0,02	0,00	0,06	0,05
D2	0,01	6	2	6	0	6	5	6	8	9	3	0,06	0,02	0,06	0,00	0,06	0,05	0,06	0,09	0,10	0,03
D3	0,01	8	7	9	7	7	8	8	9	5	9	0,07	0,06	0,08	0,06	0,06	0,07	0,07	0,08	0,05	0,08
D4	0,01	8	6	7	8	9	8	7	7	6	3	0,07	0,05	0,06	0,07	0,08	0,07	0,06	0,06	0,05	0,03
D5	0,01	9	7	6	8	9	9	8	7	5	3	0,10	0,07	0,06	0,09	0,10	0,10	0,09	0,07	0,05	0,03
D6	0,01	9	10	8	10	7	9	7	6	5	7	0,10	0,11	0,09	0,11	0,07	0,10	0,07	0,06	0,05	0,07
D7	0,01	10	9	9	8	8	10	9	10	7	9	0,14	0,12	0,12	0,11	0,11	0,14	0,12	0,14	0,10	0,12
D8	0,01	10	8	7	8	9	8	8	7	6	8	0,11	0,09	0,07	0,09	0,10	0,09	0,09	0,07	0,06	0,09
O1	0,01	2	2	0	0	0	3	0	0	2	0	0,02	0,02	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,02	0,00
O2	0,01	6	5	8	7	6	6	8	7	7	6	0,06	0,05	0,09	0,07	0,06	0,06	0,09	0,07	0,07	0,06
O3	0,01	6	0	0	0	0	4	2	0	2	0	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	0,02	0,00	0,02	0,00
O4	0,01	5	3	0	0	0	6	0	0	0	0	0,05	0,03	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
O5	0,01	7	5	8	7	7	7	7	6	7	5	0,09	0,06	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09	0,07	0,09	0,06
O6	0,02	0	6	8	8	8	8	8	2	9	8	0,00	0,09	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,03	0,14	0,12
O7	0,01	3	0	0	0	5	5	3	0	0	0	0,03	0,00	0,00	0,00	0,05	0,05	0,03	0,00	0,00	0,00
O8	0,01	4	0	0	6	0	0	0	3	0	0	0,04	0,00	0,00	0,05	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00
O9	0,01	3	2	2	6	3	4	4	5	5	4	0,04	0,02	0,02	0,07	0,04	0,05	0,05	0,06	0,06	0,05
O10	0,01	4	1	0	7	0	2	0	0	6	0	0,05	0,01	0,00	0,09	0,00	0,02	0,00	0,00	0,07	0,00
O11	0,01	1	2	6	4	5	6	5	0	5	6	0,01	0,02	0,06	0,04	0,05	0,06	0,05	0,00	0,05	0,06
O12	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O13	0,01	9	7	8	8	7	10	8	8	7	9	0,11	0,09	0,10	0,10	0,09	0,12	0,10	0,10	0,09	0,11
O14	0,01	8	6	10	8	8	10	9	7	8	10	0,07	0,05	0,09	0,07	0,07	0,09	0,08	0,06	0,07	0,09
O15	0,01	10	10	8	6	10	7	7	9	7	7	0,12	0,12	0,10	0,07	0,12	0,09	0,09	0,11	0,09	0,09
O16	0,01	9	10	7	6	8	8	6	6	8	7	0,11	0,12	0,09	0,07	0,10	0,10	0,07	0,07	0,10	0,09
O17	0,01	9	9	8	6	8	7	7	6	6	6	0,11	0,11	0,10	0,07	0,10	0,09	0,09	0,07	0,07	0,07
O18	0,01	7	9	7	6	8	6	6	8	7	7	0,10	0,12	0,10	0,08	0,11	0,08	0,08	0,11	0,10	0,10
O19	0,01	6	6	6	8	7	6	8	5	6	9	0,05	0,05	0,05	0,07	0,06	0,05	0,07	0,05	0,05	0,08
O20	0,01	8	9	7	7	7	8	6	5	8	8	0,10	0,11	0,09	0,09	0,09	0,10	0,07	0,06	0,10	0,10
O21	0,01	8	6	8	7	8	6	8	7	8	7	0,11	0,08	0,11	0,10	0,11	0,08	0,11	0,10	0,11	0,10

O22	0,02	9	7	9	8	8	7	7	6	7	8	0,14	0,11	0,14	0,12	0,12	0,11	0,11	0,09	0,11	0,12
O23	0,01	9	8	9	8	9	8	8	9	9	7	0,12	0,11	0,12	0,11	0,12	0,11	0,11	0,12	0,12	0,10
O24	0,01	8	7	8	7	8	6	8	9	7	10	0,11	0,10	0,11	0,10	0,11	0,08	0,11	0,12	0,10	0,14
O25	0,01	9	9	9	8	7	8	6	8	7	8	0,12	0,12	0,12	0,11	0,10	0,11	0,08	0,11	0,10	0,11
O26	0,01	8	7	6	8	9	8	9	6	8	8	0,09	0,07	0,06	0,09	0,10	0,09	0,10	0,06	0,09	0,09
O27	0,01	6	7	7	5	7	6	7	4	6	6	0,05	0,05	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,03	0,05	0,05
O28	0,01	6	7	7	8	7	7	9	7	8	8	0,05	0,06	0,06	0,07	0,06	0,06	0,08	0,06	0,07	0,07
A1	0,01	3	2	6	5	6	6	6	5	6	3	0,03	0,02	0,06	0,05	0,06	0,06	0,06	0,05	0,06	0,03
A2	0,01	3	4	0	4	4	3	0	5	3	0	0,03	0,04	0,00	0,04	0,04	0,03	0,00	0,05	0,03	0,00
A3	0,01	0	4	2	5	3	4	4	4	4	4	0,00	0,04	0,02	0,05	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04
A4	0,01	6	2	4	0	5	5	5	0	0	0	0,07	0,02	0,05	0,00	0,06	0,06	0,06	0,00	0,00	0,00
A5	0,01	6	6	3	5	5	3	3	4	3	0	0,06	0,06	0,03	0,05	0,05	0,03	0,03	0,04	0,03	0,00
A6	0,01	8	4	3	6	4	2	0	0	0	0	0,10	0,05	0,04	0,07	0,05	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00
A7	0,01	5	5	3	5	6	5	4	5	4	0	0,04	0,04	0,02	0,04	0,05	0,04	0,03	0,04	0,03	0,00
A8	0,01	6	3	0	0	3	3	0	3	3	4	0,04	0,02	0,00	0,00	0,02	0,02	0,00	0,02	0,02	0,02
A9	0,01	10	7	8	7	7	7	9	7	6	10	0,12	0,09	0,10	0,09	0,09	0,09	0,11	0,09	0,07	0,12
A10	0,01	7	6	7	8	7	5	7	8	7	9	0,07	0,06	0,07	0,09	0,07	0,05	0,07	0,09	0,07	0,10
A11	0,01	7	2	4	5	5	8	6	0	6	7	0,07	0,02	0,04	0,05	0,05	0,09	0,06	0,00	0,06	0,07
A12	0,01	8	7	8	8	6	6	7	6	7	9	0,10	0,09	0,10	0,10	0,07	0,07	0,09	0,07	0,09	0,11
A13	0,01	7	2	5	5	6	8	7	5	6	8	0,07	0,02	0,05	0,05	0,06	0,09	0,07	0,05	0,06	0,09
A14	0,01	9	7	9	7	5	7	9	10	3	10	0,11	0,09	0,11	0,09	0,06	0,09	0,11	0,12	0,04	0,12
A15	0,01	8	3	6	5	6	7	7	5	9	9	0,09	0,03	0,06	0,05	0,06	0,07	0,07	0,05	0,10	0,10
A16	0,01	6	3	5	6	3	6	6	5	9	8	0,06	0,03	0,05	0,06	0,03	0,06	0,06	0,05	0,10	0,09
A17	0,01	6	4	4	3	7	5	5	3	5	6	0,05	0,04	0,04	0,03	0,06	0,05	0,05	0,03	0,05	0,05
A18	0,01	7	3	4	6	6	7	6	5	4	8	0,07	0,03	0,04	0,06	0,06	0,07	0,06	0,05	0,04	0,09
A19	0,01	5	0	3	5	7	5	7	0	6	6	0,05	0,00	0,03	0,05	0,06	0,05	0,06	0,00	0,05	0,05
A20	0,01	6	4	4	6	6	6	7	6	5	8	0,05	0,03	0,03	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,04	0,06
A21	0,01	7	5	2	7	3	7	7	5	6	9	0,07	0,05	0,02	0,07	0,03	0,07	0,07	0,05	0,06	0,10
A22	0,01	5	1	6	8	8	5	6	2	4	6	0,05	0,01	0,05	0,07	0,07	0,05	0,05	0,02	0,04	0,05
A23	0,01	8	7	8	7	8	8	8	4	8	8	0,10	0,09	0,10	0,09	0,10	0,10	0,10	0,05	0,10	0,10
A24	0,01	8	8	7	8	7	7	7	0	9	7	0,09	0,09	0,07	0,09	0,07	0,07	0,07	0,00	0,10	0,07
A25	0,01	8	9	8	7	8	8	10	9	5	10	0,10	0,11	0,10	0,09	0,10	0,10	0,12	0,11	0,06	0,12
Misión	0,02	6	6	7	8	6	8	7	5	6	8	0,09	0,09	0,11	0,12	0,09	0,12	0,11	0,08	0,09	0,12
Visión	0,02	7	9	9	6	9	10	9	9	8	10	0,11	0,14	0,14	0,09	0,14	0,15	0,14	0,14	0,12	0,15
Total	1	622	472	537	520	562	578	546	474	537	555	7,17	5,58	6,33	6,03	6,51	6,68	6,36	5,53	6,23	6,46

Tabla 12: Tabla Ajuste

Una vez aplicado el filtro del ajuste de estrategias, las estrategias que han superado el primer filtro y que pasan a ser analizadas por el siguiente, han sido: la E1 (Incorporar mejoras en los productos Be plus para adaptarse a las tendencias del mercado), la E3 (Montar un stand en los supermercados promocionando y ofreciendo la gama de productos Be plus), la E5 (Incorporar en el packaging del producto algún elemento que lo diferencie de la competencia), la E6 (Llevar a cabo mejoras en las campañas publicitarias de los productos Be plus), la E7 (Realizar concursos o sorteos (viajes,

televisiones, móviles, tablets, etc.) entre los que comprenden los productos Be plus) y la E10 (Contactar con un *influencer* o *youtuber* para que se convierta en el embajador de la marca Be plus). El resto de estrategias que se han planteado con anterioridad no pasan al siguiente filtro.

El criterio que se ha llevado a cabo para seleccionar las estrategias con mayor puntuación, ha sido calcular el promedio de las puntuaciones relativas. En función de dicho promedio (6,29), se ha decidido redondear a 6,30 y a partir de ello se ha fijado el punto de corte en dicha cifra porque no hay ningún salto destacable.

4.3.2 Aceptabilidad

Se trata de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos de interés de la empresa.

Los diferentes grupos de interés aceptarían una estrategia, si ven que es bueno para la empresa y si se obtienen mayores beneficios que los costes de su implantación.

Grupos de Interés	E1	E3	E5	E6	E7	E10
Clientes	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Proveedores	SI	SI	I	I	I	I
Trabajadores	SI	SI	NO	NO	SI	SI
Bancos	I	I	I	I	I	I
Accionistas	I	SI	SI	SI	SI	SI
Instituciones Públicas	I	I	I	SI	I	SI
TOTAL SI	3	4	2	3	3	4
TOTAL NO	0	0	1	1	0	0
TOTAL INDIFERENTE (I)	3	2	3	2	3	2

Tabla 13: Tabla Aceptabilidad

Luego de realizar la tabla de los grupos de interés, se puede observar como las estrategias 5 (Incorporar en el packaging del producto algún elemento diferenciador del resto de la competencia) y la E6 (Llevar a cabo mejoras en las campañas publicitarias de los productos Be plus) no han sido aceptadas por los distintos grupos de interés. Por un lado, la E5 ha sido rechazada por los trabajadores, debido a que piensan que este producto ya ofrece un packaging adecuado y también es diferente al del resto de los competidores. Y en cuanto a la E6, también ha sido rechazada por los trabajadores, ya que, piensan que se está haciendo bastante publicidad a través de la página web de Be plus, también en anuncios por medio de la televisión comarcal y a través de carreras populares promocionando la marca. Por tanto, estas han sido las consecuencias por las que no han pasado las estrategias anteriores y con ello observamos que las estrategias que continúan en el siguiente filtro han sido las E1, E3, E7 y E10.

4.3.3 Factibilidad

Según Capó Vicedo (2017), a través del análisis de factibilidad se analizará el funcionamiento de la estrategia en la práctica con el propósito de conocer las posibilidades de implantación, si se dispone de dinero y tiempo, y si se tienen las capacidades suficientes para ponerlas en marcha.

	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 7	ESTRATEGIA 10
¿Hay posibilidad de implantación?	SI	SI	SI	SI
¿Hay capacidad de recursos físicos, humanos y financieros?	SI	SI	SI	SI
¿Cuál será el horizonte temporal?	3 Meses	3 Meses	3 Meses	6 Meses

Tabla 14: Tabla Factibilidad

Por lo que respecta a la estrategia 1, se puede observar que existe posibilidad de implantación, ya que, llevar a cabo mejoras en estos productos hará que se vean incrementadas sus ventas en el mercado. También tendrían a su alcance los recursos físicos y financieros necesarios para llevar a cabo dicha estrategia, con el fin de adaptarse a las necesidades de los clientes. En este caso el horizonte temporal sería de 3 meses. Por lo tanto, la estrategia 1 sería factible.

En cuanto a la estrategia 3, se puede apreciar que es factible, ya que, se contactaría con los supermercados e hipermercados comunicándoles el propósito de montar un stand promocionando la marca Be plus, mientras que también se disponen de los recursos financieros, el cual se deberá de comprar el material, los productos para dejar probar a la gente, los folletos publicitarios y también contratar a personal para que se dedique a promocionar dichos productos, este coste pensamos que lo puede asumir la empresa sin ningún problema. El horizonte temporal de esta estrategia se llevará a cabo en 4 meses.

En lo que se refiere a la estrategia 7, se puede observar que hay posibilidad de llevarla a cabo, ya que, realizar concursos o sorteos entre los gente que consuma los productos Be plus, hará que la gente lo consuma por el hecho de entrar en el sorteo y a partir de ahí la gente empiece a conocer la marca del producto. También se disponen de los recursos financieros para implantar dicha estrategia, ya que, se deberá contactar con empresas del sector tecnológico y agencias de viajes para gestionar dichos concursos y también la publicidad que se lleve a cabo a través de redes sociales, televisión promocionando dicho sorteo, estos costes pensamos que los puede asumir la empresa. Y por último, el horizonte temporal el cual se llevará a cabo esta estrategia es de 4 meses. Por tanto, pensamos que sería factible dicha estrategia si todo va bajo lo previsto.

Por último la estrategia 10, cumple con los requisitos que se han planteado en la tabla, en el que se llevará a cabo un anuncio publicitario promocionando la marca Be plus por medio de un *influencer* o *youtuber*, también se disponen de los recursos financieros para llevarla a cabo, en el que se contactará con el influencer para realizar dicho anuncio a través de las redes sociales, televisión, radio, etc. En esta estrategia, el horizonte temporal que se llevará a cabo será de 6 meses. Pensamos que puede ser factible, ya que, puede llegar a ser más conocida la marca y verse incrementadas las ventas de los productos.

4.4. Plan de acción

Al terminar de aplicar los tres filtros en las diferentes estrategias planteadas, las estrategias que han superado los filtros han sido la E1, E3, E7 y E10.

A continuación, se llevarán a cabo los planes de acción en función del orden de importancia que se ha dado a cada una de las estrategias.

ESTRATEGIA 1			
Objetivo: Mejorar los productos Be plus con la finalidad de adaptarse a las expectativas del cliente y con ello incrementar sus ventas.			
Estrategia: Incorporar mejoras en los productos Be plus para adaptarse a las tendencias del mercado.			
Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de departamento para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios.	1 de enero de 2020	Director general y Departamento Financiero	Tiempo: 1 semana
2. Realizar un estudio de mercado para detectar posibles cambios en el producto.	8 de enero de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 1 mes Personal que lleve a cabo el estudio.
3. Detectar las mejoras que quieren llevar a cabo los consumidores en dichos productos.	8 de febrero de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 1 semana
4. Determinar los materiales que hacen falta para mejorar el producto.	15 de febrero de 2020	Departamento de Marketing	Tiempo: 1 semana
5. Contactar con los proveedores para comprar el material necesario.	22 de febrero de 2020	Departamento de Administración	Tiempo: 1 semana Inversión: 500€
6. Analizar la viabilidad de incorporar dichas mejoras al producto.	4 de marzo de 2020	Departamento de Administración	Tiempo: 2 semanas
7. Llevar a cabo muestras de los nuevos productos en supermercados e hipermercados, pequeños comercios para ver la acogida que tiene en el mercado.	18 de marzo de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 1 semana Inversión: 1.000€

Tabla 15: Plan de acción Estrategia 1.

ESTRATEGIA 10

Objetivo: Captar la atención del cliente por medio de un influencer, que se conozca la marca a través de los anuncios y que se consigan captar a nuevos clientes.

Estrategia: Contactar con un *influencer* o *youtuber* para que se convierta en el embajador de la marca Be plus.

Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de departamento para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios.	1 de enero de 2020	Director General y Departamento Financiero	Tiempo: 1 semana
2. Buscar al influencer o youtuber que mejor se adapte para promocionar los productos Be plus.	7 de enero de 2020	Departamento Marketing y Comercial	Tiempo: 3 semanas
3. Contratar al influencer que va a llevar a cabo el anuncio publicitario.	11 de enero de 2020	Departamento de Marketing y Recursos Humanos	Tiempo: 2 semanas Inversión: 1.200€/mes
4. Plantear el anuncio publicitario incluyendo los objetivos y valores clave que se pretenden llevar a cabo.	25 de febrero de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 1 mes
5. Incorporar posibles mejoras en el anuncio que se ha planteado.	4 de marzo de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 2 semanas
6. Enseñar el anuncio terminado al gerente y al resto de departamento de la empresa, para que nos den su opinión.	18 de marzo de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 3 semanas
7. Una vez hayan opinado y se hayan realizado los oportunos cambios, llevaríamos a cabo el anuncio publicitario.	1 de abril de 2020	Departamento de Marketing	Tiempo: 1 semana
8. Determinar el gasto que nos ha supuesto llevar a cabo el anuncio y publicarlo.	8 de abril de 2020	Departamento de Administración	Tiempo: 1 semana
9. Realizar el anuncio a través de redes sociales, YouTube, página web propia, etc.	15 de abril de 2020	Departamento de Marketing y Administración	Tiempo: 2 meses
10. Implantar la campaña publicitaria.	15 de junio de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 1 semana Inversión: 800€

Tabla 16: Plan de Acción Estrategia 10.

ESTRATEGIA 7

Objetivo: Atraer la atención del cliente al realizar concursos, que se conozcan dichos productos y que se vean incrementadas sus ventas.

Estrategia: Realizar concursos o sorteos (viajes, televisiones, móviles, tablets, etc.) entre los que compren los productos Be plus.

Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de departamento para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios.	1 de enero de 2020	Director general y Departamento Financiero	Tiempo: 1 semana
2. Contactar con empresas tecnológicas, agencias de viajes, etc. para llevar a cabo los concursos.	7 de enero de 2020	Departamento de Marketing y Administrativo	Tiempo: 2 semanas
3. Difundir la promoción de dichos productos a través de redes sociales, anuncios publicitarios tanto en televisión como en radio.	28 de enero de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 4 semanas Inversión: 800€
4. Incorporar en los envases del producto una etiqueta que denote que se están llevando a cabo promociones por medio de sorteos.	25 de febrero de 2020	Departamento de Marketing	Tiempo: 1 semana Inversión: 600€
5. Gestionar los gastos de incorporar en el sorteo los productos tecnológicos, viajes, publicidad que se está llevando a cabo, etc.	4 de marzo de 2020	Departamento de Administración	Tiempo: 3 semanas Inversión: 6.000€
6. Incorporar el producto al mercado aplicando dichos sorteos.	25 de marzo de 2020	Departamento de Marketing y Comercial	Tiempo: 1 semana

Tabla 17: Plan de Acción Estrategia 7.

ESTRATEGIA 3

Objetivo: Se pretende potenciar la marca en los supermercados e hipermercados, ofrecer el producto al cliente y captar nuevos clientes.

Estrategia: Montar un stand en los supermercados promocionando y ofreciendo la gama de productos Be plus.

Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
1. Reunir a todos los responsables de departamento para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios.	1 de enero de 2020	Director General y Departamento Administrativo	Tiempo: 1 semana
2. Contactar con los responsables de supermercados e hipermercados para poder montar el stand.	7 de enero de 2020	Departamento Marketing	de Tiempo: 2 semanas
3. Preparar la campaña publicitaria y los productos que se ofrecerán al cliente.	28 de enero de 2020	Departamento Marketing y Comercial	de Tiempo: 1 mes
4. Comprar los materiales necesarios para montar el stand.	1 de marzo de 2020	Departamento Administración y Marketing	de Tiempo: 2 semanas
5. Contratar a varias personas que se encarguen de promocionar y ofrecer el producto.	18 de marzo de 2020	Departamento Recursos Humanos y Gerente	de Tiempo: 1 semana Inversión: 950 €/persona
6. Las personas que estén promocionando el producto deben ir con una camiseta con el logo de Be plus.	25 de marzo de 2020	Departamento Marketing y Administrativo	de Tiempo: 5 días Inversión: 30€
7. Implantar el stand en los supermercados e hipermercados.	30 de abril de 2020	Departamento Marketing	de Tiempo: 1 semana

Tabla 18: Plan de Acción Estrategia 3.

5. Desarrollo de estrategias.

En este punto, se van a explicar cada una de las estrategias que han pasado los filtros anteriores, en ellas se expondrán los objetivos marcados para implantar la estrategia, los procedimientos que se van a emplear para llevarla a cabo y por último, en el punto siguiente se realizará un análisis de la viabilidad económica en el que se expondrán los tres escenarios (pesimista, realista y optimista). El desarrollo de estas estrategias, se van a llevar a cabo en función de la importancia que se ha dado a cada estrategia.

5.1. Estrategia 1: Incorporar mejoras en los productos Be plus para adaptarse a las tendencias del mercado.

Con esta estrategia, lo que se pretende es mejorar los productos en función de las tendencias del mercado y lo que el cliente busca consumir, con la finalidad de que se consuma dicho producto, se empiece a conocer la marca Be plus, se pueda captar a nuevos clientes y también que se vean incrementadas sus ventas.

Del estudio que se realizó del consumidor anteriormente en la parte analítica de este trabajo a 62 clientes potenciales, se han obtenido algunas mejoras que sirven de punto de partida y que se pueden incorporar ya a esta estrategia. Entre ellas, es posible destacar las siguientes mejoras:

- Mejorar el envase del producto, ya que, piensan que se debería mostrar la silueta de una persona que se cuida y también destacar el color verde en los envases del producto para enfatizar que son productos naturales y ecológicos.
- También piensan que se debería de mejorar el diseño del producto, en cuanto al tapón, ya que, debería de disponer de algún elemento que impida que salga disparado todo el líquido del producto.
- Prefieren que el producto sea más líquido y no tan espeso.
- Mejorar el sabor del producto, ya que, no se está potenciando demasiado el sabor que ofrece cada uno de los productos.
- Mejorar el precio del producto, ya que, les parece muy caro para lo que ofrece el producto.
- Mejorar la publicidad de los productos Be plus, ya que, la mayoría desconocen la marca Be plus. Se deberían de realizar más campañas publicitarias por redes sociales, YouTube, página web, etc.
- Introducir los productos en los supermercados, pequeños comercios, tiendas de deporte, gimnasios, etc. para que la gente empiece a conocerlo.

Si bien, el estudio previo permite realizar una mejora significativa de nuestro producto, su reducido alcance de 62 entrevistados nos motiva a ampliar la muestra a un mayor número de clientes potenciales. Para ello, se van a llevar a cabo dos procedimientos adicionales para poder detectar nuevas mejoras en los productos como son los siguientes:

- Realizar una degustación de los productos Be plus en lugares específicos, como son los supermercados, los bares, los centros comerciales, las universidades, etc., y al terminar de degustar los productos contestarán un cuestionario para que opinen sobre dichos productos.

- Por otro lado, la empresa pasará a analizar los resultados que se han obtenido por medio de los cuestionarios que han sido contestados por las personas y luego se plantearán las mejoras que buscan los consumidores en dichos productos.

A partir de estos procedimientos que harán mejorar la gama de productos Be plus y se adaptarán a las tendencias del mercado, lo que se intentará es incorporar esas mejoras al producto pero teniendo en cuenta los costes que puede suponer introducir dichas mejoras y los ingresos que se pueden conseguir, es decir, llevar a cabo la viabilidad de dicha estrategia.

A continuación, se van a explicar cada uno de los procedimientos que se van a llevar a cabo para detectar posibles mejoras en el producto.

- **Degustación de los productos Be plus.**

En primer lugar, este procedimiento se va a desarrollar de la siguiente manera, se les explicarán a las personas las características que ofrece los productos Be plus, los cuatro tipos que están expuestos en el mercado, sus funcionalidades y sus ingredientes, con la finalidad de que conozcan la variedad de productos Be Plus tanto en las universidades como los supermercados, centros deportivos, etc.

En segundo lugar, daremos a probar a la gente los productos para que nos dé su opinión en cuanto al sabor, envasado, precio, funcionalidad del producto, etc. Para ello, formularemos preguntas relacionadas con las 4Ps del marketing, en las que nos ayudarán a detectar posibles mejoras en los productos.

Una vez finalizado con dicho procedimiento, se pasarán a evaluar los resultados obtenidos en las encuestas.

A continuación se expondrá el cuestionario que se pasará a los consumidores una vez hayan terminado de degustar el producto.

Encuesta gama de Productos Be plus.

Soy estudiante de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy y estoy realizando un estudio para el trabajo de final de grado de Administración y Dirección de Empresas que va dirigido al público en general y trata del Reposicionamiento Estratégico de la línea de productos Be plus de Dulcesol, S.L. Le ruego que dedique unos pocos minutos a la hora de rellenar el siguiente cuestionario. Le garantizo que su información será tratada con la máxima discreción y privacidad. ¡Muchas gracias por su atención!

1. ¿Has consumido alguna vez algún producto de la gama Be plus?
 - a. Sí
 - b. No
2. ¿Qué opinas sobre la facilidad de uso y funcionalidad del envase del producto Be plus?
 - a. Respuesta abierta...
3. ¿Qué le parece el diseño del producto Be plus? Llevarías a cabo alguna mejora.
 - a. Respuesta abierta...
4. En relación con el precio del producto es de 1,71€. Valora de 1 a 5 si lo ves muy barato o muy caro, siendo 1 muy barato, 3 adecuado y 5 muy caro.
 - a. Respuesta abierta...
5. Valora de 1 a 5 tu satisfacción con el sabor de este producto:

1 2 3 4 5

 - Antioxidante.
 - Energizante.
 - Detox.
 - Relajante.
6. Ordene las siguientes características del 1 al 5, siendo 1 el menos importante y 5 el más importante.
 - a. Calidad:
 - b. Precio:
 - c. Packaging:
 - d. Marca:
7. ¿Qué mejoras llevarías a cabo en estos productos?
 - a. Respuesta abierta...
8. Sexo:
 - a. Masculino.
 - b. Femenino.
9. Edad:
 - a. De 12 a 20 años.
 - b. De 21 a 30 años.
 - c. De 31 a 40 años.
 - d. De 41 a 50 años.
 - e. De 51 a 60 años.
 - f. Más de 60 años.
10. Indique su nivel de estudios:
 - a. Sin estudios.
 - b. Graduado escolar.
 - c. Bachiller/ FP superior.
 - d. Universitarios.

Ilustración 43: Encuesta Estrategia 1 (Fuente: Elaboración propia).

- **Análisis de los resultados.**

A partir de los resultados que se han obtenido en las encuestas, se analizarán y evaluarán para detectar posibles mejoras en los productos. Luego de identificar las mejoras que se deben incorporar en los productos, se tiene que ver si se disponen de los materiales y maquinaria necesaria para incorporar dichos cambios. Para ello, se elaborará una lista con las mejoras que se van a llevar a cabo, calcularemos el coste de incorporarlas en los productos y finalmente se realizará una estimación de su viabilidad económica para ver si nos conviene llevarlas a cabo.

Como resumen, se incluye la temporalización de la ejecución de esta estrategia según el plan de acción anteriormente indicado. Las acciones están enumeradas según lo indicado en el punto 4.4 de los planes de acción.

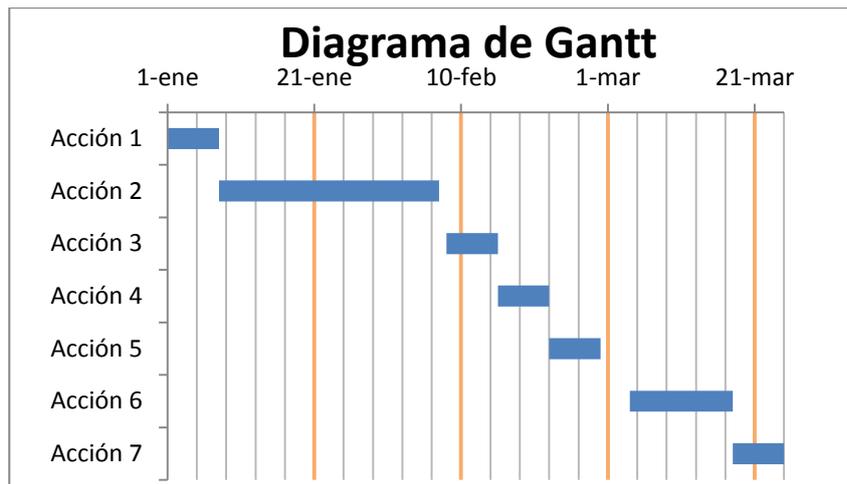


Ilustración 44: Diagrama de Gantt E1.

Pensamos que dicha estrategia se debería de implantar, para poder mejorar el reposicionamiento del producto Be plus en el mercado, ya que, necesita incorporar varias mejoras en los productos, en su comunicación, en el precio, etc.

5.2. Estrategia 10: Contactar con un influencer o youtuber para que se convierta en el embajador de la marca Be plus.

En esta estrategia, la idea es contactar con varias personas famosas como son los influencers o youtubers, para que lleven a cabo un spot publicitario explicando las características más destacadas del producto y las funcionalidades que reporta, todo ello con la finalidad de captar la atención del público.

Para poder llevar a cabo la estrategia se van a plantear varios objetivos:

- Se elaborará una lista con los influencers que más se adapten para ser los embajadores de la marca Be plus y se seleccionará el más idóneo.
- Se llevará a cabo el slogan de los productos Be plus, que transmitirá el influencer al público a través de un spot publicitario.

Una vez planteados los objetivos, ahora se va a proceder a desarrollar cada uno de ellos:

- Elaboración de una lista de los influencers más destacados.

En este objetivo, lo que se pretende es hacer una búsqueda de los influencers o youtubers que más éxito tienen a día de hoy, ya sea por los “likes” que reciben a través de las redes sociales o por la fama que están teniendo en los programas de televisión o series y a partir de ahí realizar una lista con los más destacados. De todos ellos, se escogerá el que mejor se adecue y luego se contactará con él para comunicarle si está dispuesto a ser el embajador de la marca y se le explicará las tareas que ha de llevar a cabo.

Para llevar a cabo lo comentado anteriormente, se va a realizar una búsqueda a través de las redes sociales, revistas, periódicos, series, películas, etc. con el fin de localizar a los influencers que más seguidores están teniendo a lo largo de estos años. Luego, se elaborará una lista con todos ellos y a continuación se escogerán el que más se adecue para ser el embajador de la marca Be

plus. Seguidamente, se contactará con él para comentarle las tareas que debe llevar a cabo y la cuantía que va a recibir a cambio. Una vez el influencer confirma que quiere llevar a cabo dicha tarea, se empieza a pensar un slogan que haga captar la atención del público por medio del influencer. Hemos pensado que la influencer más idónea para realizar el spot publicitario sería **Sara Carbonero**, ya que, es una persona que mira mucho por su cuidado personal, consume productos saludables diariamente, es una de las *influencers* más importante en el panorama español y cuenta con muchos seguidores en Instagram cerca de dos millones aproximadamente.

- **Slogan de los productos Be plus.**

A través de este objetivo, se pretende llevar a cabo un slogan diferente al actual por medio de la figura del influencer, en el que se pretenderá llamar la atención del público promocionando los productos Be plus y con ello incitar a los consumidores a comprar dichos productos. El slogan estará relacionado con términos saludables, también se explicarán las funcionalidades que aporta el producto y las facilidades de uso.

Una vez definido el objetivo, ahora se va a proceder a desarrollarlo. En primer lugar, se elaborará el slogan junto con el influencer para que aporte ideas innovadoras. Después de haber elaborado el eslogan, se procederá a realizar varias simulaciones para ver qué tal queda y si se tendría que mejorar alguna cosa. Por último, se preparará el escenario para realizar el spot publicitario y el influencer expondrá el slogan a través de varios canales de comunicación como son las redes sociales, YouTube, página web, etc.

Como resumen, se incluye la temporalización de la ejecución de esta estrategia según el plan de acción anteriormente indicado. Las acciones están enumeradas según lo indicado en el punto 4.4 de los planes de acción.

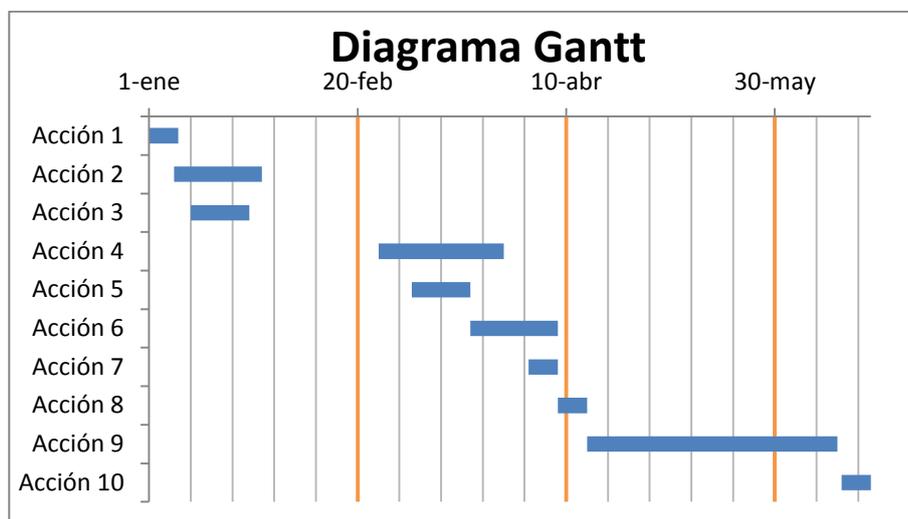


Ilustración 45: Diagrama de Gantt E10.

Para finalizar, pensamos que dicha estrategia sería adecuada llevarla a cabo, ya que, la figura del influencer promocionando los productos Be plus potenciaría la marca, captaría la atención del público y con ello se conseguiría incrementar sus ventas.

5.3. Estrategia 7: Realizar concursos o sorteos (viajes, televisiones, móviles, tablets, etc.) entre los que compren los productos Be plus.

A partir de esta estrategia, lo que se busca es captar la atención del cliente al incorporar dichos sorteos en los productos Be plus, todo ello con la finalidad de que el cliente consuma dichos productos para poder participar en el sorteo y también que se empiece a conocer más la marca y a partir de ahí que se puedan ver incrementadas sus ventas.

Para llevar a cabo dicha estrategia, se van a efectuar varios procedimientos:

- En primer lugar, se realizará un spot publicitario en el que se promocióne el sorteo que se va a llevar a cabo para los productos Be plus.
- En segundo lugar, se contactará con varias empresas del sector tecnológico y agencias de viajes para llegar a acuerdos con ellos y así poder gestionar dichos sorteos.
- Por último, se procederá a incorporar dichos productos tanto en supermercados como en pequeños comercios.

Una vez planteados los procedimientos que se van a llevar a cabo, ahora se va a proceder a desarrollar cada uno de ellos.

- Realización del Spot publicitario.

El objetivo que se pretende, es realizar un spot publicitario de los productos Be plus incorporando en ellos sorteos o concursos en el que una persona pueda ganar desde un viaje hasta una televisión, esto lo que hará es llamar la atención del público y con ello poder verse incrementadas sus ventas.

Todo ello se va a llevar a cabo de la siguiente forma, en primer lugar, nos vamos a centrar en realizar un slogan en el que acapare la atención del público, focalizándose con los términos saludables que ofrece el producto y sus funcionalidades, en segundo lugar, se explicarán los sorteos que se van a llevar a cabo en dicho anuncio y por último, se introducirán varias imágenes de los productos Be plus en el que se mostrará en el envase una etiqueta con las promociones que se van a llevar a cabo. Este spot publicitario, se llevará a cabo por medio de una persona que se encargará de promocionar el producto y de dar a conocer las pautas para poder participar en el sorteo.

- Contacto con varias empresas para gestionar los sorteos.

Para poder llevar a cabo la incorporación de dichos sorteos en los productos Be plus, se va a proceder a contactar con varias empresas tanto del sector tecnológico como agencias de viajes, concesionarios, etc. con la finalidad de poder gestionar dichos sorteos y hacer así posible la estrategia que tenemos pensado implantar.

Para ello, se procederá a realizar una búsqueda por internet de empresas del sector tecnológico, agencias de viajes, concesionarios, etc. y seguidamente se seleccionarán las que nos parecen más adecuadas y económicas para poder incorporarlas en el sorteo. Luego, se contactará con las empresas seleccionadas para hablar, gestionar, poder negociar los términos de la campaña publicitaria y realizar convenios con ellas durante el tiempo que se vayan a llevar a cabo las promociones en el mercado. Los productos que se van a sortear van a ser los siguientes: coches, televisiones, ordenadores, móviles, tablets, viajes, etc.

Se ha pensado llevar a cabo los sorteos de la siguiente manera:

- El primer mes, se sortearán 2 coches, 2 ordenadores, 2 televisiones y 2 viajes.
- En el segundo mes, se sortearán 3 coches, 5 ordenadores, 2 tablets y 2 viajes.
- Y en el tercer mes, se sortearán 2 coches, 3 ordenadores, 5 televisiones, 2 tablets y 2 viajes.

En total se van a sortear 7 coches, 10 ordenadores, 7 televisiones, 2 tablets y 6 viajes.

Una vez hablado y pactado con empresas del automóvil, empresas tecnológicas y agencias de viajes, las empresas que finalmente hemos llegado a un acuerdo han sido las siguientes:



Ilustración 46: Imágenes de las empresas pactadas.

- **Incorporar los nuevos productos en los Supermercados.**

En este objetivo, lo que se pretende es incorporar los productos Be plus a través de concursos o sorteos que se van a llevar a cabo en los supermercados e hipermercados, pequeños comercios, bares y cafeterías, con la finalidad de intentar captar la atención del público e incentivarlos a que consuman los productos y que empiecen a conocer las funcionalidades que ofrecen los productos Be plus.

Para ello, se ha pensado incorporar las promociones de dichos productos en supermercados e hipermercados, pequeños comercios, bares y cafeterías, ya que, es donde suele transitar más gente, porque acuden a hacer sus compras tanto semanalmente como mensualmente. Los productos pensamos que deberían estar situados en un sitio estratégico, es decir, en un lugar donde llame la atención, como pueden ser lugares céntricos de los supermercados, en las esquinas de los pasillos o colocarlos en las estanterías pero que estén situados a la altura de los ojos de las personas. Por último, incluiríamos algún cartel al lado de los productos que haga constancia que se están llevando a cabo dichos sorteos.

Como resumen, se incluye la temporalización de la ejecución de esta estrategia según el plan de acción anteriormente indicado. Las acciones están enumeradas según lo indicado en el punto 4.4 de los planes de acción.

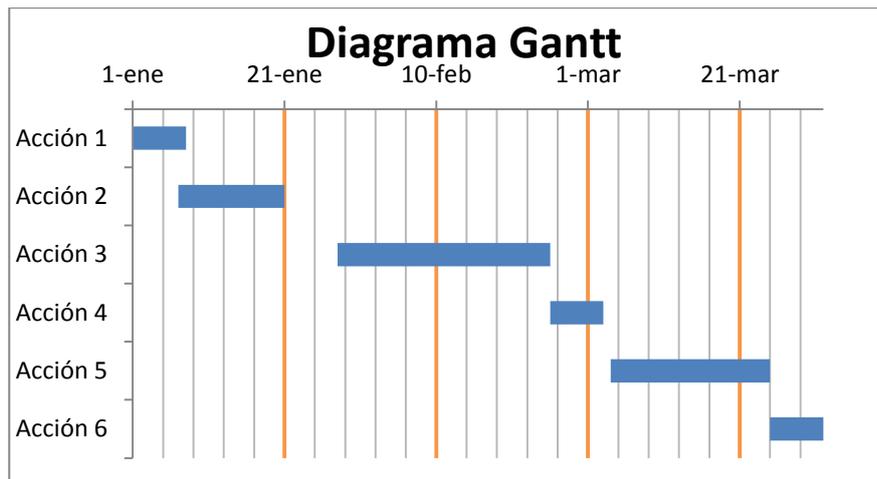


Ilustración 47: Diagrama de Gantt E7.

Para finalizar con dicha estrategia, pensamos que sería una buena alternativa llevarla a cabo, ya que, por el hecho de promocionar los productos a través de sorteos, esto lo que reporta es que se potencie la marca, la gente empiece a consumir los productos y también se vean incrementadas sus ventas.

5.4. Estrategia 3: Montar un stand en los supermercados promocionando y ofreciendo la gama de productos Be plus.

En esta estrategia, lo que se pretende es potenciar la marca Be plus, ofrecer los productos al cliente para que los conozcan y los degusten, y con ello captar la atención del público con la finalidad de conseguir nuevos clientes.

Para poder llevar a cabo los objetivos mencionados anteriormente, los planes que se tienen pensados son los siguientes:

- En primer lugar, se procederá a elaborar la campaña publicitaria sobre dichos productos con la finalidad de captar la atención del consumidor.
- En segundo, se implantará la campaña por medio de stands publicitarios en los supermercados e hipermercados, promocionando los productos Be plus, con el propósito de potenciar la marca Be plus.

Una vez planteados los objetivos que se van a realizar en esta estrategia, ahora se va a proceder a desarrollarlos.

- Elaboración campaña publicitaria.

Para llevar a cabo la campaña publicitaria, nos vamos a centrar en varios aspectos. En primer lugar, vamos a centrarnos en el objetivo de la campaña, es decir, el objetivo principal es potenciar la marca, captar a clientes e incrementar las ventas. En segundo lugar, vamos a definir el target al que va destinado el producto, en este caso, va a ir dirigido tanto para hombres como mujeres de mediana edad de 25 a 45 años. Luego, nos centraremos en escoger los medios para llevar a cabo dicha campaña, en este caso, se realizará por medio de stands publicitarios que se incorporaran en supermercados e hipermercados. También nos centraremos en otro aspecto importante como es la comunicación, en este caso se intentará desarrollar un mensaje que consiga

acaparar la atención del cliente enfocándose en lo que el necesita. Y por último, es el diseño que se va a llevar a cabo, en nuestro caso, vamos a incorporar fotografías de los productos Be plus con un fondo en el que salga gente que esté practicando deporte, trabajando en la oficina y estudiando en las universidades, también se incluirán textos en el que destaquen las características de los productos, todo ello con la finalidad de que se denote que es un producto saludable y que se puede utilizar en cualquier momento del día.

- **Implantación de la campaña publicitaria en supermercados a través de stands.**

El objetivo de incorporar un stand publicitario en supermercados e hipermercados, es para potenciar la marca Be plus, ofrecer los productos a los clientes para que los prueben y opinen, captar la atención del público y con ello poder incrementar sus ventas.

Para ello, se ha pensado llevarlo a cabo de la siguiente manera, en primer lugar, se montará un stand en los supermercados e hipermercados situándolo en la entrada donde se encuentren los productos Be plus. En segundo lugar, contrataremos a varias personas para que se encarguen de promocionar los productos, en el que irán vestidas con una camiseta serigrafiada con el logo de la marca y estarán explicando los beneficios que reporta consumir dicho producto. Luego, hemos pensado de dar un detalle a la gente que pruebe los productos y nos deje su opinión a través de la web de Be plus. El regalo que se les dará a los clientes, es una bolsita térmica para mantener los productos en el que irá serigrafiado con el logo de Be plus. También se incorporarán trípticos, en el que se explicarán cada uno de los 4 productos en los que está confeccionada la gama Be plus, y en ellos vendrán detallados sus ingredientes, el slogan de los productos, sus funcionalidades, etc. con la finalidad de que el cliente sepa que está probando productos saludables.

Los supermercados en los que vamos a promocionar los productos Be plus, van a ser Carrefour y Consum, ya que, pensamos que son supermercados en los que se concentran una gran cantidad de gente. De los supermercados citados anteriormente, nos vamos a centrar en realizar la campaña promocional tanto a nivel nacional (Comunidad Valenciana, Madrid) como internacional (Alemania, Francia, Portugal). Se incorporaran los stands publicitarios en 22 supermercados Carrefour y 8 Consums, es decir, se estará promocionando en 30 supermercados. El personal que se va a necesitar para realizar dichas labores serán 2 personas por supermercado, es decir, en total se contratarán a 60 personas en las que tendrán que realizar varios turnos, el primer turno será de 09:00 h a 14:00 h y el segundo turno de 15:00 h a 20:00 h. La campaña va a tener una duración aproximadamente de 1 mes. Por último, pensamos incorporar un total de 30 stands y disponer de 300 bolsas térmicas.

A continuación mostraremos algunas imágenes de lo comentando anteriormente:



Ilustración 48: Stand Be plus y Bolsa térmica (Fuente: Elaboración propia).

Como resumen, se incluye la temporalización de la ejecución de esta estrategia según el plan de acción anteriormente indicado. Las acciones están enumeradas según lo indicado en el punto 4.4 de los planes de acción.

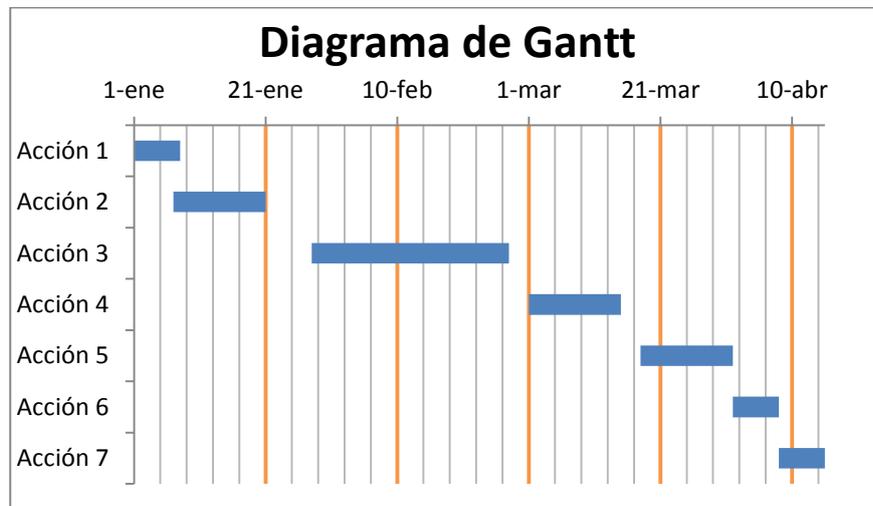


Ilustración 49: Diagrama de Gantt E3.

Pensamos que dicha estrategia también sería adecuada implantarla, ya que, al promocionar la marca en los supermercados y dejando probar los productos a las personas, esto lo que haría que la gente difundiera la marca entre sus conocidos y con ello lograríamos que se potenciara y conseguiríamos captar a nuevos clientes.

6. Análisis de la viabilidad económica

A continuación, se van a presentar los diferentes escenarios que tendrá la empresa ante el retorno de los costes de la inversión.

6.1. Análisis de la viabilidad económica por cada estrategia

En este apartado, se va a realizar la viabilidad económica de cada una de las estrategias que han pasado los filtros y que han sido desarrolladas anteriormente.

6.1.1. Estrategia 1: Incorporar mejoras en los productos Be plus para adaptarse a las tendencias del mercado.

<u>Escenario Pesimista</u>			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	15.000€	20.000€
Costes	Gasto de las muestras de los productos	200€	0€
	Gasto de impresión de cuestionarios	100€	0€
	Gastos de contratación de personal	950€	0€
	Sueldo de los trabajadores	12.000€	0€
	Coste de nuevo material para mejorar los productos	2.000€	2.000€
Resultado		-250€	18.000€

<u>Escenario Realista</u>			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	25.000€	30.000€
Costes	Gasto de las muestras de los productos	200€	0€
	Gasto de impresión de cuestionarios	100€	0€
	Gastos de contratación de personal	950€	0€
	Sueldo de los trabajadores	12.000€	0€
	Coste de nuevo material para mejorar los productos	2.000€	2.000€
<u>Resultado</u>		9.750€	28.000€

<u>Escenario Optimista</u>			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	40.000€	50.000€
Costes	Gasto de las muestras de los productos	200€	0€
	Gasto de impresión de cuestionarios	100€	0€
	Gastos de contratación de personal	950€	0€
	Sueldo de los trabajadores	12.000€	0€
	Coste de nuevo material para mejorar los productos	2.000€	2.000€
Resultado		24.750€	48.000€

Ilustración 50: Viabilidad Económica Estrategia 1.

6.1.2. Estrategia 10: Contactar con un influencer o youtuber para que se convierta en el embajador de la marca Be plus.

<u>Escenario Pesimista</u>			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	200.000€	250.000€
Costes	Coste de realizar el slogan publicitario	1.000€	500€
	Coste de los carteles publicitarios	3.000€	1.000€
	Campaña de comunicación vía online	2.000€	2.000€
	Sueldo de contratar a un influencer	200.000€	200.000€
	Gasto de contratar a un influencer	8.000€	0€
	Gasto de incorporar el spot publicitario en las redes sociales, YouTube, radio, etc.	5.500€	2.500€
Resultado		-19.500€	44.000€

<u>Escenario Realista</u>			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	300.000€	350.000€
Costes	Coste de realizar el slogan publicitario	1.000€	500€
	Coste de los carteles publicitarios	3.000€	1.000€
	Campaña de comunicación vía online	2.000€	2.000€
	Sueldo de contratar a un influencer	200.000€	200.000€
	Gasto de contratar a un influencer	8.000€	0€
	Gasto de incorporar el spot publicitario en las redes sociales, televisión, radio, etc.	5.000€	2.500€
Resultado		81.000€	144.000€

Escenario Optimista			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	420.000€	480.000€
Costes	Coste de realizar el slogan publicitario	1.000€	500€
	Coste de los carteles publicitarios	3.000€	1.000€
	Campaña de comunicación vía online	2.000€	2.000€
	Sueldo de contratar a un influencer	200.000€	200.000€
	Gasto de contratar a un influencer	8.000€	0€
	Gasto de incorporar el spot publicitario en las redes sociales, televisión, radio, etc.	5.000€	2.500€
Resultado		201.000€	274.000€

Ilustración 51: Viabilidad Económica Estrategia 10.

6.1.3. Estrategia 7: Realizar concursos o sorteos (viajes, televisiones, móviles, tablets, etc.) entre los que compren los productos Be plus.

Escenario Pesimista			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	30.000€	35.000€
Costes	Coste de realizar spot publicitario para YouTube y RRSS.	4.000€	2.000€
	Coste de introducir etiquetas de los sorteos en los productos	1.200€	600€
	Coste de la campaña publicitaria	5.000€	1.200€
	Coste de realizar el slogan publicitario	600€	300€
	Coste de los productos que se van a sortear	25.000€	25.000€
	Coste de producir nuevos productos incorporando la etiqueta del sorteo	800€	800€
	Coste de implantar dichos sorteos	1.200€	1.200€
Resultado		-7.800€	3.900€

<u>Escenario Realista</u>			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	40.000€	50.000€
Costes	Coste de realizar spot publicitario para YouTube y RRSS.	4.000€	2.000€
	Coste de introducir etiquetas de los sorteos en los productos	1.200€	600€
	Coste de la campaña publicitaria	5.000€	1.200€
	Coste de realizar el slogan publicitario	600€	300€
	Coste de los productos que se van a sortear	25.000€	25.000€
	Coste de producir nuevos productos incorporando la etiqueta del sorteo	800€	800€
	Coste de implantar dichos sorteos	1.200€	1.200€
Resultado		2.200€	18.900€

Escenario Optimista			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	60.000€	80.000€
Costes	Coste de realizar spot publicitario para YouTube y RRSS.	4.000€	2.000€
	Coste de introducir etiquetas de los sorteos en los productos	1.200€	600€
	Coste de la campaña publicitaria	5.000€	1.200€
	Coste de realizar el slogan publicitario	600€	300€
	Coste de los productos que se van a sortear	25.000€	25.000€
	Coste de producir nuevos productos incorporando la etiqueta del sorteo	800€	800€
	Coste de implantar dichos sorteos	1.200€	1.200€
Resultado		22.200€	48.900€

Ilustración 52: Viabilidad Económica Estrategia 7.

6.1.4. Estrategia 3: Montar un stand en los supermercados promocionando y ofreciendo la gama de productos Be plus.

Escenario Pesimista			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	150.000€	180.000€
Costes	Gasto de la campaña publicitaria	4.000€	1.500€
	Gasto de los carteles publicitarios y trípticos	3.000€	800€
	Gasto de la indumentaria de los trabajadores	2.600€	0€
	Gasto de comprar los stands publicitarios	5.000€	1.500€
	Gasto de la campaña de comunicación vía online	6.000€	2.500€
	Gasto de los regalos adicionales (bolsa térmica)	2.000€	500€
	Cursos de formación para los empleados	2.500€	1.000€
	Gasto de las muestras de los productos Be plus	72.000€	72.000€
	Gastos de contratación del personal	1.200€	0€
	Sueldo de los trabajadores	72.000€	72.000€
Resultado		-20.300€	28.200€

<u>Escenario Realista</u>			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	200.000€	220.000€
Costes	Gasto de la campaña publicitaria	4.000€	1.500€
	Gasto de los carteles publicitarios y trípticos	3.000€	800€
	Gasto de la indumentaria de los trabajadores	2.600€	0€
	Gasto de comprar los stands publicitarios	5.000€	1.500€
	Gasto de la campaña de comunicación vía online	6.000€	2.500€
	Gasto de los regalos adicionales (bolsa térmica)	2.000€	500€
	Cursos de formación para los empleados	2.500€	1.000€
	Gasto de las muestras de los productos Be plus	72.000€	72.000€
	Gastos de contratación del personal	1.200€	0€
	Sueldo de los trabajadores	72.000€	72.000€
Resultado		29.700€	68.200€

Escenario Optimista			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	240.000€	260.000€
Costes	Gasto de la campaña publicitaria	4.000€	1.500€
	Gasto de los carteles publicitarios y trípticos	3.000€	800€
	Gasto de la indumentaria de los trabajadores	2.600€	0€
	Gasto de comprar los stands publicitarios	5.000€	1.500€
	Gasto de la campaña de comunicación vía online	6.000€	2.500€
	Gasto de los regalos adicionales (bolsa térmica)	2.000€	500€
	Cursos de formación para los empleados	2.500€	1.000€
	Gasto de las muestras de los productos Be plus	72.000€	72.000€
	Gastos de contratación del personal	1.200€	0€
	Sueldo de los trabajadores	72.000€	72.000€
Resultado		69.700€	108.200€

Ilustración 53: Viabilidad Económica Estrategia 3.

6.2. Análisis de la viabilidad económica en conjunto

En este apartado, se van a incorporar los resultados totales de las viabilidades económicas realizadas anteriormente en cada una de las estrategias.

6.2.1 Escenario pesimista

Este escenario nos muestra cómo sería el retorno de la inversión en el caso de que los beneficios totales sean menores a los esperados, para ello, la variable en la que nos fijaremos serán los beneficios por el incremento de ventas.

Escenario Pesimista			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios Totales	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	395.000€	485.000€
Costes Totales	Costes genéricos de cada estrategia	442.850€	390.900€
<u>Resultado</u>		-47.850€	94.100€

Tabla 19: Escenario Pesimista.

En esta tabla se puede observar el escenario más pesimista, en el que se han calculado los ingresos y los costes totales de cada una de las estrategias que han sido llevadas a cabo y con ello se puede observar como en el primer año se registran pérdidas, lo cual es normal debido a los gastos de implantarlas. A partir del segundo año, ya se empieza a obtener beneficios, pero siempre con un margen de mejora, ya que, nos encontramos en un escenario pesimista.

6.2.2 Escenario realista

Este escenario nos muestra cómo sería el retorno de la inversión en el caso de que los beneficios totales sean los esperados según el incremento de las ventas, para ello, la variable en la que nos fijaremos serán los beneficios por el incremento de ventas.

Escenario Realista			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	565.000€	650.000€
Costes	Costes genéricos de cada estrategia	442.850€	390.900€
<u>Resultado</u>		122.150€	259.100€

Tabla 20: Escenario Realista.

A partir de esta tabla se puede observar el escenario más realista, en el que los ingresos que se han calculado se ajustan más a la realidad. Si nos fijamos en los resultados que se han obtenido, observamos que en los dos años se obtienen beneficios, pero a partir del segundo año se incrementan como consecuencia de que los costes son inferiores al del primer año.

Cabe resaltar que la empresa Dulcesol se va encaminar por este escenario, ya que, es el que más se ajusta a la realidad y es el más idóneo para empezar a incorporar dichas mejoras en los productos Be plus.

6.2.3 Escenario optimista

Este escenario nos muestra cómo sería el retorno de la inversión en el caso de que los beneficios totales sean más elevados a los esperados, para ello, la variable en la que nos fijaremos serán los beneficios por el incremento de ventas.

Escenario Optimista			
Concepto	Definición	Resultado año 1	Resultado año 2
Beneficios	Aumento de beneficios por el incremento de ventas, gracias a esta estrategia	760.000€	870.000€
Costes	Costes genéricos de cada estrategia	442.850€	390.900€
<u>Resultado</u>		317.150€	479.100€

Tabla 21: Escenario Optimista.

Por medio de esta tabla se puede observar el escenario más optimista, en el que los ingresos se han incrementado notablemente. Si nos fijamos en los resultados que se han obtenido en los dos años, observamos que existen unos beneficios más elevados que el resto de escenarios, pero como ya sucedía en los escenarios anteriores, a partir del segundo año se incrementan los beneficios debido a que los costes son inferiores al del primer año.

Una vez finalizado con la viabilidad económica, pensamos que el escenario más idóneo para la empresa Dulcesol sería el escenario realista, ya que, se estima que en un futuro la incorporación de estas estrategias al producto Be plus puede llegar a generar ingresos alrededor de dicho escenario, con lo que si se generarán estos ingresos la empresa debería de modificar sus planes de acción.

7. Conclusiones y líneas futuras

El presente proyecto de final de grado en el que se ha llevado a cabo el plan estratégico de la empresa Dulcesol, nos ha permitido mejorar su posicionamiento de mercado, plantear posibles alternativas para solucionar los problemas en la gama de productos Be plus y a parte se han visto incrementados los beneficios generados por la propia empresa. Cabe destacar que es una empresa asentada en el sector de la alimentación y tiene como objetivo primordial conseguir el mayor reconocimiento en este sector. Esta empresa tiene a su alcance varias estrategias para reposicionar su gama de productos Be plus. Con ello, pensamos que una estrategia que se debería de llevar a cabo, sería mejorar sus productos para adaptarse a las tendencias del mercado, con el propósito de hacer que los productos se estandaricen a lo que el cliente busca y con ello hacer que llegue a difundirse por otras personas y así que puedan verse incrementadas sus ventas. Por otra parte, se deberían llevar a cabo mejoras en las campañas publicitarias de los productos, ya que, la mayoría de la gente afirma desconocer la marca Be plus.

Se dispone de página web exclusiva para los productos Be plus, en la que los clientes pueden acceder vía online para informarse sobre dichos productos y realizar sus compras. En esta web, se puede observar que presenta una muy buena comunicación sobre la gama de productos Be plus.

La empresa deberá de centrarse en realizar campañas publicitarias a través de supermercados e hipermercados, ya que, estos canales no los tienen tan consolidados como la página web y las redes sociales. Para ello, pensamos que se debería de implantar la estrategia de montar un stand en supermercados e hipermercados promocionando y ofreciendo los productos, cuyo objetivo sea potenciar la marca y captar posibles clientes.

Por lo que respecta a la estrategia de realizar concursos o sorteos (viajes, televisiones, móviles, tablets, etc.) entre los que comprenden los productos Be plus, será interesante llevarla a cabo, ya que, a través de dichos sorteos conseguiríamos captar la atención del público y hacer que la gente empiece a conocer la marca Be plus a través de estos concursos.

Por otra parte, también pensamos que se debería llevar a cabo la estrategia de realizar anuncios publicitarios por medio de un “influencer” o “youtuber” sobre los productos Be plus, con el objetivo principal de potenciar la marca Be plus, captar la atención del público y hacer que consuman dichos productos. Esto lo que hará que el consumidor recuerde la marca Be plus, por el hecho de anunciarlo el “influencer” y empezará a conocerse en todas partes.

Gracias al análisis que hemos realizado de los productos Be plus, se han podido detectar a través de las encuestas realizadas a la gente, varias mejoras que se incluirían en los productos. Todo ello nos ha sido de gran utilidad para implantar estrategias y poder desarrollarlas.

Tras acabar de seleccionar las estrategias que van a llevarse a cabo, se procederá a plantearse dichas estrategias delante del gerente y personal del departamento de administración, se expondrá la viabilidad de realizar cada estrategia y luego se pondrán en funcionamiento para ver cómo responden en el mercado.

Por lo que respecta a la parte de la viabilidad económica, nos vamos a centrar en la viabilidad en conjunto, ya que, engloba a todas las estrategias planteadas. Se ha pensado que el escenario ideal para la empresa Dulcesol sería el escenario realista, ya que, se estima que en un futuro incorporar

estas estrategias al producto Be plus puede llegar a generar los beneficios esperados en este escenario, los beneficios que se han obtenido han sido de 122.150€ en el primer año y 259.100€ para el segundo año.

En relación con los beneficios esperados por la empresa, se puede afirmar que si la empresa aplicara las estrategias que se han desarrollado en este trabajo de final de grado, se incorporarían en la empresa importantes mejoras en la gama de productos saludables y con ello mejoraría su posicionamiento en el mercado.

La empresa puede optar por continuar mejorando las otras líneas de productos que no están funcionando muy bien como son: la línea de productos de pastelería y la línea de top cacao (tarros de nocilla), ya que, estas líneas no están teniendo el éxito que se esperaba de ellas probablemente porque los ingredientes que llevan los productos no son saludables.

Por otra parte, pensamos que en un futuro sería ideal que se incorporara en la empresa una línea de productos frescos como pueden ser: helados sin azúcares añadidos y helados sin gluten, con la finalidad de ofrecer al mercado productos diferentes a los que ofrece actualmente.

Para finalizar, cabe remarcar que nos ha sido de gran utilidad realizar el plan estratégico para posicionar la empresa en el sector y localizar los principales competidores que se interponían en nuestro camino. De este modo, nos ha resultado más fácil plantear diversas estrategias que harán mejorar el funcionamiento de la empresa.

8. Bibliografía

- Amazon (2019a). *Precio del producto Yogolino de Nestlé* <<https://www.amazon.es/Nestl%C3%A9-logolino-Bolsitas-Manzana-Partir/>> Visitado 10/02/19
- Amazon (2019b). *Precio del producto Yogikids de Pascual* <<https://www.amazon.es/Pascual-Yogur-Liquido-Fresa-Pl%C3%A1tano-Paquete/dp/B06Y2D889T>> Visitado 10/02/19
- Arla Foods (2019). *Características del Yogur pouch fresa.* <<https://www.arlafoods.es/nuestras-marcas/arla-protein/yogur-pouch-fresa-200ml-142667/>> Visitado 05/03/19
- Ayuntamiento de Gandía (2019). *Centros Educativos de Gandía* <http://www.gandia.es/aytg/web_php/index.php?contenido=descripcion&id_boto=288> Visitado 26/02/19
- BLOG HISPANO DE NEGOCIOS (2019). *Necesidades para implantar un negocio de Batidos de Frutas* <<https://www.bloghispanodenegocios.com/poner-negocio-jugos-licuados/>> Visitado 26/02/19
- BOE (2015). *Defensa de la calidad alimentaria.* <<https://www.boe.es/boe/dias/2015/07/31/pdfs/BOE-A-2015-8563.pdf>> Visitado 20/02/19
- Capó Vicedo, Josep (2018). *Planificación Estratégica de la Empresa.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Carrefour (2019). *Información y precio producto Arla.* <<https://www.carrefour.es/supermercado/yogur-liquido-de-fresa-protein-arla-200-g-arla/R-prod1120353/p>> Visitado 22/04/19
- Carrefour (2019). *Información y precio producto El Frutero.* <<https://www.carrefour.es/supermercado/zumo-de-remolacha-frambuesa-y-manzana-el-frutero-botella-75-cl-el-frutero/R-prod350042/p>> Visitado 22/04/19
- Carrefour (2019). *Información y precio producto Pom'Bel.* <<https://www.carrefour.es/supermercado/smoothie-de-pina-coco-y-mango-pom-bel-bolsita-210-ml-R-prod70747/p>> Visitado 22/04/19
- Carritus (2019). *Información y precio producto Innocent.* <<https://www.carritus.com/marca/35916-Innocent>> Visitado 22/04/19
- Cincodías (2019) *Gráfico sobre la evolución de la renta per cápita en España.* <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/02/11/economia/1455207187_622129.html> Visitado 20/05/19
- Cyberclick (2019). *Concepto de Plan de Marketing* <<https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing>> Visitado 15/05/19
- Danone (2019). *Danonino.* <<https://www.danone.es/es/nuestras-marcas/danonino>> Visitado 05/03/19.
- Datosmacro (2019a). *PIB España.* <<https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>> Visitado 22/02/19
- Datosmacro (2019b). *Desempleo en España.* <<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?sc=LAB->> Visitado 22/02/19
- Datosmacro (2019c). *Desempleo en Gandía.* <<https://datosmacro.expansion.com/paro/espana/municipios/valencia/valencia/gandia>> Visitado 22/02/19

- Delsuper (2019). *Producto Smoothie marca blanca*. <<https://www.delsuper.es/lidl/c/lacteos/p/preparado-de-queso-fresco-de-fresa-petit-to-go-milbona-4-x-80-g>> Visitado 05/03/19
- Diariocritico (2019) *Noticia sobre el registro de los trabajadores en las empresas*. <<https://www.diariocritico.com/nacional/ministerio-trabajo-guia-registro-jornada-laboral-horario>> Visitado 02/06/19
- Dulcesolgroup (2019). *Información Dulcesol*. <<https://dulcesolgroup.com/nosotros>> Visitado 06/02/19
- Economiadigital (2018). *Marcas que fabrican para Mercadona*. <https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/mercadona-hacendado-marcas_550334_102.html> Visitado 22/03/19
- Elconfidencial (2018). *Fabricantes de marcas blancas. (2015)* <https://www.elconfidencial.com/empresas/2015-07-18/estos-son-los-fabricantes-de-los-productos-de-marca-blanca-de-los-supermercados_927698/> Visitado 22/03/19
- Eleconomista (2019). *Empresas de Smoothies*. <<https://empresite.eleconomista.es/Actividad/SMOOTHIE/>> Visitado 05/03/19
- Eloyrodriguez (2019). *Información sobre el Canal Horeca*. <<https://eloyrodriguez.com/canal-horeca/>> Visitado 15/04/19
- Elpais (2018). *Noticia 4 Revolución Industrial*. <https://elpais.com/elpais/2018/11/20/planeta_futuro/1542730328_423914.html> Visitado 26/02/19
- Enterat (2019d). *Pirámide poblacional de España*. <<https://www.enterat.com/actualidad/poblacion-espana-provincias-municipios.php>> Visitado 08/04/19
- Entrepreneur (2019) *Claves para hacer una campaña publicitaria*. <<https://www.entrepreneur.com/article/263512>> Visitado 21/06/19
- Esstatista (2019). *Previsión del número de compradores online*. <<https://es.statista.com/estadisticas/495125/numero-de-compradores-digitales-en-espana/>> Visitado 26/02/19
- Excelenciasgourmet (2019). *Exportaciones españolas de zumos*. <<https://www.excelenciasgourmet.com/es/entrevistas/las-exportaciones-espanolas-de-zumos-y-nectares-viven-un-gran-momento>> Visitado 22/03/19
- Expansion (2019) *Evolución de la prima de riesgo en España* <<http://www.expansion.com/mercados/2019/02/28/5c780971268e3e08318b45c0.html>> Visitado 01/03/19
- Expansion (2019). *Bajada de la prima de riesgo*.
- Expansion (2019). *Noticia sobre el crecimiento del PIB*. <<http://www.expansion.com/economia/2018/12/19/5c1a1a2e268e3e01248b459b.html>> Visitado 01/03/19
- Expansion (2019). *Noticia sobre flexibilidad de horarios*. <<http://www.expansion.com/economia/funcion-publica/2019/03/01/5c78f9c7268e3ecd238b461b.html>> Visitado 01/03/19
- Expansión (2019). *Prima de riesgo*. <<http://www.expansion.com/mercados/renta-fija/prima-riesgo.html>> Visitado 22/02/19.

- Heraldo (2019). *Consumo de productos saludables por parte de los consumidores.* <<https://www.heraldo.es/noticias/salud/2018/11/21/mas-mitad-los-espanoles-paga-mas-por-adquirir-productos-saludables-1279012-2261131.html>> Visitado 09/04/19
- Hero (2019). *Productos Hero.* <<https://www.hero.es/pedialac/productos/bolsitas/platano-y-fresa>> Visitado 05/03/19
- Ine (2018). *Población de Gandía.* <<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2903>> Visitado 06/02/19
- Johnson, G.; Scholes, K. y R. Whittington (2010): *Fundamentos de Estrategia.* Prentice Hall, Madrid. Capítulo 2
- Johnson, G.; Scholes, K. y R. Whittington (2016): *Dirección Estratégica.* Prentice Hall, Madrid. Capítulo 2
- Latiendahero (2019). *Precio del producto Mi merienda de la empresa Hero.* <<https://www.latiendahero.es/bolsita-mi-merienda-nanos-yogur-con-fresa.html>> Visitado 08/02/19
- Laverdad (2018). *Ayudas a las empresas a través de subvenciones para cambiar la producción.* <<https://www.laverdad.es/murcia/cartagena/empresas-camachos-reciben-20171010014629-ntvo.html>> Visitado 26/02/19
- Lechepascual (2019). *Características de los Yogikids de Pacual.* <<https://lechepascual.es/productos/yogures-liquidos/yogikids-pouch/yogikids-pouch-fresa-platano/>> Visitado 05/03/19
- Marketing4food (2019). *Alimentos Funcionales.* <<https://www.marketing4food.com/el-79-de-los-consumidores-confia-en-los-alimentos-funcionales/>> Visitado 12/03/19
- Marketingnews (2007). *Informe Smoothies.* <<http://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1039273054305/informe-smoothies-segmento-crecimiento.1.html>> Visitado 15/03/19
- Mercasa (2016). *Productos Funcionales.* <http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Sectores/Productos_funcionales_2016.pdf> Visitado 11/03/19
- Mercasa (2018). *Alimentación en España.* <<https://xn--alimentacionenespaa2018-9hc.es/ae18/wp-content/uploads/2018/11/Productos-funcionales.pdf>> Visitado 11/03/19
- Mifarma (2019). *Precio del producto Igolino de la marca Nestlé.* <https://www.mifarma.es/nestle-igolino-bolsita-leche-y-fruta-manzana-y-pera-90gr?gclid=CjwKCAiA2fjjBRAjEiwAuewS_eJoUG5sDGe1WBAn_OJO8EhhasY7L-HC2q1KwI2cJGgRDIUV8SuL_xoCCXoQAvD_BwE> Visitado 05/03/19
- Migascom (2019). *Historia del Grupo Dulcesol* <<https://migascom.wordpress.com/2016/11/09/dulcesol-historia-de-una-dulce-empresa/>> Visitado 17/05/19
- Navas López, J.E. y L.A. Guerras Martín (2015): *La Dirección Estratégica de la Empresa.* Civitas, Madrid. Capítulos 4, 5 y 6.
- Navas López, J.E. y L.A. Guerras Martín (2016): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa.* Civitas, Madrid. 2ª Edición. Capítulos 3 y 4.
- Puromarketing (2019). *Preferencias de consumo de productos de alta calidad.* <<https://www.puromarketing.com/88/19585/compramos-cuales-preferencias-consumidores-espanoles.html>> Visitado 09/04/19

- Questionpro (2019). *Información sobre la evolución del marketing* <<https://www.questionpro.com/blog/es/evolucion-del-marketing/>> Visitado 15/05/19
- ShopBeplusbio (2019). *Precio producto Be plus Energizante.* <<https://shop.beplusbio.com/beplus-energizante.html>> Visitado 08/02/19
- TELESAFOR (2019). *Descenso de la población en la ciudad de Gandía.* <<http://telesafor.com/la-ciudad-de-gandia-pierde-mas-de-6-000-habitantes-en-la-ultima-decada/>> Visitado 26/03/19
- Tomás Miquel, José Vicente (2017). *Apuntes Dirección Comercial.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia
- Tuquetraes (2019). *Precio del producto Danonino Fresa Pouch de la marca Danone.* <<https://www.tuquetraes.com/danonino-pouch-fresa-6>> Visitado 08/02/19
- Wikipedia (2018). *Información sobre la empresa Dulcesol.* <https://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Dulcesol> Visitado 06/02/19
- Zumit (2019). *Batidos de Fruta.* <<https://www.zumit.es/>> Visitado 14/03/19