

Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

Facultad de Economía y Empresa (Sección Donostia-San Sebastián)



Grado en Administración y Dirección de Empresas

## **PLAN DE MARKETING BE&BE JUICE 2020**

Autora: Ane Poyales Errandonea

Tutor: Julen Izaguirre Olaizola

Donostia - San Sebastián

Curso 2019 - 2020

# ÍNDICES

## ❖ ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 0: RESUMEN EJECUTIVO .....	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	10
1.1. FUNCIONAMIENTO DE UN PLAN DE MARKETING.....	10
1.2. OBJETIVOS Y ELECCIÓN DEL TRABAJO.....	10
1.3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING.....	11
1.4. METODOLOGÍA.....	12
CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	13
2.1. ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO .....	13
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	13
2.2.1 Proyecto ACCUA HPP Solutions.....	14
2.3. MISIÓN .....	15
2.4. VISIÓN .....	15
2.5. VALORES.....	15
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	17
3.1. ANÁLISIS INTERNO .....	17
3.1.1. Productos .....	17
3.1.1.1. Gama .....	17
3.1.1.2. Vida útil .....	19
3.1.1.3. Envases y etiquetado .....	19
3.1.1.4. Estrategia de marca.....	21
3.1.2. Precios .....	22
3.1.3. Distribución .....	24
3.1.4. Comunicación.....	26
3.1.5. Posicionamiento.....	30
3.1.6. Localización .....	30
3.1.7. Recursos humanos y estructura organizativa .....	30
3.1.8. Producción.....	31
3.1.8.1. ¿Qué es la tecnología HPP?.....	31
3.1.8.2. Zumo prensado en frío vs centrifugado .....	32
3.1.8.3. Proceso de producción.....	34
3.1.8.4. Costes de Producción .....	34
3.1.8.5. Inversión en I + D.....	35
3.1.9. Contabilidad y finanzas .....	36

3.1.9.1. Balance .....	36
3.1.9.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias .....	37
3.2. ANÁLISIS EXTERNO .....	38
3.2.1. Análisis del entorno general.....	38
3.2.1.1. Análisis PESTEL .....	39
A) Listado de factores.....	39
B) Evaluación de la influencia de los factores .....	55
3.2.2. Análisis del entorno específico.....	56
3.2.2.1. El mercado de los zumos.....	56
3.2.2.2. Cliente final .....	61
3.2.2.3. Competidores.....	63
3.2.2.4. Proveedores .....	65
3.2.2.5. El sector (5 fuerzas de Porter).....	67
3.3. ANÁLISIS DAFO .....	71
<b>CAPÍTULO 4: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....</b>	<b>73</b>
<b>CAPÍTULO 5: DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>75</b>
5.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	75
5.2. ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE DECISIÓN DEL MARKETING .....	76
5.2.1. La estrategia de segmentación .....	76
5.2.2. La estrategia de posicionamiento .....	77
5.2.3. Estrategias funcionales u operativas.....	79
5.2.4. Estrategias de fidelización.....	81
<b>CAPÍTULO 6: DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>82</b>
6.1. DETERMINACIÓN DE LAS ACCIONES .....	82
6.1.1. Acciones de producto.....	82
6.1.2. Acciones de precio .....	83
6.1.3. Acciones de distribución .....	84
6.1.4. Acciones de comunicación .....	85
6.1.3. Acciones de fidelización .....	88
6.2. SÍNTESIS DE LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACCIONES DEL PLAN DE ACCIÓN DEL 2020.....	89
6.3. CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE ACCIÓN DEL 2020 .....	91
<b>CAPÍTULO 7: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>93</b>
7.1. SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN .....	93
7.2. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS .....	94
<b>CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES .....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>98</b>

## ❖ ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis del plan de acción.....	8
Tabla 2. Precio zumos funcionales.....	22
Tabla 3. Precio smoothies.....	22
Tabla 4. Precio packs.....	22
Tabla 5. Precio zumos funcionales y smoothies en supermercados.....	22
Tabla 6. Centrifugado vs Prensado en frío.....	33
Tabla 7. Balance de situación de 2017 y 2018.....	36
Tabla 8. Cuenta de PyG de 2017 y 2018.....	37
Tabla 9. Población nacional y extranjera 2017 – 2019.....	43
Tabla 10. Influencia de los factores externos mediante la escala de Likert.....	55
Tabla 11. Países europeos que más cantidad de zumos y néctares consumen.....	56
Tabla 12. Características del Target de los Millennials.....	62
Tabla 13. Características del Target de la Familia.....	62
Tabla 14. Características del Target Foodie.....	62
Tabla 15. Algunos competidores indirectos de Be & Be Juice.....	63
Tabla 16. Competidores directos de Be & Be Juice.....	64
Tabla 17. Influencia de las 5 fuerzas de Porter.....	70
Tabla 18. Matriz DAFO.....	71
Tabla 19. Prioridad de los objetivos en función del tamaño de la empresa.....	73
Tabla 20. Matriz de Ansoff.....	75
Tabla 21. Características del Target de la Familia.....	77
Tabla 22. Estrategia de comunicación.....	81
Tabla 23. Resumen de las estrategias y las acciones.....	89
Tabla 24. Cronograma de las acciones.....	91
Tabla 25. Seguimiento de las acciones.....	93

## ❖ ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Comparación de precios entre los productos LUR Lore y sus competidores.....	23
Gráfico 2. Evolución y pronóstico del déficit público de España 2003 - 2022 según el Banco de España.....	40
Gráfico 3. Evolución de la deuda pública de España 2004 - 2019 según el Banco de España.....	41
Gráfico 4. Evolución y previsiones de la tasa de paro de España 2006 - 2022 según el Banco de España.....	42
Gráfico 5. Evolución del PIB de España 1996 - 2019 según el INE.....	43
Gráfico 6. Evolución del IPC de España 2017 - 2020 según el INE.....	44
Gráfico 7. Consumo en los hogares de España en 2018.....	45
Gráfico 8. Evolución de la población en España 2012 - 2019.....	46
Gráfico 9. Población española en función de la edad en 2019.....	47

Gráfico 10. Evolución tasa de natalidad de España 2002 - 2018.....	48
Gráfico 11. E-commerce en el territorio nacional e internacional en 2018.....	52
Gráfico 12. Consumo de zumos según el rango de edad de la población.....	57
Gráfico 13. Evolución y pronóstico consumo productos HPP a nivel mundial 2015 - 2026.....	59
Gráfico 14. Comparación de precios entre los productos LUR Lore y sus competidores.....	64

## ❖ ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Zumos funcionales.....	18
Ilustración 2. Smoothies.....	18
Ilustración 3. Etiqueta Bimi.....	20
Ilustración 4. Marca LUR Lore.....	21
Ilustración 5. Significado de la marca en inglés.....	21
Ilustración 6. Canal de distribución en E-commerce.....	24
Ilustración 7. Canal de distribución en local venta al público.....	24
Ilustración 8. Canal de distribución en “Retail”.....	25
Ilustración 9. Canal de distribución en Horeca.....	25
Ilustración 10. Publicidad en los envases.....	26
Ilustración 11. Stand en la tienda Solbes.....	26
Ilustración 12. Artículo Diario Vasco: “Zumos naturales para sacar jugo a tu sabor”.....	27
Ilustración 13. Patrocinio en la carrera de las 5 millas del Urumea.....	27
Ilustración 14. Feria Salón de Gourmets.....	28
Ilustración 15. Feria Madrid Fusión con Martin Berasategui.....	28
Ilustración 16. Datos y formulario de la empresa.....	28
Ilustración 17. Publicidad con la influencer Teresa Victoria Otegui.....	29
Ilustración 18. Sorteo de productos.....	29
Ilustración 19. Estructura organizativa.....	31
Ilustración 20. Maquinaria Hiperbaric modelo 300.....	31
Ilustración 21. Centrifugado vs Prensado en frío: Vitamina C y A, y cantidad de zumo.....	33
Ilustración 22. Proceso elaboración de los zumos y smoothies.....	34
Ilustración 23. Entorno general y entorno específico de la empresa.....	38
Ilustración 24. Hábitos saludables.....	49
Ilustración 25. Algunos de los proveedores de materia prima de LUR Lore.....	66
Ilustración 26. Las cinco fuerzas de Porter.....	67
Ilustración 27. Escala de valoración de zumos.....	78

# CAPÍTULO 0:

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) se elaborará un plan de marketing para la empresa Be & Be Juice. Consiste en analizar todos los factores que afectan a la misma, así como definir las estrategias y acciones que se llevarán a cabo en el año 2020 (anterior al COVID 19), para alcanzar los objetivos establecidos. Antes de comenzar hay que recalcar que, este plan se ha realizado en base a un escenario de normalidad, y en vista de la repercusión que está teniendo el COVID 19, habría que modificar varios apartados para que el plan fuera efectivo.

Be & Be Juice es una sociedad limitada ubicada en Lasarte - Oria, Guipuzkoa, que se constituyó en el año 2017. El promotor de este proyecto es Mikel Urain, y junto a otras siete personas conforman el equipo de trabajo de la empresa.

Este pequeño negocio se creó con la finalidad de ofrecer a toda la sociedad española bebidas de frutas y verduras que se han consumido toda la vida, pero con mejores procesos de producción, y en conformidad con la tendencia por una vida y un consumo más saludables, además de respetuosos con el medio ambiente.

Por esa razón, Be & Be Juice se dedica a la producción y comercialización de zumos y smoothies 100% naturales y sin gluten bajo la marca LUR Lore. Estos productos son elaborados a base de frutas y verduras ecológicas y frescas, y sin emplear ningún tipo de concentrados, aditivos químicos, agua, azúcares... Asimismo, se fabrican mediante tecnologías pioneras como son la extracción en frío (*Cold Press*) y el procesado a altas presiones (*HPP*). Esta última es una ventaja competitiva primordial para la empresa, gracias a que forma parte del proyecto *ACCUA HPP Solutions*, primera empresa del País Vasco que concede el servicio de maquilado.

El conjunto de todo ello le otorga un gran valor añadido a Be & Be Juice y, por consiguiente, logra una diferenciación con respecto a otras empresas, además de conseguir hacerse un hueco en un sector que se encuentra en pleno proceso de expansión en el ámbito nacional.

En lo que respecta al ámbito externo de la empresa, se han podido identificar varios factores que afectan a la misma diferenciándolos por el tipo de entorno:

- Por un lado, en el macroentorno se pueden identificar mediante el *Análisis Pestel*, los elementos que más influyen a la empresa: de forma muy negativa serían, la tasa de empleo, el IPC, la renta per cápita y el consumo de los hogares, y las condiciones demográficas; y en cambio de manera muy positiva serían, el estilo de vida, la preocupación por el medio ambiente, la demanda de productos ecológicos, y el uso del marketing digital y el *E-commerce*.
- Por otro lado, con respecto al microentorno de la empresa, se puede conocer que España es el quinto país europeo que más cantidad de zumo consume, siendo el conjunto de los niños el grupo de edad que predomina en la cifra de consumo. Además, las clases de jugos que más se consumen son, las mezclas de zumo y leche, los zumos envasados y los néctares.

Asimismo, hay que destacar que el consumo de los zumos convencionales ha disminuido en los últimos años, principalmente porque la población busca productos más saludables, naturales y respetuosos con el medio ambiente. Por eso mismo, el mercado alimenticio está apostando por desarrollar productos refrigerados, smoothies y productos ecológicos. En consecuencia, se está observando un incremento en el consumo de esa clase de productos, mayormente en el de productos *HPP*, que está en pleno auge gracias a los atributos que proporciona, y el pronóstico es que siga aumentando a un ritmo muy considerable hasta el año 2026, siendo el sector de las bebidas el que más rápido está creciendo.

Be & Be Juice ofrece productos elaborados a base de materia prima de la zona de influencia, que cualquier persona podría consumir. Sin embargo, al ser una pequeña empresa y no disponer de muchos recursos, dirige todas sus herramientas y esfuerzos a tres segmentos: “millennials”, familia y “foodie”.

Asimismo, en cuanto a la competencia existente en este sector, se puede observar que la empresa compite tanto con jugos convencionales como con jugos Cold Press; y por si el número de competidores fuera escaso, tiene como rivales también a una gran cantidad de productos sustitutivos como las infusiones, los helados, las aguas de sabores...

Acerca de los proveedores, los clientes y los competidores se puede observar además, un análisis complementario mediante el modelo de *Las 5 fuerzas de Porter*, a través del cual se puede afirmar que el sector sigue siendo atractivo.

Una vez que la empresa ha realizado un estudio exhaustivo acerca de los factores internos como externos que le rodean, podrá tomar decisiones más sólidas sobre los objetivos que se deseen alcanzar en el año 2020, así como el plan para lograr los mismos. Be & Be Juice desea aumentar su cuota de mercado para ser una empresa más consolidada en España. Para ello, por un lado, fijará como primer objetivo el aumento de las ventas en un 50%; y por otro lado, intentará incrementar su grado de notoriedad, además de concienciar y educar a la sociedad sobre los beneficios que proporcionan sus productos.

El seguimiento del primer objetivo se realizará mediante un informe trimestral de las ventas y su variación, y al final del periodo del plan se contrastarán las ventas obtenidas con el objetivo fijado. En el caso del segundo objetivo, se llevará un seguimiento de la cantidad de seguidores y del patrocinio de cada evento deportivo. Además, para el control final se establecerá alcanzar los 10.000 seguidores en Instagram, así como patrocinar tres carreras a nivel autonómico.

Para finalizar, será necesario determinar cuáles van a ser las estrategias a seguir, las acciones que se van a efectuar y el control que se va a realizar de cada una de ellas, para poder lograr los objetivos mencionados. La empresa en el año 2020 quiere centrarse en el segmento de la “familia” y mantener su posicionamiento actual, es decir, percibirla como una empresa que ofrece productos de calidad premium. Asimismo, llevará a cabo una estrategia de penetración en el mercado, con el fin de lograr una mayor consolidación. En cuanto a las estrategias funcionales y las acciones correspondientes, se pueden observar de manera resumida en la *Tabla 1: Síntesis del plan de acción*, que se encuentra la siguiente página.

Tabla 1. Síntesis del plan de acción

ÁMBITO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	CALENDARIO	CONTROL
PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la cartera de productos sumando tres zumos mono sabor: de naranja, manzana y melocotón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercializar zumos de naranja, manzana y melocotón:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de zumos junto a Azti Tecnalia</li> <li>Análisis microbiológicos y nutricionales</li> <li>Etiquetado y envases</li> <li>Evaluación de los prototipos finales y obtención de las certificaciones necesarias</li> <li>Lanzamiento de los productos</li> </ul> </li> </ul>	Ainara Pérez	Costes de producción, cantidad de ensayos y tiempo invertido	<p>Enero Febrero Marzo</p> <p>Abril y mayo Junio</p>	Supervisar semanalmente el estado de las diferentes fases
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misma tarifa de precios, competitivos en el sector de bebidas cold press</li> <li>Convencer al cliente que vale la pena pagar más por sus productos.</li> <li>Precios altos para responder a un posicionamiento premium.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonos descuento personalizados para consumidores finales</li> </ul>	Mikel Lancho	0€	Enero - diciembre	Examinar códigos de "BIENVENIDO15" canjeados
DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la cartera de clientes, y para ello utilizará una estrategia de distribución selectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con grandes distribuidores actuales la presencia en más puntos de venta</li> </ul>	Mikel Urain	0€	Febrero **	Informe sobre los acuerdos
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con grandes distribuidores actuales la creación de productos de marca blanca</li> </ul>	Mikel Urain y Ainara Perez	En función de las muestras, ensayos y tiempo invertido.	Febrero **	Informe sobre los acuerdos, y etapas de la creación de los productos de marca blanca
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de nuevos clientes del canal Horeca</li> </ul>	Kiko Rossi	1,50€/muestra	Enero - diciembre	Dossier de los clientes contactados



<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educar y concienciar sobre los beneficios que proporcionan los productos</li> <li>Hacer entender los motivos por los cuales el nivel de precios es alto</li> <li>Aumentar el grado de notoriedad de la empresa, para que la marca sea más visible en el mercado.</li> <li>Dar a conocer los beneficios que aportan este tipo de productos a nuevos distribuidores, para conseguir una mayor presencia en España y aumentar su cuota de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversas acciones en Instagram:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar contenido</li> <li>- Realizar concursos</li> <li>- Contactar con <i>influencers</i></li> </ul> </li> </ul>	Mikel Lancho	0€ 70€ 5.000€	Enero – diciembre En, jun - sept, dic Mayo - diciembre	Supervisar los comentarios y los “me gusta”, la variación de la cantidad de seguidores, y los códigos canjeados
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Patrocinio de eventos deportivos</li> </ul>	Mikel Lancho	7.000€	½ maratón Bera: abr 5 millas Urumea: sept Cross 3 playas: oct	Observar el impacto en las ventas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Stands y folletos al canal “Retail” y al Horeca</li> </ul>	Mikel Lancho	40€	Enero - diciembre	Contemplar la cantidad de folletos, y estudiar las ventas en periodo de campaña
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Jornadas de puertas abiertas para alumnos de diferentes colegios del País Vasco</li> </ul>	Mikel Lancho	0€	Marzo, abril, octubre, noviembre	Examinar los códigos canjeados “CONSUMOSALUDABLE15”
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación en ferias relacionadas con la gastronomía y con el consumo saludable</li> </ul>	Mikel Urain y Mikel Lancho	6.000€	Madrid Fusión: Enero Salón Gourmets: Marzo y abril	Dossier con todo lo sucedido en las ferias
<b>FIDELIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer la opinión de los consumidores finales y la de los clientes profesionales, para reducir los motivos de queja e insatisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilizar técnicas de feedback</li> <li>Descuentos por recompra *</li> </ul>	Carolina Nieto Mikel Lancho	0€ 0€	Enero – diciembre Enero – diciembre	Informe de todas las sugerencias, reclamaciones y opiniones de los clientes.

\* Hace alusión a la acción del ámbito precio

Fuente: elaboración propia

\*\* Se conoce la fecha de inicio, pero no la duración de la acción

# **CAPÍTULO 1:** **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. FUNCIONAMIENTO DE UN PLAN DE MARKETING**

El plan de marketing es una herramienta que toda empresa debería utilizar. Se trata de un documento en el que de forma estructurada, y una vez analizada tanto la situación de la empresa como la del entorno donde desarrolla su actividad, se definen los objetivos que se desean conseguir en un periodo de tiempo determinado. Para posibilitar el cumplimiento de los objetivos, se establecen las estrategias y los planes de acción relativos al Marketing-Mix; además de los mecanismos de control que se van a llevar a cabo, para que en caso de que sea necesario se realicen los ajustes pertinentes.

Hoy en día, el mercado al que se dirigen las empresas es muy competitivo. Por ello, es recomendable que cualquier negocio, indistintamente de la actividad empresarial que desarrolle, el sector al que se dirija o el tamaño que posea, elabore un plan de marketing propio. El análisis previo que se realiza ayudará a conocer de una manera más adecuada lo que rodea a la empresa, así como a mejorar los puntos débiles y potenciar los fuertes; y además, se establecerán los objetivos que se desean alcanzar, junto con las estrategias y acciones a seguir, con la finalidad de lograr que la empresa sea lo más competitiva posible en su sector.

Hay que mencionar que, aunque el marketing esté basado en datos, no todo lo que se predice se cumple en su totalidad. Dicho esto, cuanto más extenso y profundo sea el análisis realizado, en mayor proporción tenderá a cumplirse lo pronosticado. Además, cabe destacar que el plan de marketing normalmente se comprende en un periodo de tiempo máximo de un año, pero debido al entorno inestable en el que vivimos, en ciertos momentos hay que realizar ciertos ajustes en el mismo.

## **1.2. OBJETIVOS Y ELECCIÓN DEL TRABAJO**

El objetivo principal del trabajo, es elaborar un Plan de Marketing a través de los conocimientos adquiridos durante estos años en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. El interés y atractivo despertado en mí por las asignaturas relacionadas con Marketing y con Dirección Comercial me han llevado a la elección de este tipo de trabajo.

Poner en práctica mi aprendizaje a la hora de realizar este proyecto, con el esfuerzo que ello conlleva, ha sido para mí un reto personal. Asimismo, sería muy interesante que le pudiera servir a la empresa con el fin de tener la visión de alguien que no pertenece a ella.

La elección de la empresa fue fruto de unas prácticas de verano que realicé en “Kutxabank Donostia Empresas”. Tuve una estrecha relación con la gestora comercial de la empresa de la que voy a realizar el trabajo, y ella fue quien me la recomendó. Este tipo de proyecto sugiere tener algún contacto que nos pueda facilitar información, así que fue una muy buena oportunidad.

### 1.3. ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Existen muchos tipos de modelos para realizar un plan de marketing, pero la mayoría con una estructura muy similar.

Dicho esto, la estructura seleccionada es la que propone el documento “Plan de marketing: guía inicial” (Mediano, 2015).

Este documento posibilita, mediante la división del trabajo en apartados y subapartados, realizar el mismo de una forma ordenada y sencilla, buscando el mejor resultado posible y maximizando la utilidad de los recursos.

A continuación, se puede observar a grandes rasgos, los puntos que forman este plan de marketing:

- Resumen ejecutivo: ofrece una visión general del plan, incluyendo los puntos más relevantes de cada apartado.
- Generalidades de la empresa: en esta sección se habla sobre el origen de la idea de negocio y se realiza una pequeña descripción de la empresa. Además, incluye la misión, visión y los valores.
- Análisis de la situación actual de la empresa: en este capítulo se desea conocer en qué etapa se encuentra la empresa y para ello, se efectuará un análisis tanto interno como externo. Hay que destacar que en el ámbito externo se incluyen un análisis Pestel y un estudio de las 5 fuerzas de Porter. Como conclusión de todo ello se elaborará la matriz DAFO, en la que de forma sintetizada se recogen en una tabla las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que posee el negocio en la actualidad.
- Establecimiento de los objetivos: se trata de definir a dónde quiere llegar la empresa. Se fijarán los objetivos intentando potenciar los puntos fuertes y aprovechando las oportunidades que se planteen en el DAFO. Además, tendrán que ir encaminados a mejorar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas.
- Determinación de las estrategias: en este apartado se decidirá el camino que la empresa debe seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos.
- Definición del plan de acción: se diseñarán las acciones pertinentes con la finalidad de emplear las estrategias planteadas y alcanzar los objetivos establecidos. Se determinará al responsable de cada tarea, así como el coste de cada una de ellas y el intervalo de tiempo en el que se van a ejecutar.
- Seguimiento y control de los resultados: se basa en determinar los mecanismos que utilizará la empresa para realizar el seguimiento de las acciones definidas en el plan. Además, será necesario controlar los resultados que se hayan obtenido.

#### **1.4. METODOLOGÍA**

Este Trabajo de Fin de Grado está basado especialmente en el documento mencionado en el apartado anterior “Plan de marketing: guía inicial” (Mediano, 2015). La información teórica que aparece en el mismo ha sido empleada para estructurar el trabajo, así como para la definición de varios conceptos.

En cuanto al estudio de la situación externa de la empresa, se ha basado en el análisis PESTEL (Guerras Martín, y otros, s.f.) para el entorno general; y en el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Dircomfidencial, 2016) para el entorno específico.

Asimismo, para elaborar un estudio completo de la situación interna de la empresa se ha obtenido información de varias fuentes. La página web de LUR Lore ha sido la que más información ha proporcionado; por otro lado, han sido de gran utilidad los diferentes artículos encontrados en el País Vasco, así como las redes sociales de la propia empresa y los datos financieros extraídos del Registro Mercantil. Además, para algún pequeño dato se han recogido datos de un plan de negocio de la propia empresa.

Para finalizar, cabe destacar que la mayor dificultad con la que me he encontrado a la hora de elaborar este proyecto ha sido la nula colaboración por parte de la empresa.

# CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

## **2.1. ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO**

Todo comenzó hace años en un pueblo de Alemania, concretamente en Dilsberg, donde Mikel Urain, el que posteriormente sería el promotor de la empresa a tratar, probó un zumo prensado como hacía siglos. Tiempo después, en California, se reencontró con el mismo sabor. En ese momento, comenzó a investigar y realizar numerosos estudios con el fin de acercarse al País Vasco bebidas que llevaban siglos allí.

Especialmente en los últimos años, el mercado de alimentación ha ido creciendo de forma importante en productos saludables, principalmente por dos motivos:

- Los consumidores cada vez son más conscientes y tienen un mayor conocimiento en este ámbito.
- Muchos países promueven alimentos saludables mediante ayudas y penalización de productos azucarados.

Se trataba de una oportunidad de negocio, y por ello, Mikel Urain creyó que era el momento perfecto para penetrar el mercado de bebidas saludables, utilizando tecnologías punteras.

## **2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

Be & Be Juice es una pequeña empresa Guipuzcoana situada en Lasarte - Oria que se creó en 2017. En sus inicios comercializaba sus productos con el mismo nombre de la empresa, y unos meses más tarde pasó a realizar su actividad comercial bajo la marca LUR Lore, con el fin de ofrecer una imagen más juvenil y atractiva. Es una empresa que está presente en toda la geografía española de forma online, pero con más fuerza en la zona de Navarra y el País Vasco por motivos de ubicación.

Esta empresa se constituyó tras años de muchos estudios, con el fin de ofrecer zumos y "smoothies" 100% naturales, con garantías de calidad y una vida útil extendida. Se trata de productos sin gluten y elaborados sin emplear concentrados, aditivos químicos, agua, azúcares... únicamente fruta y verdura, ecológica y fresca.

Una de las características más importantes de Be & Be Juice es que utiliza la mejor tecnología de extracción, *Cold Press*, mediante la cual prensan la materia prima en frío para obtener todo el jugo. Además, nunca pasteurizan los productos, sino que los tratan a altas presiones (*HPP*). Como resultado de esto, obtienen productos 100% naturales, frescos y sabrosos.

Actualmente, comercializa productos de marca propia en el País Vasco y Navarra, pero también fabrican productos de marca blanca. Esto es posible ya que cuentan con instalaciones que producen, embotellan y conservan los productos. Además, ofrece la posibilidad del comercio B2B, es decir, comercio electrónico entre empresas.

La idea de poner en marcha este negocio se pudo llevar a cabo gracias al contacto directo que mantenía Mikel Urain con el sector en países punteros como Estados Unidos y la experiencia adquirida en trabajos relacionados con el sector de la alimentación, más concretamente en el segmento de las bebidas. Asimismo, su participación en el proyecto *ACCUA HPP Solutions*, del que se habla a continuación, pudo facilitar también la puesta en marcha del negocio.

### **2.2.1 Proyecto ACCUA HPP Solutions**

El segmento de las bebidas está en continuo cambio debido a las nuevas tendencias de consumo y estilos de vida. En respuesta a esta oportunidad de negocio, Be & Be Juice quiere adaptarse a la situación y ofrecer productos más saludables y verdaderos.

Con ese objetivo, Be & Be Juice, junto con otras empresas, ha creado una sociedad denominada *ACCUA HPP Solutions*.

Es la primera empresa del País Vasco que concede el servicio de maquilado. Se basa en ofrecer tanto a empresas como a particulares la opción de que un tercero asuma la fabricación de sus productos mediante máquinas de tratamiento HPP (Grupo SPRI, 2019).

Este proyecto se pudo realizar gracias a la unión de dos tipos de socios empresariales:

#### **A) Socios tecnológicos**

- **Azti Tecnalia**

Se trata de un centro tecnológico que busca el progreso y el bienestar para las personas, a través de la investigación científica y tecnológica (Azti Tecnalia, s.f.).

Be & Be Juice, junto con las demás empresas que forman este proyecto, apuesta por la calidad del producto, y no podría conseguirlo si no fuera porque los desarrollan junto con Azti Tecnalia.

Concretamente, el servicio que presta a nuestra empresa es el siguiente:

- Estudio de materias primas
- Formulación de zumos
- Prototipos y ensayos
- Análisis legal microbiológico

- **Hiperbaric**

Se trata de una organización que diseña, desarrolla y produce equipos de procesado por altas presiones (*HPP*). Asimismo, comercializa internacionalmente los equipos mencionados, logrando ser el proveedor líder mundial para la industria alimenticia (Hiperbaric, s.f.).

Esta organización da servicio a los socios industriales que componen *ACCUA HPP Solutions*.

### **B) Socios industriales.**

Conjunto de empresas vascas, entre las que se encuentra Be & Be Juice, que junto con Azti Tecnalia e Hiperbaric lograron crear este proyecto.

Gracias a esta iniciativa, los socios industriales consiguen tener una ventaja competitiva muy significativa, como es la de producir a menor coste que su competencia y crear sus productos con base en investigaciones científicas y tecnológicas.

### **2.3. MISIÓN**

Al conocer la empresa más en profundidad podría concluir lo siguiente: Be & Be Juice es una empresa joven e innovadora, cuya misión es ofrecer productos naturales y sabrosos, que promuevan hábitos de consumo saludables para cubrir las necesidades de una sociedad cada vez más concienciada. Además, desean colaborar en el cuidado del medio ambiente mediante procesos de producción y materias prima sostenibles.

### **2.4. VISIÓN**

La visión podría definirse de la siguiente manera: ser empresa de referencia del sector de bebidas saludables a nivel nacional, reconocida por la calidad e innovación tecnológica de sus productos y el respeto por el medio ambiente en todos los procesos. Se trata de una empresa motivada por buscar y satisfacer de forma constante las necesidades de los clientes para conseguir ser la marca preferida de los mismos.

### **2.5. VALORES**

Los valores que pueden caracterizar a esta empresa podrían ser los que aparecen a continuación:

- **Calidad:** es una empresa comprometida en la mejora de los productos y procesos de producción existentes, y muy meticulosa en la creación de nuevos productos, buscando siempre ofrecer lo mejor.
- **Transparencia:** ser claro y no ocultar información que pueda ser importante para los clientes o para los trabajadores. Este aspecto inspira mucha confianza.
- **Cercanía:** la empresa es consciente de que los consumidores son su razón de ser y, por ello, quiere que se sientan parte de la empresa. Esto crea ciertos vínculos difíciles de romper por los nuevos competidores.

- Responsabilidad: Be & Be Juice es consciente de la responsabilidad que conlleva cualquier toma de decisión, tanto hacia los propios trabajadores como hacia los consumidores. Asimismo, está al tanto de cumplir todo tipo de normas y leyes.
- Naturaleza: busca proveerse de productos cercanos a su territorio, haciendo una selección exhaustiva de los mismos con el fin de conseguir una materia prima fresca y ecológica. Además, está muy comprometida en reducir el impacto negativo que tiene la industria alimenticia en el planeta.
- Solidaridad: no crean ningún tipo de merma, ya que antes de tirar cualquier deshecho lo distribuyen entre la gente más necesitada.

Gran parte de los valores mencionados anteriormente son demostrados por la empresa en una de las interpretaciones que hace de su propia marca LUR Lore, como se puede observar en el apartado 3.1.1.5. *Estrategia de marca*: “Amor por la materia prima seleccionada (**LOVE**), recetas únicas pensadas en ti (**YOU**), usando tecnologías **RADICAL**es (Prensado en frío y alta presión, nunca pasteurizado, nunca químicos...) para poner en tus manos un universo de vitaminas, nutrientes y sabores. ‘Love yo**U** Radical’, que es en definitiva nuestro ADN” (Grupo SPRI, 2019).



## **CAPÍTULO 3:**

# **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Es recomendable que cualquier negocio realice un estudio de la situación para que conozca en qué punto se encuentra. Para ello, se realizará un estudio tanto en el ámbito interno (dentro de la empresa), como en el ámbito externo (entorno dónde se desarrolla la actividad empresarial).

Una vez examinadas las dos clases de entornos que rodean a Be & Be Juice, se realizará la matriz DAFO, donde se incluirán: las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la empresa.

### **3.1. ANÁLISIS INTERNO**

El objetivo es detectar los factores internos esenciales de la empresa. Una vez conocidos esos elementos, será más sencillo identificar las fortalezas y debilidades que causan ventajas o desventajas frente a la competencia.

En este apartado, se van a analizar diversas áreas de la empresa (comercial, recursos humanos, producción y financiera). Como es lógico, al tratarse de un plan de marketing el área comercial es aquel con mayor peso, por ese motivo, se desarrollará en mayor profundidad que el resto.

A continuación, se muestra el conjunto de atributos que forman el análisis interno de Be & Be Juice: por un lado, se encuentra el área comercial desglosado en los primeros seis puntos que son los productos, los precios, la distribución, la comunicación, el posicionamiento y la localización; por otro lado, respecto a las otras tres áreas funcionales de la empresa, constan los recursos humanos y la estructura organizativa, la producción y la contabilidad. La mayor parte de la información de estos elementos, se puede obtener a través de su página web (LUR Lore, s.f.).

#### **3.1.1. Productos**

Dentro de este atributo, se pueden destacar cuatro características que lo forman: gama, vida útil, envases y etiquetado, y estrategia de marca.

##### **3.1.1.1. Gama**

En la actualidad, la marca LUR Lore cuenta con una gama de productos saludables formada por dos líneas de productos: zumos funcionales y smoothies.

La empresa describe sus productos como bebidas radicalmente saludables y funcionales, que aportan inmensos beneficios para la salud. Esto es posible, gracias a que estos dos tipos de bebidas nacen de la combinación de hasta 16 frutas y verduras diferentes (Grupo SPRI, 2019).

A continuación, se analiza con más detalle la cartera de productos:

- Zumos funcionales

Jugos totalmente líquidos que surgen de la mezcla de diferentes ingredientes. Se denominan funcionales, porque influyen de manera positiva en la salud de las personas.

A día de hoy, trabajan con la siguiente variedad:

- Refresh: Es el zumo más refrescante que tiene la empresa. Se puede comparar con una limonada o un mojito, pero siendo siempre radicalmente saludables. Ingredientes: manzana, limón y menta.
- Detox: Una explosión de sabores y beneficios para el cuerpo. Contiene propiedades antioxidantes y diuréticas, proporcionando un efecto purificante. Ingredientes: espinaca, pepino, manzana, limón, y jengibre.
- Antiox: Se trata de una bomba radicalmente antioxidante, gracias a las múltiples propiedades y beneficios que aporta a la salud. Este zumo, se caracteriza porque incluye el bimi. Se trata de un ingrediente que surge del cruce entre el brócoli y la col asiática Kai-Lan, el cual posee niveles altos de vitaminas y nutrientes avalado por muchos estudios científicos. Ingredientes: bimi, manzana, limón y jengibre.
- Energy: Se centra en la gente activa o que le guste el deporte, debido a la gran cantidad de energía que proporciona. No se trata de un zumo mono sabor, pero el protagonista es un ingrediente, la remolacha. Ingredientes: remolacha, manzana y limón.

*Ilustración 1. Zumos funcionales*



**Fuente:** (LUR Lore, s.f.) LUR Lore. (s.f.). *Radicalmente saludable*. **Obtenido de** LUR Lore: <https://www.lurlore.com/radicalmente-saludable/>

- Smoothies

Jugos con una textura más densa que los zumos, ya que conservan parte de la pulpa de la fruta. Cada smoothie nace de la fusión de tres ingredientes, siendo uno de ellos el protagonista. Actualmente, cuentan con tres tipos de sabores:

- Fresa: un sabor tradicional que nunca falla. Ingredientes: fresa, plátano y manzana.
- Mango: explosión de sabores tropicales. Ingredientes: mango, naranja y manzana.
- Kiwi: combinación perfecta de fruta y verdura. Ingredientes: kiwi, espinaca y manzana.

*Ilustración 2. Smoothies*



**Fuente:** (LUR Lore, 2019) LUR Lore. (3 de diciembre de 2019). **Obtenido de** Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/B5npUtPgE8r/>

Los zumos funcionales y smoothies se diferencian entre sí tanto en ingredientes como en el formato del embotellado, pero ambas siguen una misma dirección: bebidas 100% naturales que mantengan los sabores reales de las frutas y verduras. Se dice que son 100% naturales, ya que en la elaboración de estos productos no emplean ni concentrados, ni químicos, ni agua, ni azúcar... únicamente fruta y verdura.

Be & Be Juice, junto con Azti Tecnia, trabaja sin cesar con el objetivo de ofrecer a los clientes nuevas experiencias y adaptarse a la demanda del mercado. Es tal, que están desarrollando nuevas composiciones con distintos ingredientes. Asimismo, están barajando la posibilidad de lanzar otro tipo de categoría de bebidas saludables. Todo esto siempre basándose en tres pilares: “la salud y el sabor como elementos clave, la autenticidad como elemento diferenciador, y el necesario compromiso por la sostenibilidad, como parte de su ADN” (Gómez, 2019).

#### 3.1.1.2. Vida útil

La vida útil de un alimento o bebida es el periodo de tiempo que transcurre desde la fecha de producción hasta la fecha caducidad. Es decir, intervalo de tiempo en el cual un producto conserva todas las propiedades nutricionales y funcionales.

A día de hoy, la vida útil media de un zumo *cold press* es de 3-5 días. Pero en el caso de los productos LUR Lore, al ser un zumo prensado en frío y posteriormente tratado a altas presiones (HPP), la vida útil puede ascender a unos 30-60 días (incluso más) (Hiperbaric - Blog, 2020).

Evidentemente, esta cualidad es una ventaja competitiva muy valiosa para la empresa.

#### 3.1.1.3. Envases y etiquetado

Hoy en día, en muchos sectores los canales de distribución son muy extensos, alejando cada vez más a los consumidores de los fabricantes. El principal problema de esta distancia, es la dificultad por parte de las empresas, de poder incitar a los clientes de una manera directa a que compren sus productos.

Para intentar fomentar un acercamiento entre fabricante y cliente, será primordial que las empresas le den valor al envase de sus productos.

Cuando se habla del envase de un producto, se está haciendo referencia tanto al formato como a la etiqueta. Ambas por separado, realizan funciones básicas como la de proteger el contenido y la de informar sobre las características del producto. Pero en conjunto, y con un buen diseño, pueden ofrecer la oportunidad de que un producto sea más atractivo para los clientes.

Be & Be Juice siendo consciente de todo ello, ha elaborado un formato de botella y etiqueta exclusivos, que le diferencie de los demás competidores y actúe como medio promocional. Las principales características de sus envases son:

- Colores llamativos: siendo el color del zumo y el color que resalte en la etiqueta (excepto el “Bimi”), el de la fruta que predomine en la composición.
- Diseño ligero y fácil de abrir y cerrar.
- Diseño llamativo: el nombre de la marca en tamaño grande para que se pueda identificar la filosofía de la empresa, imagen en la parte delantera de la fruta que predomina en la composición...
- Total transparencia en el etiquetado: ingredientes, factores nutricionales, lugar de fabricación, procesos de elaboración... Es imprescindible, ya que es un sector que no está muy afianzado en la sociedad.

**Ilustración 3. Etiqueta Bimi**



**Fuente:** (El txoko de Denis, s.f.) El txoko de Denis. (s.f.). ZUMO LUR-Manzana, Bimi, Limón y Jengibre. **Obtenido de** El txoko de Denis: <https://eltxokodedenis.com/tienda/zumos/zumo-lur-manzana-bimi-limon-y-jengibre/>

Además, hay que destacar que en Be & Be Juice son conscientes del efecto negativo que causan las botellas de plástico en el medio ambiente, y por ello, están comprometidos con alternativas de envasado sostenible. Sus botellas están elaboradas con el plástico PET reciclado (30%), que a posteriori podrá volver a reciclarse para crear productos como la fibra, correas, envases para uso no alimentario... En la etiqueta se puede apreciar el símbolo de reciclaje.

#### 3.1.1.4. Estrategia de marca

La marca es una de las herramientas estratégicas más importantes de cualquier negocio, puesto que ayuda a diferenciar una empresa de sus competidores. Esa diferencia no se basa simplemente en que el logotipo o el nombre sean distintos, sino en lo que percibe el consumidor cuando se habla de ella.

La percepción puede ser positiva, debido a que el consumidor encuentra las cualidades deseadas en ella, dándole así valor a esa marca. De esta manera, rechazará productos similares del mercado, puesto que diferenciará esa marca respecto a la competencia. Es por ello, que el cliente estará dispuesto a pagar más por los productos, y en consecuencia podría suponer un incremento en las ventas.

No hay que olvidar que el objetivo de cualquier empresa no debería ser el aumento de las ventas si son propiciadas por compras puntuales; sino que toda empresa debería buscar la fidelización de los clientes creando cierta confianza entre la marca y el consumidor y fomentando las relaciones a largo plazo.

Es evidente, que hoy en día la marca juega un papel primordial, especialmente en el ámbito del marketing. Así lo demuestra la empresa que estamos tratando.

**Ilustración 4.**  
**Marca LUR Lore**



Fuente: (LUR Lore, s.f.) LUR Lore. (s.f.). Obtenido de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/>

A priori, teniendo en cuenta el significado en euskera de estas palabras, se puede interpretar que esta empresa quiere transmitir la importancia que le dan a los frutos que proceden de su tierra. Pero no sólo a la hora de abastecerse, sino también donando la merma de forma solidaria.

Teniendo en cuenta lo que una marca puede conseguir, esta en concreto transmite un mensaje muy claro, y en concordancia con la demanda que existe hoy en día con ese tipo de productos.

Be & Be Juice amplió el significado de su marca, no quiso atribuirle únicamente la interpretación anterior, sino que además otra en inglés:

“Amor por la materia prima seleccionada (LOVE), recetas únicas pensadas en ti (YOU), usando tecnologías RADICALES (Prensado en frío y alta presión, nunca pasteurizado, nunca químicos...) para poner en tus manos un universo de vitaminas, nutrientes y sabores. ‘Love yoU Radical’, que es en definitiva nuestro ADN” (Grupo SPRI, 2019).

**Ilustración 5. Significado de la marca en inglés**



Fuente: (LUR Lore, s.f.) LUR Lore. (s.f.). *Conócenos*. Obtenido de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/conocenos/>

### 3.1.2. Precios

A la hora de adquirir algún producto de LUR Lore, se pueden encontrar diferentes precios. Estos están condicionados y supeditados al canal al que van dirigidos. Así pues, son más económicos en canales de distribución largos y masivos, que en canales online o la venta en el almacén de producción.

- Canal online o venta directa en almacén

A continuación se pueden observar las diferentes opciones de compra con las que cuentan los clientes y sus respectivos precios:

- Elección individual del producto

**Tabla 2. Precio zumos funcionales**

Zumos	320 ml	1 l
Refresh	2,75€	7€
Detox	2,75€	7€
Antiox	2,75€	7€
Energy	2,75€	7€

**Tabla 3. Precios smoothies**

Smoothies	250 ml	1 l
Fresa	2,25€	7€
Mango	2,25€	7€
Kiwi	2,25€	7€

Fuente: elaboración propia ; Datos obtenidos de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/>

- Packs

**Tabla 4. Precio packs**

Packs	Descripción	Precio
<b>Pack Family</b>	· Zumo Energy x 5 uds / 320ml · Smoothie Kiwi x 5 uds / 250 ml · Smoothie Fresa x 5 uds / 250 ml · Smoothie Mango x 5 uds / 250 ml	40€
<b>Pack Healthy</b>	· Zumo Energy x 5 uds / 320ml · Zumo Detox x 5 uds / 320ml · Zumo Antiox x 5 uds / 320ml	35€
<b>Pack Diy</b>	· Zumos a elegir x 10 uds / 320ml · Smoothies a elegir x 10 uds / 250ml	40€

Fuente: elaboración propia ; Datos obtenidos de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/>

- Establecimientos de alimentación

**Tabla 5: Precio zumos funcionales y smoothies en supermercados**

Zumos	320 ml
Refresh	2,50€
Detox	2,50€
Antiox	2,50€
Energy	2,50€

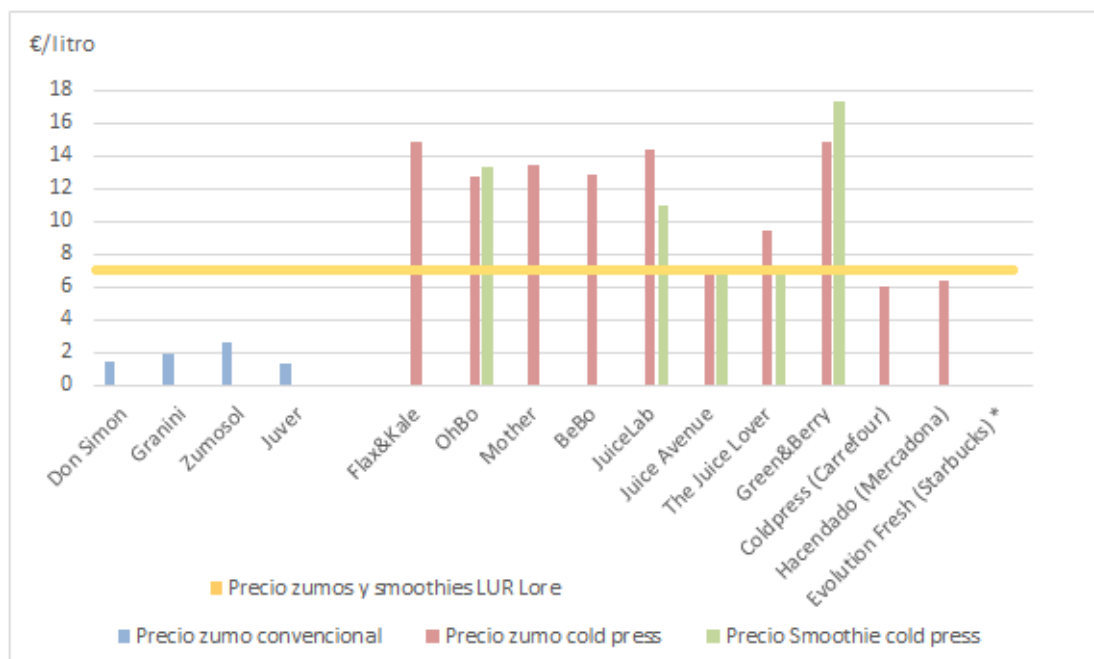
Smoothies	250 ml
Fresa	2€
Mango	2€
Kiwi	2€

Fuente: elaboración propia ; Datos obtenidos de (Super Amara, 2019) Super Amara. (2020). Zumos y néctares. Obtenido de Super Amara: <https://www.online.superamara.com/superamara/categoria/bebidas/zumos-y->

Como se aprecia en las tablas anteriores, el precio de los diferentes sabores que componen cada línea de producto no varía. Esto se debe a que cuando se estableció el precio no tuvieron en cuenta la cuantía o tipos de ingredientes necesarios para cada elaboración.

Con respecto al precio de los competidores, hay que tener en cuenta dos grupos de precios: el de los competidores directos y el de los indirectos. En el apartado “3.2.2.3. Competidores”, se han analizado todos ellos de manera más profunda, y a modo de conclusión se ha elaborado un gráfico para comparar el precio de todos ellos. A continuación, se muestra el gráfico extraído del apartado mencionado:

**Gráfico 1: Comparación de precios entre los productos LUR Lore y sus competidores**



\* Todavía está el precio sin fijar, pero van a ser competidores.

**Fuente:** elaboración propia ; **Datos obtenidos de** la Tabla 11: Algunos competidores indirectos de Be & Be Juice y la Tabla 12: Competidores directos de Be & Be Juice

Por un lado, se puede observar la gran diferencia de precios existente entre los zumos convencionales y los zumos de la marca LUR Lore, siendo el precio de estos últimos más del triple. Esta circunstancia puede llevar a pensar que se trata de un precio abusivo a los consumidores que no tengan conocimiento de las ventajas que proporcionan zumos de la talla de LUR Lore con respecto a los zumos tradicionales.

Por otro lado, se aprecia que el precio tanto de los smoothies, como de los zumos funcionales de LUR Lore, está por debajo del precio de competidores que ofrecen productos con cualidades similares.

En definitiva, Be & Be Juice se inclina por una estrategia de diferenciación y de marca, y por ello, el precio se sitúa por encima de los zumos convencionales. Pero además, teniendo en cuenta la sensibilidad de los consumidores hacia el precio, y con el objetivo de penetrar rápido en el mercado de los zumos *cold press*, su precio con respecto al de los competidores directos, es más bajo.

### 3.1.3. Distribución

La política de distribución está relacionada con el conjunto de acciones que se realizan desde que se fabrica un producto hasta que es adquirido por el consumidor final. Es decir, el objetivo de la distribución es garantizar la llegada de un producto hasta el cliente (García, 2017).

Be & Be Juice comercializa sus zumos y smoothies LUR Lore por toda España, a través de diferentes canales de distribución, con el fin de llegar al máximo de clientes potenciales.

A continuación, se describen los distintos canales que utiliza la empresa, así como los intermediarios necesarios, si lo son, para que los consumidores puedan tener accesibles los productos:

- Ecommerce (venta online)

El avance tecnológico ha provocado un cambio de hábitos de los consumidores incrementando el uso del mundo digital. Por ello, cada día tienen más fuerza los canales de distribución Web.

Be & Be Juice es consciente de la importancia de este medio. Actualmente, realiza *Ecommerce B2C*, venta de productos a consumidores finales, que a pesar de que no es un canal que le proporcione un porcentaje elevado de ventas, no deja de ser una posible fuente de crecimiento futura.

Asimismo, ha comenzado a realizar *Ecommerce B2B*, que consiste en vender servicios y productos a otras empresas. Concretamente Be & Be Juice ofrece la posibilidad de ocuparse del diseño de la marca y del packaging, la fabricación de productos de marca blanca, y además ayuda a sus clientes al desarrollo de nuevos productos y formulaciones. Aunque algunos de estos servicios no van en la línea de hacer de la marca LUR Lore una marca exclusiva, a día de hoy se trata de una de las fuentes que más dinero proporciona a la empresa.

Este canal es directo, ya que no emplean ningún tipo de intermediario: Be & Be Juice se encarga de la fabricación, el almacenaje, la comercialización y el transporte, asumiendo todos los riesgos.

*Ilustración 6: Canal de distribución en Ecommerce*



Fuente: elaboración propia

- Local venta al público

La tienda física continúa siendo el canal de venta favorito de los consumidores. A pesar de ello, Be & Be Juice únicamente cuenta con el servicio propio de venta en su nave de fabricación. De esta manera, cualquiera que vaya a informarse y conocer el proceso de producción tendrá la posibilidad de adquirir los productos. Actualmente, la empresa está más enfocada a otro tipo de canales que se mencionarán a continuación, pero en el futuro pretenden darle más valor a la venta directa al consumidor.

La venta al público en el local de la empresa es una venta directa, en la que al igual que en el *E-commerce*, no es necesario ningún intermediario.

*Ilustración 7: Canal de distribución en local venta al público*



Fuente: elaboración propia



- “Retail”

El “Retail” o comercio minorista, está compuesto por grandes empresas cuyo objetivo es la venta masiva de productos o servicios a múltiples clientes finales.

Be & Be Juice a priori no consideraba el “Retail” como un canal prioritario, a pesar de ofrecer perspectivas de gran volumen de ventas. Esto se debe a la poca diferenciación que proporciona esta clase de canal.

En la actualidad, está presente en el País Vasco y Navarra, a través del Grupo Uvesco (Super Amara y BM), Carrefour, El Corte Inglés, E.Leclerc y Eroski.

Se trata de un canal de distribución indirecto y corto, ya que en el proceso solamente forman parte el fabricante, el minorista y el consumidor final. Además, hay que destacar que Be & Be Juice es quien se encarga de mandar los productos hasta los centros de distribución de las grandes empresas, que se harán cargo de distribuir los mismos en sus supermercados e hipermercados.

*Ilustración 8: Canal de distribución en Retail*



Fuente: elaboración propia

- Horeca

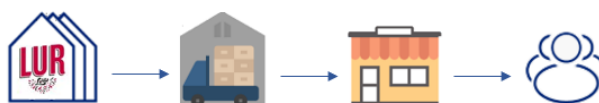
La actividad que realiza el canal de distribución Horeca es muy importante. Es primordial para el suministro a hoteles, restauración comercial (restaurantes, cafeterías, tiendas gourmet...) y social (universidades, empresas, hospitales...), y catering.

Los zumos y smoothies LUR Lore, quieren reemplazar momentos de consumo (desayuno, aperitivo, entre horas, acompañamiento de una comida...) cubiertos hasta día de hoy por productos sustitutivos como: bebidas azucaradas, zumos pasteurizados, cerveza sin alcohol...

Horeca es el canal prioritario para Be & Be Juice, especialmente en restauración comercial, siempre y cuando apuesten por la diferenciación de calidad.

Se trata de un canal indirecto y largo, ya que los productos van desde el fabricante, pasando por un mayorista y posteriormente por un minorista, hasta llegar al consumidor final.

*Ilustración 9: Canal de distribución en Horeca*



Fuente: elaboración propia

### 3.1.4. Comunicación

Be & Be Juice utiliza diversas herramientas de comunicación para desempeñar múltiples funciones: crear imagen de marca, aumentar las ventas, informar sobre la empresa en general y sus productos en particular, fidelizar clientes, estimular al consumidor para que tenga la necesidad de su producto...

A continuación, se muestran las herramientas comunicacionales que ha utilizado hasta la fecha:

- Envase

Be & Be Juice es consciente de que el diseño del envase de sus zumos y smoothies, puede ser crucial en el momento en el que un consumidor tenga que decidirse entre sus productos o los de la competencia.

Por ese motivo, ha creado botellas en las que el logo de la marca se diferencia con mayor tamaño y de forma colorida. Todo ello, con el fin de que sean más atractivos y visuales, tanto para los clientes de un supermercado, como para la gente que vea esas botellas por la calle.

*Ilustración 10: Publicidad en los envases*



**Fuente:** (LUR Lore, 2019) LUR Lore. (13 de diciembre de 2019). **Obtenido de** Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/B6BDwaOgKcf/>

- En el punto de venta

Be & Be Juice suele proveer un conjunto de accesorios de comunicación, a los negocios que venden sus productos. Asimismo, la posición y presentación del producto en la tienda, se realizará minuciosamente para lograr su diferenciación, especialmente porque a día de hoy las ventajas de sus productos todavía son desconocidas por buena parte del público.

*Ilustración 11: Stand en la tienda Solbes*



**Fuente:** (LUR Lore, 2019) LUR Lore. (10 de mayo de 2019). **Obtenido de** Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/BxR1145AgXC/>

- Relaciones públicas

Se trata de actividades que la empresa emplea para difundir información sobre el negocio hacia el público en general, con el objetivo de crear o mejorar la imagen de la empresa y sus productos.

Be & Be Juice emplea esta herramienta a través de varias actividades:

- Prensa: LUR Lore a través de este medio de comunicación tradicional, intenta llegar a una cantidad elevada de ciudadanos. Este recurso lo utiliza principalmente, para llegar a los consumidores que no disponen de herramientas tecnológicas más avanzadas.

Ejemplo de ello son los diferentes artículos y entrevistas que se han publicado en periódicos como El Diario Vasco.

**Ilustración 12: Artículo Diario Vasco: “Zumos naturales para sacar jugo a tu sabor”**



**Fuente:** (LUR Lore, 2019) LUR Lore. (6 de noviembre de 2019). **Obtenido de Instagram LUR Lore:** <https://www.instagram.com/p/B4hlyosoXHX/>

- Patrocinio de eventos deportivos: LUR Lore quiere ligar su marca a una vida saludable. Por este motivo, algunos de sus patrocinios van dirigidos tanto a carreras populares como a carreras de montaña. Ejemplos de estos patrocinios son la media maratón de Bera y las 5 Millas del Urumea.

**Ilustración 13: Patrocinio en la carrera de las 5 millas del Urumea**



**Fuente:** (LUR Lore, 2018) LUR Lore. (20 de mayo de 2018). **Obtenido de Instagram LUR Lore:** <https://www.instagram.com/p/BjAlfUwBas/>

- Ferias y eventos: la marca LUR Lore ha estado presente en diferentes acontecimientos con muchos espectadores, para conseguir mayor alcance. Algunos de los eventos en los que ha participado son:

- Partidos de la Real Sociedad
- Feria Salón de Gourmets: se trata de un punto de encuentro, en el cual profesionales de la agroalimentación pueden realizar negocios y dar a conocer sus productos en el mercado mundial.
- Feria Madrid Fusión: participan chefs nacionales y extranjeros para tratar el futuro de la alta cocina: medio ambiente, nuevas tecnologías, psicología aplicada...
- Puesto en Santo Tomás

**Ilustración 14: Feria Salón de Gourmets**



**Fuente:** (LUR Lore, 2019) LUR Lore. (8 de abril de 2019). **Obtenido de** Instagram LUR Lore: [https://www.instagram.com/p/Bv\\_OkN6FcpR/](https://www.instagram.com/p/Bv_OkN6FcpR/)

**Ilustración 15: Feria Madrid Fusión con Martin Berasategui**



**Fuente:** (LUR Lore, 2019) LUR Lore. (30 de enero de 2019). **Obtenido de** Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/BtQzbpFJT8/>

- Marketing directo

Be & Be Juice envía correos electrónicos con información personalizada, que puedan ser de interés tanto para los clientes que hayan comprado productos por la página web (B2C), como para las empresas que hayan contratado sus servicios (B2B).

Además, en la página web de LUR Lore ponen a disposición de cualquier persona interesada en contactar con ellos, el teléfono y el correo electrónico de la empresa, así como un formulario.

Con estas herramientas la empresa busca generar una respuesta inmediata y medible.

**Ilustración 16: Datos y formulario de la empresa**

**Fuente:** (LUR Lore, s.f.) LUR Lore. (s.f.). **Encontranos.** **Obtenido de** LUR Lore: <https://www.lurlore.com/contacta/>

- Comunicación digital

- Página web: la marca LUR Lore consigue llegar a muchísimas personas gracias a su página web, ya que con esta herramienta la distancia entre empresa y consumidor no supone un obstáculo.

Se trata de un medio de comunicación clave para la empresa en la promoción de sus productos, y también como canal de ventas. La página web de LUR Lore describe toda la gama de productos, explica todo el proceso de elaboración, cuenta la historia y filosofía de la empresa... Además, ofrece la oportunidad de ir a visitar las instalaciones y detalla los lugares en los que se pueden encontrar sus zumos y smoothies.

- Redes sociales: Be & Be Juice es consciente de la importancia que tiene este soporte comunicacional, ya que se puede conseguir llegar a una cantidad de público muy elevada y a gran velocidad. Además, uno de los puntos más fuertes que este canal concede a la empresa, es el *feedback* que recibe por parte de la sociedad.

Por ese motivo, está presente en Instagram, una de las plataformas digitales con más peso en la actualidad. La empresa a través de esta red social presenta sus productos, los procesos de producción, muestra la materia prima que utilizan... Asimismo, informa sobre eventos y ferias a los que van a asistir. De igual manera, a través de Instagram realizan sorteos, con la finalidad de que se den a conocer tanto los productos como la empresa en sí. A día de hoy, es una de las herramientas con más fuerza para la empresa, y cuenta con cerca de 2.500 seguidores.

Además, la marca LUR Lore trabaja con algún que otro *influencer*, como Teresa Victoria Otegui que tiene 11.300 seguidores. La finalidad de este tipo de colaboración es dar mayor visibilidad a la marca.

**Ilustración 17: Publicidad con la influencer Teresa Victoria Otegui**



**Fuente:** (Otegui, 2019) Otegui, T. (6 de diciembre de 2019). **Obtenido de** Instagram Teresa Victoria Otegui: <https://www.instagram.com/p/B5uj78pCeNh/>

**Ilustración 18: Sorteo de productos**



**Fuente:** (LUR Lore, 2020) LUR Lore. (9 de enero de 2020). **Obtenido de** Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/B7G5Nz4ouf7/>

### **3.1.5. Posicionamiento**

El posicionamiento se basa en determinar cómo desea ser percibida la empresa y sus productos por parte de los clientes, en relación con la competencia.

En este apartado se mencionará brevemente el posicionamiento que la empresa a tratar tiene en la actualidad, y posteriormente, en el apartado 5.2.2. *La estrategia de posicionamiento* se desarrollará de manera más extensa la estrategia de posicionamiento que se planteará para este plan.

LUR Lore a día de hoy desea principalmente que los consumidores le perciban como una marca con productos de calidad premium y muy saludables, elaborados con tecnologías punteras (Be & Be Juice, 2018).

### **3.1.6. Localización**

La ubicación de una empresa y las características de las instalaciones, ya sea un establecimiento comercial, una oficina o una nave, pueden desempeñar una labor determinante en la posición competitiva.

Be & Be Juice, tiene una nave en un polígono de Lasarte - Oria (Guipúzcoa). Se utiliza principalmente como local para la fabricación de sus productos: desde la llegada de la materia prima, pasando por todos los procesos de elaboración, hasta cargar los zumos y smoothies en el camión listos para su distribución.

Además, aunque en mucha menor proporción, dan el servicio de venta al público. El motivo de la escasa frecuencia de este servicio, es la baja afluencia de gente con la que cuenta la localización de la empresa.

Asimismo, Be & Be Juice ofrece la posibilidad de acceder a las instalaciones del local a cualquier persona interesada, para contemplar e informarse acerca de la fabricación de sus productos en las distintas fases.

### **3.1.7. Recursos humanos y estructura organizativa**

Es de vital importancia para cualquier empresa determinar cuáles van a ser las funciones y responsabilidades de cada trabajador. Esto facilitará la coordinación de las tareas, la revisión del trabajo, la medición de los resultados, así como la evaluación de los trabajadores de manera individual.

Be & Be Juice cuenta con un equipo formado por 8 trabajadores, que puede llegar a duplicarse dependiendo de las necesidades productivas. Conforme a lo declarado en el registro mercantil, el gasto de personal supuso una cantidad de 197.538,18€ para la empresa en el año 2018 (último dato registrado). En la actualidad, cada uno de esos 8 trabajadores se encarga de un departamento diferente como se puede apreciar en la siguiente ilustración:

**Ilustración 19: Estructura organizativa**



**Fuente:** (LUR Lore, s.f.) LUR Lore. (s.f.). *Conócenos*. **Obtenido de** LUR Lore: <https://www.lurlore.com/conocenos/>

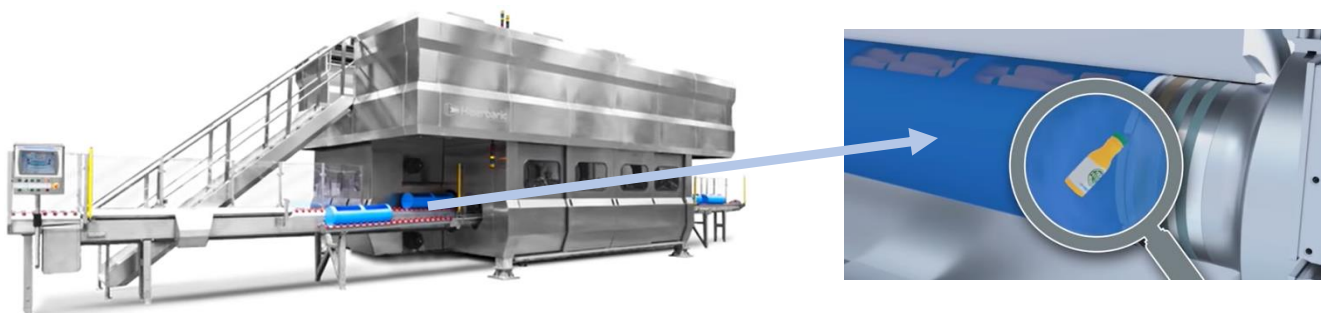
### 3.1.8. Producción

#### 3.1.8.1. ¿Qué es la tecnología HPP?

El Procesado por Altas Presiones o *HPP* (High Pressure Processing), es uno de los avances tecnológicos de mayor éxito implantado en el siglo XXI.

Esta técnica de conservación no térmica de alimentos y bebidas consiste en introducir los productos con su envase final en una cámara HPP, y someterlos a altas presiones hidrostáticas (transmitidas por el agua), de hasta 300-600 MPa (milipasacal), durante un intervalo de tiempo desde unos segundos hasta 10 minutos. El efecto que se consigue mediante este método es el mismo que se lograría al sumergir los productos a 60 km por debajo del nivel del mar.

**Ilustración 20. Maquinaria Hiperbaric modelo 300**



**Fuente:** (Hiperbaric, s.f.) Hiperbaric. (s.f.). *Tecnología HPP*. **Obtenido de** Hiperbaric: <https://www.hiperbaric.com/es/hpp>

En 1990 se desarrollaron los primeros productos de alimentación HPP; pero no fue hasta el año 2000, cuando verdaderamente se empezó a implementar con éxito esta técnica en todo tipo de industrias alimentarias por todo el mundo. En la actualidad, el sistema HPP es considerado una de las tecnologías emergentes que más ha crecido en el sector alimenticio, siendo dos de los mayores proveedores a nivel mundial, HIPERBARIC S.A. (España) y Avure Technologies (EE.UU.) (Hiperbaric, s.f.).

Hiperbaric (s.f.) afirma: El procesado por alta presión es una innovación tecnológica que ayudará a que los productos resalten y se diferencien de los demás, debido a las múltiples ventajas que ofrecen como:

- Destrucción de patógenos aumentando la seguridad alimentaria.
- Extender la vida útil del producto.
- Los productos mantienen las propiedades nutricionales y sensoriales intactas.
- Evita la necesidad de conservantes: productos naturales, orgánicos y sin aditivos.
- Respetuoso con el medio ambiente: sólo necesita agua (posteriormente se recicla) y electricidad.

En conclusión, no cabe duda que los productos elaborados mediante la tecnología HPP son muy beneficiosos para la sociedad en general, y los consumidores en particular.

### 3.1.8.2. Zumo prensado en frío vs centrifugado

Actualmente, en el mercado se pueden encontrar dos modelos de licuadoras para extraer zumo: las licuadoras tradicionales basadas en el centrifugado y licuadoras más modernas que apuestan por el prensado en frío (*cold press*).

- Centrifugado

Se utilizan unas cuchillas, con las que se tritura la fruta y la verdura a gran velocidad (cerca de 20.000 revoluciones por minuto). El proceso consiste en que una fuerza centrífuga muy rápida, extrae los jugos de los ingredientes y separa el zumo de la pulpa.

- Prensado en frío

Se utiliza una especie de molino helicoidal, que prensa continuamente la fruta y la verdura a baja velocidad (cerca de 60 revoluciones por minuto), para extraer todo el jugo.

Una vez que se conoce en qué consiste cada proceso, es interesante observar algunas de las diferencias más destacadas que existen entre ambos:



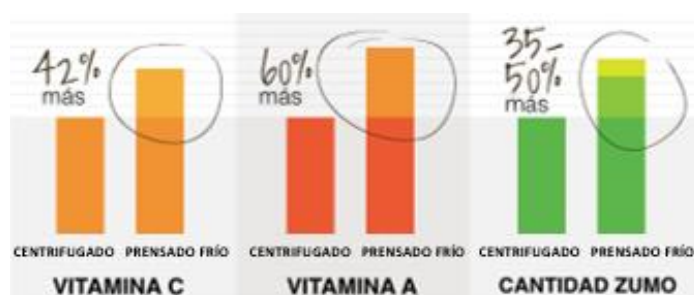
Tabla 6: Centrifugado vs Prensado en frío

	CENTRIFUGADO	PRENSADO EN FRÍO
<b>Sabor</b>	Con el tiempo aumenta el amargor	Con el tiempo no se amarga
<b>Textura</b>	Densa: genera residuos y pulpa	Sedosa: minimiza la cantidad de sólidos y la pulpa
<b>Nutrientes</b>	Pierde muchos: gran parte es agua	Conservación intacta
<b>Oxidación</b>	Se incentiva: se aporta oxígeno a la mezcla	Se evita: no se aporta oxígeno a la mezcla
<b>Color</b>	Pálido	Vivo
<b>Estética</b>	Poco homogénea, se descompone	Homogéneo y mezcla estable
<b>Precio</b>	Bajo	Alto

Fuente: elaboración propia **Datos obtenidos de** (El Corte Inglés, s.f.): <https://www.elcorteingles.es/ideas-y-consejos/tecnologia/que-diferencias-hay-entre-la-extraccion-lenta-prensado-en-frio-y-una-licuadora-normal/>

Además, como se puede apreciar en la imagen inferior, la técnica de prensado en frío ofrece mayores beneficios que el centrifugado, en relación con la vitamina C, la vitamina A y la cantidad de zumo exprimida.

Ilustración 21: Centrifugado vs Prensado en frío: Vitamina C y A, y cantidad de zumo



Fuente: (Licuadoras.es, s.f.) Licuadoras.es. (s.f.). *¿Qué licuadora elegir? La Comparación Definitiva entre Licuadoras de Centrifugado y Prensado en Frío.* **Obtenido de** Licuadoras.es: <https://licuadoras.es/comparacion-centrifugado-prensado-en-frio/>

En conclusión, un zumo *cold press*, aunque requiere una inversión económica superior, ofrece múltiples beneficios para el consumidor.

### 3.1.8.3. Proceso de producción

*Ilustración 22: Proceso elaboración de los zumos y smoothies*



Fuente: (LUR Lore, s.f.) LUR Lore. (s.f.). *Radicalmente saludable*. Obtenido de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/radicalmente-saludable/>

El proceso de producción está compuesto por diferentes fases con el fin de fabricar o generar un producto o servicio. Cualquier proceso debe elaborarse teniendo como pilar fundamental la calidad, ya que será la base para que un producto o servicio cumpla las expectativas de los consumidores, y en consecuencia, la empresa funcione de manera eficiente.

Be & Be Juice controla internamente todas las fases de elaboración de los zumos y smoothies: desde que llega la materia prima, pasando por la extracción del jugo (*cold press*) y por el procesado (*HPP*), hasta que se introducen en el camión listos para su distribución.

No pasteurizan los productos, y no utilizan aditivos ni azúcares añadidos. De esta manera, consiguen mantener el color, el sabor y el olor de las frutas y las verduras.

Además, cabe destacar el compromiso con la sostenibilidad de esta empresa, ya que los residuos orgánicos generados vuelven a la tierra. Asimismo, las mermas las distribuyen de forma solidaria entre los más necesitados.

### 3.1.8.4. Costes de Producción

Se trata del conjunto de costes a los que Be & Be Juice tiene que hacer frente, para poder producir sus zumos y smoothies. Se pueden diferenciar dos tipos de costes de producción:

- Variables: materia prima, envases, embalajes, recursos energéticos...
- Fijos: la mano de obra indirecta, el alquiler de la nave, servicios públicos (luz, gas, agua)...

Be & Be Juice es consciente de la importancia del control de costes y las economías de escala. Por ello, ha realizado un esfuerzo enorme para tener el proceso productivo completo integrado. Proceso en el que el tratamiento HPP, realizado mediante *ACCUA HPP Solutions*, ofrece a la empresa una ventaja competitiva y exclusividad respecto a la competencia.

### *3.1.8.5. Inversión en I + D*

Las inversiones que se destinan a actividades de Investigación y Desarrollo, son primordiales para las empresas. De esta manera, podrán obtener mayor información y conocimiento. Posibilitando así, solucionar problemas de manera más eficiente, mejorar sus productos o servicios, e incluso crear nuevos.

Be & Be Juice en 2018 ha invertido en Investigación y Desarrollo 37.208,98€, de acuerdo con el Registro Mercantil. Se trata de una cuantía importante teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y la cantidad de ventas. Be & Be Juice quiere ajustarse a los gustos y necesidades de los consumidores, y para ello, de la mano de Azti tecnalia quiere ofrecer nuevas recetas y hacer mejores versiones de las ya existentes.

### 3.1.9. Contabilidad y finanzas

#### 3.1.9.1. Balance

Se trata de un documento contable que refleja tanto la situación económica como financiera en un momento determinado.

**Tabla 7: Balance de situación de 2017 y 2018**

ACTIVO	2018	2017	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2018	2017
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>618.679,41</b>	<b>299.402,54</b>	<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>705.189,94</b>	<b>295.191,62</b>
I. Inmovilizado intangible	262.939,02	108.499,24	<b>A-1) Fondos propios</b>	<b>559.898,24</b>	<b>162.790,92</b>
II. Inmovilizado material	193.079,53	71.732,38	I. Capital	111.430,00	60.000,00
III. Inversiones inmobiliarias			1. Capital escriturado	111.430,00	60.000,00
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p		70.000,00	2. (Capital no exigido)		
V. Inversiones financieras a l/p	21.262,66		II. Prima de emisión	580.570,00	120.000,00
VI. Activos por impuesto diferido	141.398,20	49.170,92	III. Reservas	-723,41	-723,41
VII. Deudores comerciales no corrientes			1. Reserva de capitalización		
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>535.142,81</b>	<b>262.123,80</b>	2. Otras reservas	-723,41	-723,41
I. Existencias			IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	250.956,55	161.510,89	V. Resultados de ejercicios anteriores	-16.485,67	
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	8.141,62		VI. Otras aportaciones de socios		
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a l/p			VII. Resultado del ejercicio	-114.892,68	-16.485,67
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a c/p	8.141,62		VIII. (Dividendo a cuenta)		
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos			<b>A-2) Ajustes en patrimonio neto</b>		
3. Otros deudores	242.814,93	161.510,89	<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>145.291,70</b>	<b>132.400,70</b>
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a c/p			<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>368.936,80</b>	<b>160.000,00</b>
IV. Inversiones financieras a c/p			I. Provisiones a l/p		
V. Periodificaciones a c/p			II. Deudas a l/p	341.866,45	160.000,00
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	284.186,26	100.612,91	1. Deudas con entidades de crédito	341.866,45	160.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.153.822,22</b>	<b>561.526,34</b>	2. Acreedores por arrendamiento financiero		
			3. Otras deudas a l/p		
			III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a l/p		
			IV. Pasivos por impuesto diferido	27.070,35	
			V. Periodificaciones a l/p		
			VI. Acreedores comerciales no corrientes		
			VII. Deuda con características especiales a l/p		
			<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>79.695,48</b>	<b>106.334,72</b>
			I. Provisiones a c/p		
			II. Deudas a c/p	1.599,72	19.900,00
			1. Deudas con entidades de crédito	1.599,72	19.900,00
			2. Acreedores por arrendamiento financiero		
			3. Otras deudas a c/p		
			III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/p		
			IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	78.095,76	86.434,72
			1. Proveedores	5.903,20	4.498,92
			a) Proveedores a l/p		
			b) Proveedores a c/p	5.903,20	4.498,92
			2. Otros acreedores	72.192,56	81.935,80
			V. Periodificaciones a c/p		
			VI. Deuda con características especiales a c/p		
			<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>1.153.822,22</b>	<b>561.526,34</b>

Fuente: elaboración propia ; Datos obtenidos del Registro Mercantil

### 3.1.9.2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Se trata de un documento contable, cuya función es resumir tanto los ingresos como los gastos de una empresa, durante un ejercicio contable que normalmente suele ser de un año.

**Tabla 8: Cuenta de PyG de 2017 y 2018**

<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
1. Importe neto de la cifra de negocios	40.753,67	
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	176.139,62	106.549,24
4. Aprovisionamientos	-50.492,20	-8.509,96
5. Otros ingresos de explotación	26.327,40	
6. Gastos de personal	-197.538,18	-69.330,47
7. Otros gastos de explotación	-160.594,83	-91.972,53
8. Amortización del inmovilizado	-22.545,91	
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		
10. Excesos de provisiones		
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-10.491,31	
12. Otros resultados	-94,88	
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12)</b>	<b>-198.536,62</b>	<b>-63.263,72</b>
13. Ingresos financieros		
14. Gastos financieros	-8.583,49	-2.164,42
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		
16. Diferencias de cambio		
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	0,15	
a) Incorporación al activo de gastos financieros		
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores		
c) Resto de ingresos y gastos	0,15	
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (13+14+15+16+17+18)</b>	<b>-8.583,19</b>	<b>-2.164,42</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)</b>	<b>-207.119,96</b>	<b>-65.428,14</b>
19. Impuestos sobre beneficios	92.227,28	48.942,47
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+19)</b>	<b>-114.892,68</b>	<b>-16.485,67</b>

Fuente: elaboración propia ; Datos obtenidos del Registro Mercantil

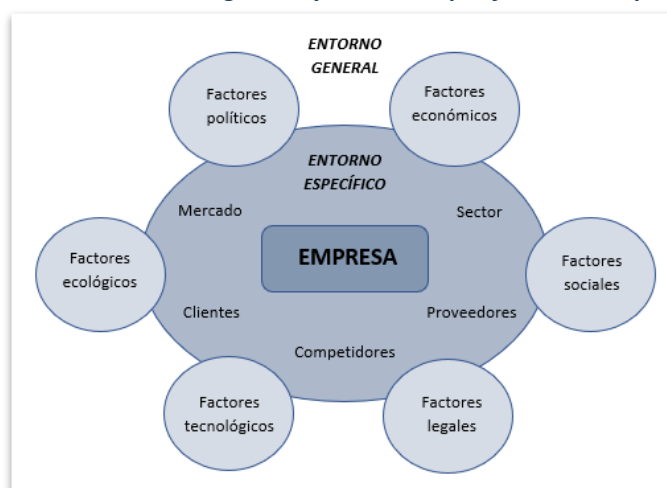
### 3.2. ANÁLISIS EXTERNO

En este apartado se pretende analizar el entorno en el que LUR Lore desarrolla su actividad. El objetivo es detectar los factores externos que influyen en la empresa. Ello permite identificar las influencias positivas (oportunidades) y las influencias negativas (amenazas) derivadas del entorno empresarial.

A la hora de estudiar el entorno, se pueden diferenciar dos tipos: el entorno general y el entorno específico.

- Entorno general: este entorno, también conocido como el macroentorno, está compuesto por elementos que influyen indirectamente en la actividad de todas las empresas de una determinada zona geográfica y en la sociedad en general. Se trata de factores de los que la empresa no dispone de ningún tipo de control como los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (Mediano, 2015).
- Entorno específico: este entorno, también conocido como el microentorno, está compuesto por elementos que afectan directamente en la actividad de la empresa. Se trata de factores como el mercado, los clientes, los competidores, el sector y los proveedores (Mediano, 2015).

*Ilustración 23: Entorno general y entorno específico de la empresa*



Fuente: elaboración propia

#### 3.2.1. Análisis del entorno general

Como se ha comentado en el apartado anterior, el entorno general o el macroentorno está compuesto por elementos que influyen de manera indirecta a las empresas de una determinada zona geográfica. Se trata de factores externos que afectan tanto a la toma de decisiones como a los resultados de la empresa.

El objetivo de este análisis es conocer los factores o variables que ejercen algún tipo de efecto sobre la empresa, ya sea positivo o negativo. Este estudio está enfocado al presente, pero no hay que olvidar que en el futuro habrá que realizar un seguimiento de estos factores, ya que el entorno es muy inestable y dichos factores varían en el tiempo.

La herramienta que se utilizará para analizar el entorno general es el análisis PESTEL.

### 3.2.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una técnica que se utiliza para determinar cuál es la situación del entorno externo de la empresa. Para facilitar la descripción de esta situación, se cuenta con los factores que constituyen el acrónimo de este análisis: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. En el caso de Be & Be Juice, el estudio de estos factores se elaborará teniendo en cuenta el territorio nacional.

El análisis se va a dividir en dos partes: en la primera, se realizará un listado de los factores clave que puedan favorecer o perjudicar la actividad y/o el funcionamiento de la empresa; en la segunda, se evaluará el tipo de influencia que tienen los elementos analizados sobre la empresa (Guerras Martín, y otros, s.f.).

#### A) Listado de factores

- Factores políticos

Se trata de conocer el grado de repercusión del gobierno con respecto a la economía y la sociedad. Para ello, será fundamental analizar la estabilidad gubernamental junto con la política fiscal. Actualmente, al encontrarse en el contexto de una política fiscal expansiva, habrá que estudiar dos parámetros: el déficit y la deuda pública.

España, desde el 1 de junio de 2018, fecha en la que Pedro Sánchez logró sacar adelante su investidura como presidente del Gobierno frente a Mariano Rajoy, se encuentra en una situación de inestabilidad política. Esto se debe a la incapacidad que han mostrado los partidos políticos por ponerse de acuerdo para lograr constituir un Gobierno estable. Una de las principales causas de la imposibilidad de llegar a ese acuerdo, y que a día de hoy sigue siendo motivo de discusión, tanto en la política como en la sociedad, es la situación política de Cataluña.

Actualmente, tras un largo periodo de continuos debates y reuniones, además de la celebración de dos elecciones (el 28 de abril y el 10 de noviembre de 2019), se puede afirmar que la inestabilidad política irá mejorando paulatinamente. Esto es gracias al gobierno de coalición que han formado PSOE y Unidas Podemos, y que es efectivo desde el 7 de enero de 2020.

El bloqueo político que existía hace unos meses acarrea muchas consecuencias negativas, entre ellas una de las más destacadas era la dificultad que existía para poder aprobar los nuevos presupuestos. A esta consecuencia se le podrá poner fin, ya que, según Carpio (2020), Pedro Sánchez pretende aprobar los presupuestos antes de que termine el verano, y así se podrá conocer la política fiscal del Estado en todos sus ámbitos

A día de hoy, la política fiscal es expansiva, ya que genera un déficit en los Presupuestos de Estado que se financia mediante la deuda pública. El término “expansiva” significa que impulsa el crecimiento económico y la creación del empleo.

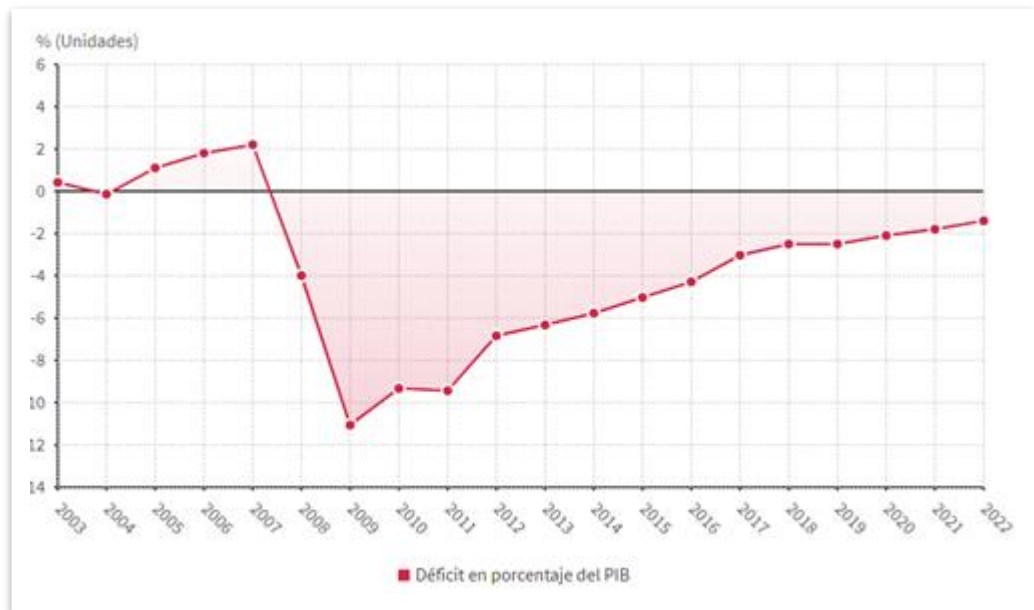
A continuación, se analizan más detalladamente el déficit y la deuda pública:

○ Déficit / Superávit público

El déficit se produce cuando los gastos de un país son superiores a los ingresos. Sin embargo, el superávit cuando sucede la situación inversa.

En el gráfico que se muestra a continuación, se puede observar la evolución del déficit / superávit público del Estado desde el 2003 hasta el 2022.

**Gráfico 2: Evolución y pronóstico del déficit público de España 2003 – 2022 según el Banco de España**



Fuente: (Epdata, 2019) Epdata. (2019). *Evolución y previsiones sobre el déficit público del Banco de España*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/evolucion-previsiones-deficit-publico-banco-espana/f1ef17c2-7dea-4d83-a14b-29049db5f523>

Como se puede apreciar, en los últimos 20 años ha predominado la superioridad del gasto público frente a los ingresos. También se puede observar, que en 2009 el déficit público logró la escalofriante cifra del 11,28% del PIB (120.576 millones de euros), siendo ésta la mayor cifra alcanzada en toda la historia.

Además, es posible contemplar que España continuamente incumple el Tratado de Maastricht. Tratado que contempla las reglas fiscales de la Unión Europea, entre las que se encuentra que el déficit no puede ser superior al 3% del PIB (Suárez, 2019).

En el *gráfico 2* se puede observar que ese tratado, firmado hace casi 30 años, se incumple desde el 2008 hasta el 2017. A partir de ese intervalo de tiempo, logra ser inferior a esa barrera del 3%, siendo el déficit tanto en 2018 como en 2019 del 2,5% del PIB.

Asimismo, se pronostica que en los próximos 3 años se seguirá reduciendo progresivamente.

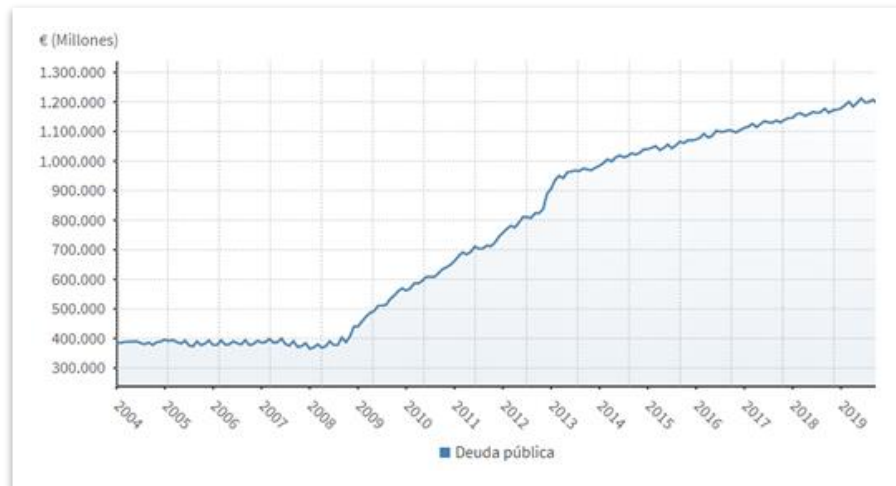


- Deuda pública

La deuda pública es la totalidad de deudas que el sector público (ayuntamientos, Seguridad Social...) tiene con el sector privado (empresa, personas...) y que hay que devolver.

A continuación, se observa la evolución de la deuda pública de España desde el 2004 hasta el 2019.

**Gráfico 3: Evolución de la deuda pública de España 2004 – 2019 según el Banco de España**



**Fuente:** (Epdata, 2019) Epdata. (2019). *Evolución de la deuda pública de España según datos del Banco de España*. **Obtenido de** Epdata: <https://www.epdata.es/asi-aumentado-deuda-publica/f4dcc707-9e28-4d16-aadb-0010a33a4db5/espaa/106>

La deuda pública en España se situó a finales de 2019 en 1.188.892,93 millones de euros. Esta cifra ha aumentado un poco con respecto al año anterior, ya que al cierre del año 2018 la deuda fue de 1.173.107 millones de euros.

Como se puede apreciar en el *gráfico 3*, desde el 2004 hasta el 2008 el endeudamiento del Estado se mantiene prácticamente constante: en la apertura del año 2004 con una cifra de 386.087,478 millones de euros y en 2008 con una cifra de 384.661,956 millones de euros. A partir de ese periodo de tiempo, coincidiendo con el inicio de la crisis económica, la deuda ha incrementado sin cesar hasta la actualidad.

De la misma manera que el déficit, la deuda pública tampoco cumple el Tratado de Maastricht. Suárez (2019) afirma que, según este tratado la deuda pública no puede sobrepasar el 60% del PIB y en los últimos 10 años este límite se ha incumplido: en 2010 la deuda se situaba en el 60,5% del PIB incrementándose hasta el 98% aproximadamente que hay a día de hoy. Es por ello, que el nuevo gobierno tiene como objetivo primordial ir disminuyendo poco a poco esta cifra.

En resumen, se puede considerar que la situación política de España se encuentra sumergida en una inestabilidad gubernamental muy significativa, aunque con el nuevo gobierno de coalición se pretende ir reduciéndolo poco a poco. Asimismo, cuenta con unos índices de déficit y deuda pública muy superiores a los permitidos por la Unión Europea.

- Factores económicos

Estos factores afectan directamente al ámbito económico, y por consiguiente, ejercen un gran impacto sobre las empresas. Existe una gran variedad de factores económicos, pero solamente se van a estudiar los que tienen una mayor relevancia en el entorno del consumidor: la tasa de empleo, el PIB, el IPC y la renta junto al consumo del hogar.

- La tasa de empleo

La tasa de empleo, también conocida como tasa de ocupación, sirve para medir el nivel de empleo de una población. Generalmente, el índice que más se utiliza es la tasa de desempleo, que calcula el porcentaje de las personas desempleadas con respecto a la totalidad de la población que se encuentran en edad de trabajar (población activa).

El desempleo afecta de una manera muy significativa al crecimiento económico. Esto se debe a que cuanto mayor sea la tasa de desempleo, mayor será la cantidad de personas con escasos recursos económicos. En consecuencia, el consumo que realicen estas personas será únicamente para satisfacer las necesidades más básicas.

**Gráfico 4: Evolución y previsiones de la tasa de paro de España 2006 – 2022 según el Banco de España**



**Fuente:** (Epdata, 2019) Epdata. (2019). *Evolución y previsiones sobre la tasa de paro del Banco de España*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/evolucion-previsiones-tasa-paro-banco-espana/a304000b-bb2d-415c-b0d3-438b7e056687>

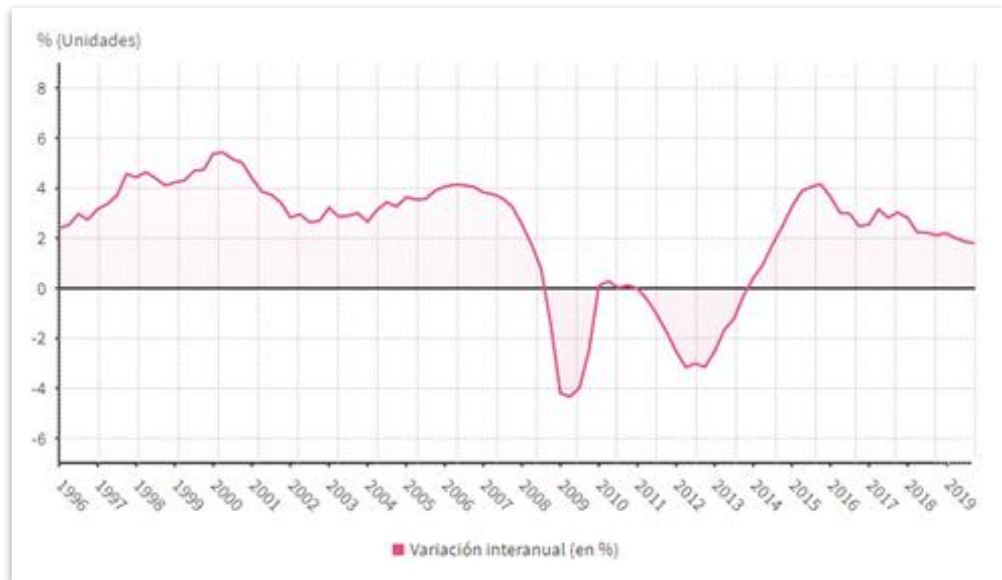
Hoy en día, el desempleo es uno de los problemas más importantes que tiene que afrontar España. En el gráfico se puede apreciar que justo antes de la crisis (año 2008), la tasa de paro era de un 8% aproximadamente, siendo uno de los valores más bajos que ha conseguido en la historia. Con el comienzo de la crisis la tasa de paro se disparó. El aumento fue tal, que en el año 2013 la tasa alcanzó uno de los valores más elevados registrados históricamente, en concreto, un 26,9%. Este fue el punto de inflexión a partir del cual las cifras del desempleo empezaron a disminuir un 2% anual aproximadamente hasta la actualidad.

Según lo que ha pronosticado el Banco de España, en los próximos 3 años la tasa de paro seguirá disminuyendo, aunque en menor proporción que en años anteriores, hasta situarse en el 12,5% en el último año.

○ El Producto Interior Bruto (PIB)

Este indicador económico es uno de los más importantes, ya que sirve para medir la riqueza de un país. Expresa cuál es el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos dentro del país en un periodo de tiempo determinado.

**Gráfico 5: Evolución del PIB de España 1996 – 2019 según el INE**



**Fuente:** (Epdata, 2019) Epdata. (2019). *Variación anual del PIB de España hasta el cuarto trimestre de 2019 según datos del INE. Obtenido de* Epdata: <https://www.epdata.es/pib-tambien-pisa-acelerador-crece-24-variacion-interanual/c560967a-b1f7-40ef-b7b2-42f84a8f1088>

En el gráfico se puede observar la evolución que ha tenido el PIB en los últimos 24 años. A primera vista, lo que más resalta es la enorme caída que sufrió el PIB en los años 2008 y 2011, alcanzando un valor máximo del -4,2% (2008) en consecuencia de la crisis económica que se estaba viviendo entonces.

En el año 2015 en cambio, volvió a recuperar cifras que no se alcanzaban desde antes de la crisis, alrededor del 4%. Este fue el punto de inflexión a raíz del cual el PIB ha ido decreciendo de una manera continuada hasta alcanzar en la actualidad un 1,8%, caída que coincide con la inestabilidad política del gobierno.

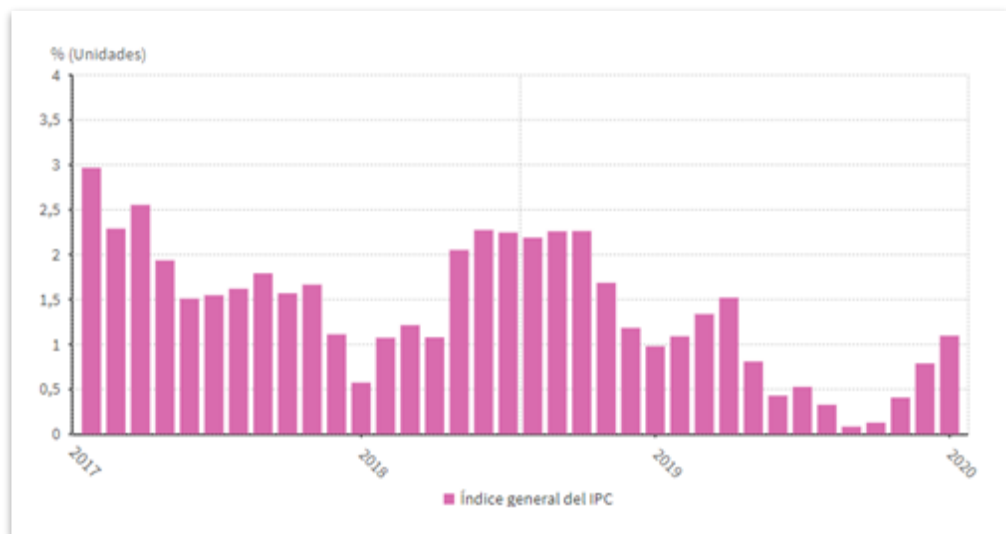
Según el Banco de España, se prevé en los próximos 2 años continuar con la desaceleración económica española de manera progresiva, alcanzando unas cifras del PIB en los años 2020 y 2021, del 1,7% y 1,6% respectivamente (Rodríguez de Paz, 2019).

○ El Índice de Precios de Consumo (IPC)

El IPC se utiliza para conocer la evolución de los precios de los bienes y servicios más significativos de un país en un periodo de tiempo determinado. Este indicador, influye mucho en el comportamiento de los consumidores, especialmente en el ahorro o en las decisiones de consumo.

A continuación, se puede observar la evolución que ha tenido el índice general del IPC en los últimos 3 años.

**Gráfico 6: Evolución del IPC de España 2017 – 2020 según el INE**



**Fuente:** (Epdata, 2019) Epdata. (2019). *Variación interanual del IPC según datos del INE*. **Obtenido de** Epdata: <https://www.epdata.es/variacion-interanual-ipc/2d5584ea-efa0-4018-b2cd-17eb47b518e7/espana/106>

Como se aprecia en el *gráfico 6*, en los años 2017 y 2018 el IPC medio se encuentra en el intervalo 1,5% - 2,3%. En cambio, en 2019 este índice a sufrido una caída evidente situándose en un 0,8% de media.

A priori, se puede considerar que esta bajada de los precios es positiva para los ciudadanos ya que aumentarán el ahorro. Pero a la larga es perjudicial tanto para la economía en general, como para los empresarios y la creación de empleo en particular.

La última tasa del IPC registrada es de diciembre de 2019 con un 0,79%, un 0,38% más alto que el mes anterior. Además, cabe destacar que el IPC del grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas ha disminuido un 0,14% situándose actualmente en un - 0,17% (Epdata, 2019).

○ La renta per cápita y el consumo de los hogares

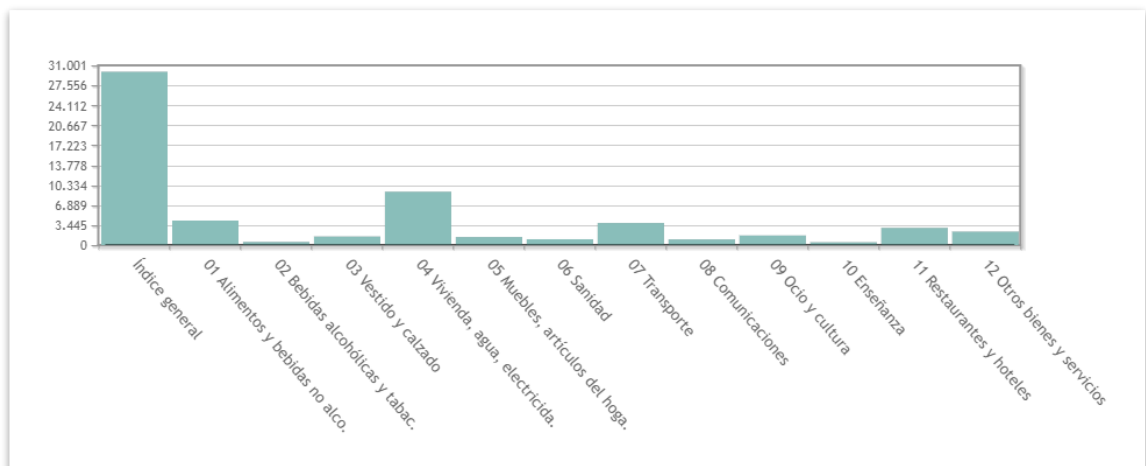
La situación de crisis económica que se ha vivido en los últimos años, ha influido negativamente en la renta per cápita, capacidad de compra que tienen los ciudadanos. Como consecuencia, ha disminuido el consumo de los hogares, prevaleciendo la adquisición de bienes y servicios de primera necesidad.

Según un estudio realizado por “GfK”, España es el decimoséptimo país de 42 europeos en renta per cápita. En el año 2019 cuenta con un poder adquisitivo por persona de 14.636€, inferior a la media europea de 14.739€ (Europa Press, 2019).

Por otro lado, en lo que respecta al gasto medio por hogar, el último dato recogido es del año 2018 con una cifra de 29.871,28€, un 2,34% superior a la del año anterior (INE, 2018). Como se puede ver en el *gráfico 7*, los hogares destinaron la mayor parte de su presupuesto a tres grandes grupos:

- Vivienda, agua y electricidad: 30,73% del gasto total.
- Alimentación y bebidas no alcohólicas 14,14% del gasto total.
- Transporte: 12,69% del gasto total.

**Gráfico 7: Consumo en los hogares de España en 2018**



**Fuente:** (INE, 2018) INE. (2018). *Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares*. **Obtenido de** INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24900#!tabs-tabla>

Después de analizar estos elementos macroeconómicos, se puede observar que la crisis económica todavía deja huella en España. Por un lado, la tasa de desempleo a pesar de que lleva años disminuyendo, aún sigue siendo elevada. Además, el Producto Interior Bruto ha ido decreciendo desde el año 2016, con algún que otro pequeño aumento durante el 2017, y se prevé que siga haciéndolo en los próximos años. Asimismo, el Índice de Precios del Consumo se sitúa en unos valores bajos, lo que a la larga perjudicará a la economía. Por último, la crisis también ha afectado al nivel de renta per cápita situándose por debajo de la media europea, y esto afecta al consumo de los hogares que tienden a ser más ahorradores y consumir productos de primera necesidad.

- Factores sociales

Analizando estos factores, se pretende identificar qué comportamientos y tendencias de la sociedad afectan a la empresa. Cuando se habla de factores sociales, se están teniendo en cuenta la cultura, la educación, la demografía y las formas de vida de la sociedad entre otros. Estos parámetros no son estáticos, por lo que hay que estudiarlos constantemente para poder satisfacer con éxito los gustos y necesidades de los consumidores.

A pesar de existir una gran variedad de factores sociales, para este plan se van a considerar los más relevantes: las condiciones demográficas y los estilos de vida.

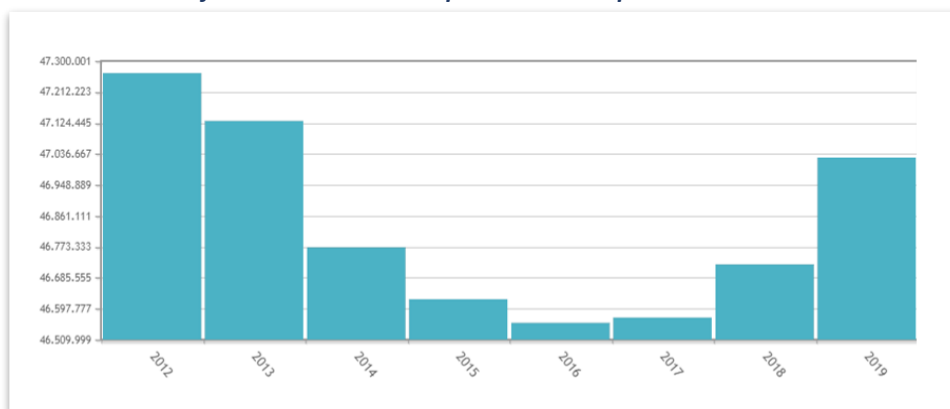
- Condiciones demográficas

Se busca analizar y predecir diferentes elementos relativos a la sociedad. Para ello, se tendrán en cuenta el número de habitantes, las clases de habitantes, la edad y la esperanza de vida, y la tasa de natalidad.

- Cantidad de habitantes

España cuenta con 47.026.208 habitantes, teniendo en cuenta el último dato registrado (INE, 2019). Se trata de una cifra que no se lograba alcanzar desde el año 2013 como se puede ver en el *gráfico 8*.

**Gráfico 8: Evolución de la población en España 2012 - 2019**



**Fuente:** (INE, 2019) INE. (2019). *Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año.* **Obtenido de** INE: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/10/&file=02002.px#ltabs-tabla>

- Clases de habitantes

A la hora de estudiar el número de habitantes en España, se pueden diferenciar dos clases: aquellos de nacionalidad española y los extranjeros.

Como se muestra en el *gráfico 8*, en los últimos 2 años el número de habitantes ha aumentado considerablemente. En la tabla que aparece a continuación (*tabla 9*), se puede apreciar que uno de los motivos que ha dado lugar a ese incremento, es el aumento de residentes extranjeros.

**Tabla 9: Población nacional y extranjera 2017 - 2019**

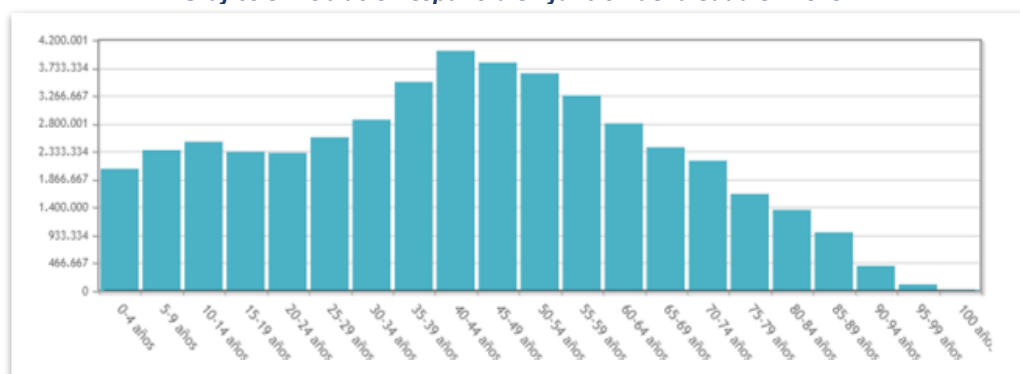
Habitantes	2017	2018	2019
Españoles	41.999.325	41.988.289	41.989.330
Extranjeros	4.572.807	4.734.691	5.036.878
<b>Total</b>	<b>46.572.132</b>	<b>46.722.980</b>	<b>47.026.208</b>

Fuente: elaboración propia ; Datos obtenidos del INE (2019): <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px#!tabs-tabla>

- Edad de los habitantes y esperanza de vida

Cada empresa tiene un público objetivo diferente en función de los productos o servicios que ofrezcan. A la hora de estudiar ese público objetivo, uno de los factores más importantes a estudiar es la edad, ya que influye mucho en las necesidades y gustos de las personas. De esta manera, las empresas podrán conocer cuál es el porcentaje de la población a la que se van a dirigir.

**Gráfico 9: Población española en función de la edad en 2019**



Fuente: (INE, 2019) INE. (2019). *Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px#!tabs-tabla>

Como se puede apreciar en el *gráfico 9*, la edad media de la población española es de 44 años, 14 años más que en 1975. Asimismo, se conoce que en el caso de los hombres la edad media es de 42,08 años, y en el caso de las mujeres es de 44,63 años. Además, las comunidades autónomas más envejecidas, que se encuentran en un intervalo de edad de 44,49 - 48,28 años son: Asturias, Castilla y León, Galicia, Cantabria, País Vasco, Aragón y La Rioja (Europa Press, 2020).

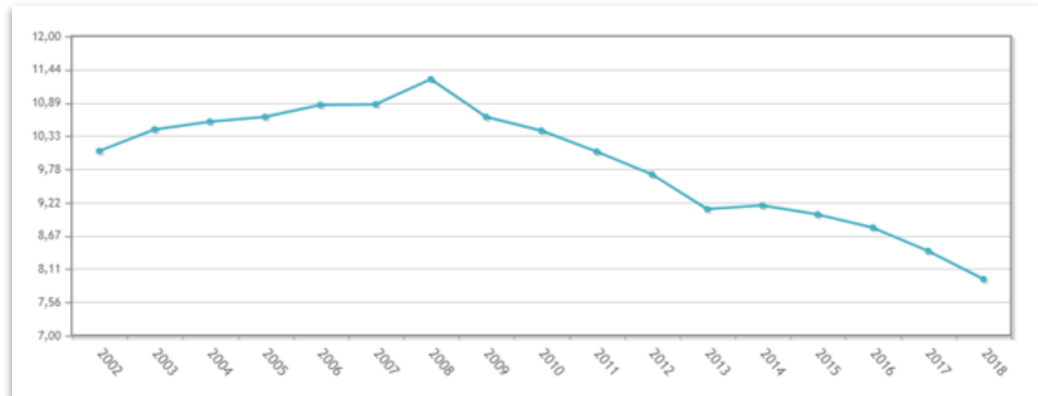
Igualmente, los datos actuales manifiestan que la población española con una edad superior a 65 años es próxima al 17% de la población total. Cifra que, según las previsiones, en el año 2050 se situará por encima del 30% (Fernández, Parapar, & Ruiz, s.f.).

En lo que respecta a la esperanza de vida, en España se ha incrementado anualmente esta cifra hasta lograr una longevidad jamás alcanzada de 83,19 años (INE, 2018). Esto supone que el porcentaje de la cantidad de personas mayores en España sea cada vez más elevado. Los motivos por los cuales se ha propiciado ese incremento anualmente son fundamentalmente los avances en la medicina y la mejora en la calidad de vida.

- Tasa de natalidad

Uno de los parámetros que hace que el número de habitantes varíe en el tiempo es la tasa de natalidad. La última tasa registrada por el INE es de 7,94, correspondiente al año 2018 como se puede apreciar en el *gráfico 10*. Es decir, por cada 1.000 habitantes se produjeron 7,94 nacimientos. Desde el año 2008, año en el que comienza la crisis, la tasa de natalidad ha disminuido sin parar hasta alcanzar en 2018 la tasa más baja registrada desde el 2002.

**Gráfico 10: Evolución tasa de natalidad de España 2002 - 2018**



**Fuente:** (INE, 2018) INE. (2018). *Tasa de Natalidad por comunidad autónoma, según nacionalidad (española/extranjera) de la madre*. **Obtenido de** INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1433>

Un factor clave de esta disminución es el bajo índice de fecundidad. En el año 2018 fue de 1,26, es decir, cada mujer tuvo una media de 1,26 hijos, cifra que no se daba desde el año 2002 (Expansión - Datosmacro, 2018). Aun teniendo el mismo índice de fecundidad en ambos años, en el gráfico se puede observar una notable diferencia de la tasa de natalidad, siendo en 2002 superior a la de 2018. Esto se debe a la existencia de otros factores con repercusión en la tasa de natalidad.

En resumen, España cuenta con una cantidad de habitantes que no se alcanzaba desde el año 2013. Este incremento se ha dado especialmente por dos motivos: por un lado, el aumento de los residentes extranjeros que compensa la baja natalidad española; y por otro lado, la alta esperanza de vida situada en los 83,19 años. En consecuencia, considerando la alta esperanza de vida, y el alto porcentaje de las personas mayores de 65 años, se puede afirmar que la población española se encuentra envejecida.



- Estilos de vida

Los valores y necesidades de los consumidores han cambiado a lo largo del tiempo. En lo que respecta a la adquisición de bienes y servicios, las personas miran más allá de un simple precio, y tienen más en cuenta el estilo de vida y la personalidad.

**Ilustración 24: Hábitos saludables**



Fuente: (Tips for work, 2015)

Hoy en día, dos de las tendencias más notorias que existen en la sociedad son: la preocupación por llevar una vida sana y la situación del medio ambiente (factor del que se hablará más adelante). Esto se refleja en que las marcas cada vez apuestan más por los productos sanos, debido a la alta demanda que existe actualmente de productos saludables y ecológicos.

Con el paso del tiempo, los consumidores son cada vez más conscientes de que una vida sana no se logra únicamente practicando deporte. Saben que, además, es necesario llevar una alimentación saludable. Un ejemplo claro de ello es la actual inclinación de los consumidores por disminuir la ingesta de azúcar. Esto, junto a otras necesidades de los consumidores, están provocando una cuota de mercado de bebidas y alimentos saludables cada vez más elevada, y la desaceleración del crecimiento de otros productos.

Por otro lado, se están destinando subvenciones con el objetivo de potenciar el consumo y la producción de bebidas más sanas, y la Organización Mundial de la Salud está considerando penalizar con impuestos las bebidas azucaradas (Hostel vending, 2016).

- Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos son una de las fuentes de ventaja competitiva más importantes de una empresa. Esto es así, debido a que las innovaciones tecnológicas permiten a las empresas ser más o menos eficientes.

Siempre han existido cambios tecnológicos, pero hoy en día se están produciendo de una manera mucho más veloz. Será imprescindible que las empresas prevean esos cambios para no encontrarse con procesos internos de la empresa y/o productos obsoletos.

Concretamente, el progreso de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) ha afectado mucho al mundo en general, transformando particularmente el sector empresarial. Es esencial que una empresa se adapte a estas tecnologías para ser competitivas, además de atractivas para los clientes.

Dentro de las empresas, los avances tecnológicos más importantes destacados para este trabajo son los relativos a la logística e internet.

- Logística

A través de la logística, las empresas consiguen entregar productos o servicios en un tiempo y lugar determinado. Está dividida en varias fases y cualquier error en alguna de ellas puede suponer la pérdida de confianza por parte de los clientes.

Las TIC, son una de las herramientas más importantes para lograr una eficiente administración de la logística. Algunos de los beneficios son:

- E-Procurement: trata de automatizar los procesos de compra, pago y control de los productos de una empresa. Mediante las TIC el nivel de conocimiento que tienen las empresas sobre las necesidades de sus clientes y viceversa es más elevado. Esto posibilita realizar predicciones sobre la demanda, y por lo tanto, planificar de una manera más adecuada qué cantidad se va a comprar y cuándo. En consecuencia, se simplificará mucho los procesos de gestión de inventarios y stock.
- Geolocalización: permite conocer la ubicación de los camiones o verificar el cumplimiento de las rutas establecidas.
- Servicio al cliente más eficaz: será más fácil y rápido mantener contacto con el cliente sobre cuestiones básicas de su pedido, así como atender reclamaciones.
- La trazabilidad: conjunto de procedimientos que permite conocer la trayectoria de un producto desde la producción, pasando por las diferentes fases de elaboración y distribución, hasta que llega al consumidor final. Esto provoca una mayor confianza por parte de los consumidores.

○ Internet

Internet se ha convertido en una herramienta imprescindible para cualquier negocio. La mayoría de las empresas enfocan sus actividades en Internet, pero no solo en la publicidad, sino que también en el marketing y en la atención al cliente.

Además, la globalización digital ha supuesto que las empresas puedan tener un contacto más rápido y eficaz con la mayor parte de la población del mundo, para poder llegar al mayor número de hogares posible.

Dentro de esta herramienta, se van a destacar dos técnicas estratégicas importantes que utilizan las empresas: el marketing digital y el E-commerce.

- Marketing digital o Marketing 2.0

Se trata del conjunto de acciones comerciales que se efectúan en los medios de Internet.

Cuando se creó el marketing online, se trataba de una herramienta basada en las páginas web 1.0. Consistía en trasladar la publicidad de los medios de comunicación tradicionales a páginas web, sin la posibilidad de una comunicación bidireccional por parte de los clientes. Tal era esa nula comunicación, que las empresas ofertaban productos y servicios con el deseo de que los clientes adaptaran sus gustos a las características de los mismos.

Con el paso de los años, las empresas se dieron cuenta de que los productos y servicios había que ofertarlos teniendo en cuentas las necesidades de los consumidores. Así nace la web 2.0 y el marketing 2.0.

El Marketing digital pone a disposición del mundo entero herramientas con las que poder realizar acciones a coste cero y estrategias más complejas de mayor coste. Dentro de todas ellas, se han destacado cuatro:

- Web o Blog: son una de las principales herramientas de una empresa en las que poder realizar una campaña de marketing digital.
- Buscadores: herramientas como Google, mediante las cuales cualquier persona tendrá a disposición contenidos relacionados con sus búsquedas. Para que una página web tenga mayor visibilidad en un buscador, habrá que mejorar su posicionamiento SEO (gratuito) y SEM (de pago).
- Publicidad display: se considera un tipo de publicidad del medio digital. Se trata de anuncios (banner) de diferentes tamaños que ocupan un espacio en una página web de destino de una manera llamativa.
- Redes sociales: aportan presencia a la empresa en Internet, difunde eficazmente contenidos, se puede realizar compra online y la atención al cliente. Mediante esta herramienta, los clientes se pueden informar sobre la empresa y sus productos, e interactuar con ella de forma sencilla y rápida. Actualmente, esta herramienta se encuentra ligada a los *influencers* y sus seguidores, que hacen que con el paso del tiempo esta herramienta se esté consolidando entre las más imprescindibles por las empresas.

## - E - commerce

Se trata de un comercio electrónico mediante el cual se realiza la compra - venta de productos, bienes y servicios a través de Internet.

Las ventajas más destacadas respecto al comercio tradicional son, la disponibilidad 24/7 durante todo el año, la inexistencia de barreras geográficas y la posibilidad para las empresas de segmentar a los clientes a la hora de lanzar campañas más específicas.

Existen diferentes tipos de E - commerce dependiendo de quiénes formen parte en esa compra - venta: empresas que comercian con otras (B2B), empresas que comercian con consumidores (B2C), empresas que comercian con instituciones del gobierno (C2C), y consumidores que venden a negocios (C2B) (Debitoor, s.f.).

Galeano (2019) afirma que según la Comisión Nacional del Mercado y la Competencia, la facturación del E - commerce en España en el año 2018 fue de 39.243 millones de euros, un incremento del 29,06% respecto al año anterior. Teniendo en cuenta que el ritmo de compra - venta mediante E-commerce iba a seguir creciendo, se puso como objetivo para 2019 superar la barrera de los 50.000 millones de euros.

Además, como se puede apreciar en el gráfico, se conoce que durante el último trimestre de 2018 las webs del E-commerce español han logrado el 49,2% de los ingresos totales, siendo los sectores con más ingresos: las agencias de viajes y operadores turísticos con (11,5% de la facturación total), seguido del transporte aéreo (8,6%), y en tercer lugar las prendas de vestir (6,8%). El restante 50,8% pertenece a compras realizadas desde España a webs extranjeras, siendo los sectores con más ingresos: las agencias de viajes y operadores turísticos con (42,5%), seguido del transporte aéreo (15,6%), y en tercer lugar, hoteles y alojamientos similares (7,2%).

**Gráfico 11: E-commerce en el territorio nacional e internacional en 2018**



**Fuente:** (Galeano, 2019) Galeano, S. (4 de agosto de 2019). *El ecommerce español se quedó a las puertas de la barrera psicológica de los 40.000 millones de euros en 2018.*

**Obtenido de** Marketing 4 Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/facturacion->

Todo esto demuestra que el mundo empresarial ya dispone de una gran cantidad de herramientas tecnológicas, que seguirán evolucionando de manera continua. Además, si se hace un uso eficaz de ellas será posible obtener beneficios como: en el caso de los clientes, adquirir productos y servicios de mejor calidad y de más fácil acceso; en el caso de las empresas, reducir costes y tiempo en procesos interno.

- Factores ecológicos

A día de hoy, la situación del medio ambiente es uno de los problemas más importantes a los que se enfrenta la sociedad actual.

Las empresas son agentes protagonistas cuando se habla de actuaciones ambientales. Esto se debe a que muchas de las actividades empresariales son el origen de la contaminación y destrucción del entorno natural, especialmente en el sector de la industria.

Con el paso de los años, grupos sociales y ONGs como Greenpeace han informado a la sociedad acerca del verdadero impacto medioambiental de las empresas y otros actos de la vida cotidiana de las personas. Por este motivo, la sociedad es cada vez más consciente y responsable de los efectos que esos actos conllevan. A su vez, los efectos del cambio climático que cada vez son más evidentes, han contribuido a aumentar también la conciencia medioambiental de la sociedad.

En el entorno empresarial se pueden apreciar importantes cambios, desde la llegada de los consumidores ecológicamente responsables. Las presiones llevadas a cabo sobre las empresas para que se impliquen en este asunto, además del incremento de la demanda de productos ecológicos (fabricados sin ningún componente dañino y en busca de la protección por el medio ambiente), han provocado la disminución de efectos negativos contra el entorno natural. A su vez, se están implementando cada vez más normativas legales y políticas medioambientales, con el fin de reducir el mal uso de los recursos naturales y limitar los efectos negativos de algunas actividades industriales.

Algunas de las acciones empresariales más ejecutadas en la industria, con el fin de reducir los efectos negativos en el medio ambiente son las siguientes:

- Reducir el uso de agua: la mayoría de empresas, principalmente productoras de alimentos, utilizan el agua como uno de los elementos esenciales en la producción. Es importante aprovechar ese recurso y evitar el desperdicio.
- Las empresas generan residuos y es aconsejable buscar alguna iniciativa que reduzca el impacto de esos desechos.
- El envase o empaquetado de los productos, se realice con materiales más sostenibles.

- Factores legales

Las empresas deben cumplir muchas leyes para poder vender sus productos y servicios. Con el paso del tiempo, se crean nuevas leyes y algunas existentes cambian. Esto puede generar oportunidades y amenazas en el mercado, y por ello, es muy importante que las empresas estén al tanto de todas ellas. Hay que tener en cuenta también, que empresas que vendan productos y servicios en el extranjero, además de estudiar los aspectos legales de origen, también tendrán que analizar las leyes de destino.

A continuación, se pueden observar algunas de las leyes relacionadas con el sector de la alimentación y bebidas en España:

- Envases y residuos de envases

- «BOE» núm. 99, de 25 de abril de 1997, páginas 13270 a 13277
- *“Tiene por objeto prevenir y reducir el impacto sobre el medio ambiente de los envases y la gestión de los residuos de envases a lo largo de todo su ciclo de vida”.*

- Etiquetado

- «BOE» núm. 202, de 24 de agosto de 1999, páginas 31410 a 31418
- *“La presente Norma se aplicará al etiquetado de los productos alimenticios destinados a ser entregados sin ulterior transformación al consumidor final, así como a los aspectos relativos a su presentación y a la publicidad que se hace de ellos”.*

- Seguridad alimentaria y nutrición

- «BOE» núm. 160, de 6 de julio de 2011, páginas 71283 a 71319
- *“El objeto de esta ley es el reconocimiento y la protección efectiva del derecho a la seguridad alimentaria, entendiendo como tal el derecho a conocer los riesgos potenciales que pudieran estar asociados a un alimento y/o a alguno de sus componentes”.*

- Prevención de riesgos laborales

- «BOE» núm. 269, de 10 de noviembre de 1995, páginas 32590 a 32611
- *“La presente Ley tiene por objeto promover la seguridad y la salud de los trabajadores mediante la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo”.*

- Elaboración y venta de zumos de frutas y vegetales

- «BOE» núm. 77, de 31 de marzo de 1983, páginas 9196 a 9200
- *“Tiene por objeto definir, a efectos legales, lo que se entiende por zumos de frutas y de vegetales, que pertenecen a la categoría genérica de las conservas hortofrutícolas y sus derivados...”.*

## B) Evaluación de la influencia de los factores

A continuación, se presenta un resumen de los factores externos valorados en una escala de *Likert*, en función del nivel de impacto que tienen sobre la empresa Be & Be Juice.

La escala, está compuesta por cinco niveles: MN (muy negativo), N (negativo), E (equilibrado), P (positivo) y MP (muy positivo).

*Tabla 10: Influencia de los factores externos mediante la escala de Likert*

<b><u>FACTORES EXTERNOS</u></b>	<b>MN</b>	<b>N</b>	<b>E</b>	<b>P</b>	<b>MP</b>
<b>❖ Factores políticos</b>					
○ Estabilidad gubernamental		<b>X</b>			
○ Tendencia Déficit / Superávit público		<b>X</b>			
○ Tendencia Deuda pública		<b>X</b>			
<b>❖ Factores económicos</b>					
○ Tasa de empleo	<b>X</b>				
○ Tendencia Producto Interior Bruto		<b>X</b>			
○ Tendencia Índice de Precios de Consumo	<b>X</b>				
○ Renta per cápita y consumo de los hogares	<b>X</b>				
<b>❖ Factores sociales</b>					
○ Condiciones demográficas	<b>X</b>				
○ Estilos de vida					<b>X</b>
<b>❖ Factores tecnológicos</b>					
○ E-procurement, geolocalización, trazabilidad				<b>X</b>	
○ Marketing digital, E-commerce					<b>X</b>
<b>❖ Factores ecológicos</b>					
○ Preocupación por el medio ambiente					<b>X</b>
○ Demanda de productos ecológicos					<b>X</b>
<b>❖ Factores legales</b>					
○ Leyes relacionadas con el sector de la alimentación y bebidas			<b>X</b>		

Fuente: elaboración propia

### 3.2.2. Análisis del entorno específico

Como se ha comentado al inicio de este capítulo, el entorno específico o el microentorno está compuesto por elementos que influyen de manera directa a la actividad de las empresas de una determinada zona geográfica. Se trata de factores que se encuentran en el entorno más próximo a la actividad de la empresa como: el mercado, los clientes, los competidores, los proveedores y el sector.

El análisis del microentorno se va a dividir en dos partes: por un lado, se analizarán aspectos generales del mercado en el que Be & Be Juice desarrolla su actividad empresarial, así como el segmento al que se dirige, la competencia existente y los proveedores que suministran; y por otro lado, se estudiará el sector mediante el modelo de Porter.

#### 3.2.2.1. El mercado de los zumos

En primer lugar, se mencionará brevemente la cantidad de zumo consumida en Europa, junto a una clasificación de los países que más consumen. En segundo lugar, se analizará el mercado nacional y las exportaciones. Estos tres puntos se estudiarán conforme a los datos registrado en 2018, último año del que se conocen cifras. Seguidamente, centrando más el contenido hacia los jugos naturales que elabora la marca LUR Lore, se examinará el mercado de las bebidas elaboradas con tecnología HPP. Por último, se hará una breve referencia acerca del impacto medioambiental de las empresas de este sector.

- Consumo en Europa

La Asociación Española de Fabricantes de Zumos (ASOZUMOS, 2019) afirma:

Conforme al informe realizado por la Asociación Europea de Jugos de Frutas (AIJN), en Europa el consumo de zumos y néctares fue de 9.067 millones de litros, un 1,4% menos que el año 2017. A continuación, se puede observar cuales son los países europeos en los que se consume más volumen de zumos y néctares:

**Tabla 11: Países europeos que más cantidad de zumos y néctares consumen**

Puesto	País	Cantidad (millones de litros)
1º	Alemania	2.321
2º	Francia	1.359
3º	Reino Unido	1.060
4º	Polonia	837
5º	España	799

Fuente: elaboración propia

Hay que destacar que el sector de zumos y néctares en Europa realiza una labor de divulgación a través de la iniciativa denominada “Zumo de Fruta, en Serio”: “proyecto con base científica que informa a profesionales de la salud sobre lo que es un zumo de fruta, cómo se elabora, cuál es su perfil nutricional o los parámetros de calidad a los que está sujeto”.



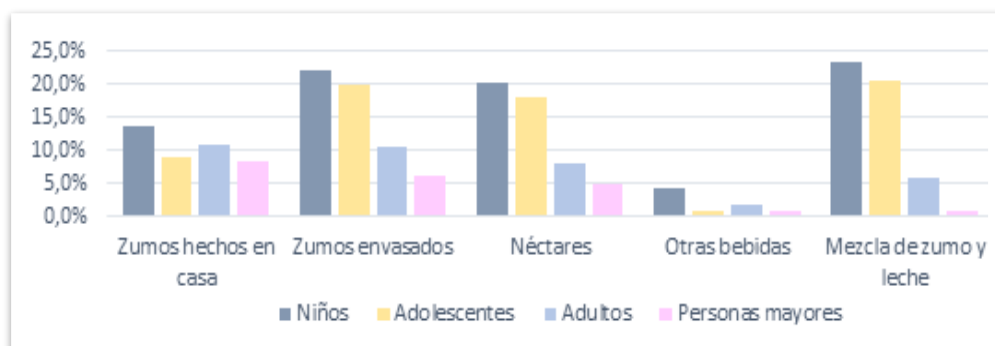
- Mercado nacional y exportaciones

Según ASOZUMOS (2019), el mercado español cuenta con 50 empresas aproximadamente que producen zumos y néctares, tanto para el mercado interior como para el exterior.

- Mercado interior

El estudio ANIBES, elaborado por la Fundación Española de Nutrición (FEN), refleja que el 31,2% de españoles consume algún tipo de zumo (Zumo de fruta en serio, 2019). A continuación, se puede observar la clara diversidad de los porcentajes de consumo en función de la edad y el tipo de zumo:

**Gráfico 12: Consumo de zumos según el rango de edad de la población y clase de jugo**



**Fuente:** (Zumo de fruta en serio, 2019) Zumo de fruta en serio. (2 de abril de 2019). *La Fundación Española de la Nutrición presenta los datos de consumo de zumos en España. Obtenido de* Zumo de fruta en serio: <https://zumodefrutaenserio.es/es/novedades/2019/4/la-fen-presenta-datos-consumo-zumos-espana-propiedades-nutricionales>

Como se aprecia en el *gráfico 12*, los niños son el grupo de edad que más consume en todas las clases de jugos, y por el contrario, las personas mayores las que menos. Además, se puede observar que los jugos más consumidos son: las mezclas de zumo y leche, seguido de los zumos envasados y los néctares.

En lo que respecta a los sabores más comercializados en España, el zumo de naranja sigue siendo el líder representando el 34%. Le siguen el zumo de piña y el de melocotón, con un 19,2% y 17,8% del mercado respectivamente. Para completar esta lista de los sabores más consumidos, se encuentran también los zumos multifrutas y el de manzana con un 12,6% y 3,9% (ASOZUMOS, 2018).

Como se ha mencionado anteriormente, España en 2018 logró alcanzar un consumo de 799 millones de litros, cerca de un 3,5% menos con respecto al año anterior. Esta disminución se debe principalmente a que los consumidores buscan productos más saludables, naturales, adaptables a sus estilos de vida y fabricados respetando el medio ambiente.

Además, ASOZUMOS (2019, pág. 6) afirma que conforme a los datos del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, todas las categorías de jugos de fruta han sufrido una bajada en el volumen consumido, exceptuando a los zumos enriquecidos que representan el 23%. Las dos categorías que más se han deteriorado son principalmente los procedentes de concentrado, con un descenso de 16 millones de litros, y los néctares que representan la categoría de más cuota con un 35%.

Asimismo, el mercado alimenticio está apostando por el desarrollo de productos refrigerados, y productos como *smoothies*, con el claro objetivo de ofrecer mayor valor añadido. Además, se ha detectado una subida de los productos ecológicos.

Referente al canal de comercialización, el canal de la alimentación es el preferido por los consumidores representando cerca del 90% de las ventas en litros, algo menos del 60% en euros. Este canal ha sufrido una bajada, pero menos que la experimentada por el canal Horeca, debido a que ha sido el año en el que más repercusión ha tenido el factor climatológico.

El conjunto de todo ello, aporta un resultado de un superávit de 500 millones de euros.

- Mercado exterior

ASOZUMOS (2019, pág. 7) afirma que España se caracteriza por tener una gran disponibilidad de frutas y hortalizas durante todo el año. Esto proporciona al sector de zumos y néctares una producción más constante, lo que permite mantener una presencia muy notoria en el extranjero.

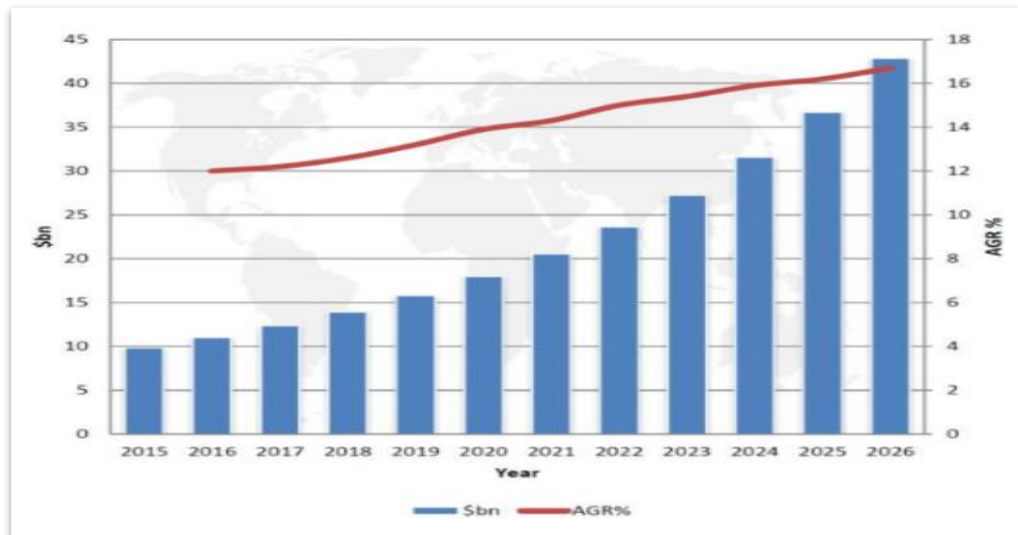
Según el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, España es uno de los países europeos que más volumen de exportaciones ha realizado. Con respecto al año anterior, el volumen exportado ha aumentado de 773.599 toneladas en 2017 a 785.999 toneladas en 2018, o lo que es lo mismo, de 725,64 millones de euros a 771,89 millones de euros.

En lo que respecta a los sabores más demandados, el zumo de naranja sigue siendo el líder representando el 20%. En segundo lugar, se encuentran los zumos de mezclas de sabores, con una demanda que ha crecido en torno al 50% con respecto al año anterior. Otros de los sabores que representan un porcentaje menor del total, y que han experimentado un aumento, son el de manzana y el de tomate.

- Mercado productos HPP

El mercado de alimentación (comida y bebida), está creciendo de forma importante a nivel mundial en productos saludables y con propiedades contrastadas, a la medida de consumidores con una concienciación y un conocimiento cada vez más elevados. Especialmente el consumo de los productos HPP es cada vez más elevado, y el pronóstico hasta 2026 es que siga aumentando a un ritmo considerable:

**Gráfico 13. Evolución y pronóstico consumo productos HPP a nivel mundial 2015 - 2026**



**Fuente:** (Hiperbaric - Blog, 2018) Hiperbaric - Blog. (5 de junio de 2018). *Zumos y Bebidas se consolidan como el sector de HPP de más rápido crecimiento en el mundo.* **Obtenido de** Hiperbaric - Blog: <https://blog.hiperbaric.com/zumos-y-bebidas-se-consolidan-como-el-sector-de-hpp-de-mas-rapido-crecimiento-en-el-mundo>

Concretamente, el reclamo de bebidas HPP por parte de la población mundial es cada vez mayor como se contempla en el gráfico, gracias a que proporcionan atributos únicos entorno al sabor, la calidad nutricional y la frescura.

Tan elevada es esa demanda, que el sector de bebidas representa cerca del 30% de la producción mundial de alimentos HPP, es decir, 390 millones de litros en todo el mundo, logrando ser el sector que más rápido está creciendo (Hiperbaric - Blog, 2018).

En España, cada vez es más frecuente contemplar en supermercados una gran variedad de productos procesados con tecnología HPP. Los comercios apuestan por garantizar la seguridad y calidad de los alimentos, además de reducir el desperdicio de los mismos, y saben que únicamente se puede conseguir utilizando una técnica de pasteurización no atérmica como HPP.

Ejemplo de ello son grandes empresas como Coca-Cola o Starbucks, que llevan invirtiendo años en compañías de jugos prensados en frío. En la actualidad, siguen financiándolas para continuar al tanto de las demandas del mercado (Hiperbaric - Blog, 2018).

Hay que mencionar que dentro de la amplia variedad que existe de los jugos de frutas y verduras procesados por HPP, los zumos detox son tendencia desde hace 9 años aproximadamente (Palou, 2016).

- Impacto medioambiental

Hoy en día, los consumidores, a la hora de adquirir un producto, no buscan solamente aquellos que satisfagan sus necesidades, sino también que se elaboren de una forma responsable con el medioambiente. Es fundamental que las empresas tengan este factor en cuenta, debido a que el nivel de demanda de productos sostenibles es cada vez más elevado.

Las fábricas de zumos, producen un impacto negativo en el medioambiente, generado principalmente por las aguas residuales y los residuos sólidos. Es por ello, que con el fin de disminuir este posible daño y responder a la demanda de productos sostenibles, la industria agroalimentaria española está avanzando poco a poco en materia de sostenibilidad (qcom, 2020).

En definitiva, el sector de zumos en España es clave en Europa. Se opta por apostar por la calidad, la seguridad alimentaria y la sostenibilidad, ofertando de esta manera productos más saludables y con un mayor valor añadido. Esto es una consecuencia de la inclinación por parte de la sociedad hacia productos más saludables y respetuosos con el medio ambiente.

Además, España ha logrado un hueco muy importante en el mercado exterior, debido a su gran disponibilidad de frutas y hortalizas durante todo el año.

Por último, destacar la importancia de la divulgación sobre las características que hacen un buen zumo de frutas, mediante la iniciativa “Zumo de Fruta, en Serio”.

### 3.2.2.2. Cliente final

El mercado es muy amplio y está compuesto por personas con diferentes necesidades y estilos de vida. Dicho esto, no es eficaz intentar satisfacer las necesidades de toda la población con una misma oferta de producto.

Por lo tanto, será esencial para cualquier tipo de empresa determinar el cliente potencial al que se va a dirigir, para crear una oferta única y adaptada a él. Con esa finalidad, mediante la segmentación del mercado, será posible dividir el mercado en grupos con necesidades y características parecidas.

En el mercado de zumos y smoothies *cold press* se pueden identificar varios segmentos, pero todos ellos comparten una misma preocupación: la salud. Se trata de un mercado compuesto por personas que buscan productos naturales, sin aditivos, sabrosos y de calidad premium (como los productos HPP), cuyo perfil nutricional es más saludable.

Está dirigido a toda clase de edades y perfiles económicos, ya que estos productos son muy beneficiosos para todo el mundo. Pero no hay que olvidar, que los niños junto con los adolescentes representan un porcentaje muy elevado del total de consumidores, como se puede apreciar en el *Gráfico 12: Consumo de zumos según el rango de edad de la población y clase de jugo*. Esto se debe principalmente a que los momentos en los que más se consume son el desayuno, la escuela y el trabajo.

Este mercado, además, está compuesto por consumidores cada vez más exigentes en cuanto a la claridad en el etiquetado de los envases. Son personas bien informadas sobre lo que es beneficioso para la salud y lo que no; y por lo tanto, una etiqueta clara será primordial a la hora de elegir un producto u otro. Asimismo, se trata de consumidores dinámicos que buscan vivir continuamente nuevas experiencias y formulaciones.

Otra característica muy relevante que cada vez comparten más consumidores, no solo en este mercado sino en la sociedad en general, es la preocupación por el deterioro medioambiental. Por ello, los consumidores se decantan por productos más ecológicos y con envases reciclables.

Todos estos aspectos tan generales los reúne cualquier segmento de este mercado, y partiendo de esta base cada empresa tendrá en cuenta también otro tipo de características.

En el caso de Be & Be Juice, en la actualidad se dirige a tres tipos de target (público objetivo):

- Target 1

Tabla 12: Características del Target de los Millennials

MILLENNIALS	
Sexo	Mujeres / Hombres
Edad	25 - 35 años
Nivel cultural	Medio - alto
Estilos de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Música</li> <li>○ Moda</li> <li>○ Deporte</li> <li>○ Viajar</li> </ul>
Motivaciones de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diferenciado / único</li> <li>○ Marcar tendencia</li> </ul>
Uso de redes sociales	Publican todo (momentos, productos...)
Capacidad adquisitiva	Media
Inversión de dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hobbies</li> <li>○ Caprichos</li> <li>○ Ocio</li> </ul>
Momentos de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desayuno</li> <li>○ A la tarde con amigos</li> </ul>
Dónde compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecimientos alimentación</li> <li>○ Horeca</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

- Target 2

Tabla 13: Características del Target de la familia

FAMILIA	
Sexo	Mujeres / Hombres
Edad	30 - 50 años
Nivel cultural	Medio - alto
Estilos de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajo</li> <li>○ Familia</li> <li>○ Deporte</li> </ul>
Motivaciones de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seguridad familia</li> <li>○ Salud</li> </ul>
Uso de redes sociales	Poco
Capacidad adquisitiva	Media - alta
Inversión de dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Educación</li> <li>○ Alimentación</li> <li>○ Actividades de los niños</li> <li>○ Ocio</li> </ul>
Momentos de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desayuno: familia</li> <li>○ Merienda: los niños</li> </ul>
Dónde compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecimientos alimentación</li> <li>○ Horeca</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

- Target 3

Tabla 14: Características del Target Foodie

FOODIE	
Sexo	Mujeres / Hombres
Edad	30 - 50 años
Nivel cultural	Medio - alto
Estilos de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajo</li> <li>○ Deporte</li> <li>○ Viajar</li> </ul>
Motivaciones de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Calidad local</li> <li>○ Artesano</li> </ul>
Uso de redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Para mostrar lo que come</li> <li>○ Sigue redes y tendencias</li> </ul>
Capacidad adquisitiva	Alta
Inversión de dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hobbies</li> <li>○ Caprichos</li> <li>○ Alimentación</li> <li>○ Ocio</li> </ul>
Momentos de consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desayuno</li> </ul>
Dónde compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecimientos alimentación</li> <li>○ Horeca</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 3.2.2.3. Competidores

En la actualidad, una de las mayores preocupaciones de cualquier empresa es la rivalidad con la competencia. Este enfrentamiento entre empresas es cada vez mayor, debido a que las necesidades y exigencias de los consumidores son cada vez más elevadas.

Por lo tanto, es imprescindible que cualquier empresa conozca a sus competidores, para saber cuáles son las debilidades y fortalezas de los mismos, con el fin de utilizarlo posteriormente a su favor.

En el caso de Be & Be Juice, se pueden diferenciar dos tipos de competencia: competencia indirecta y competencia directa:

- Competencia indirecta

Cuando se habla de competencia indirecta, se pueden incluir todas las marcas de jugos existentes en el mercado. Esto se debe a que cualquier clase de zumo o *smoothie* (ecológico, convencional, *cold press*, *cold press HPP...*), comparte la misma estantería en un establecimiento, sin ningún tipo de diferenciación.

Por lo tanto, habrá muchos consumidores que al no tener conocimiento de las diferencias entre esos productos, además de los beneficios que pueden aportar unos con respecto a otros, decidirán qué producto escoger en función del precio, por ejemplo.

Considerando todo ello, es muy complicado que la marca LUR Lore pueda enumerar una lista concreta y cerrada de la competencia, ya que en el mercado se pueden encontrar múltiples empresas dedicadas a este sector.

Be & Be Juice es consciente de que compite con empresas que producen un volumen muy elevado y a un coste bajo, debido a que no utilizan procesos tecnológicos ni materias primas como las que utilizan ellos. En consecuencia, estas empresas grandes podrán vender sus productos a un nivel de precios mucho menor, y normalmente realizando amplias campañas publicitarias.

Algunos ejemplos de ello son:

**Tabla 15: Algunos competidores indirectos de Be & Be Juice**

Marca	Intervalo precio [€/litro]	Media precio [€/litro]
Don Simon	1,05 - 2,75	1,9
Granini	1,82 - 2,12	1,97
Zumosol	1,58 - 3	2,29
Juver	0,90 - 1,79	1,35

Fuente: elaboración propia ; Datos obtenidos de: (Super Amara, 2019), (Eroski, 2019)

- Competencia directa

Dentro de la competencia directa, se han considerado las empresas que cumplan el requisito fundamental de ofrecer zumos o smoothies *cold press* dentro del territorio nacional.

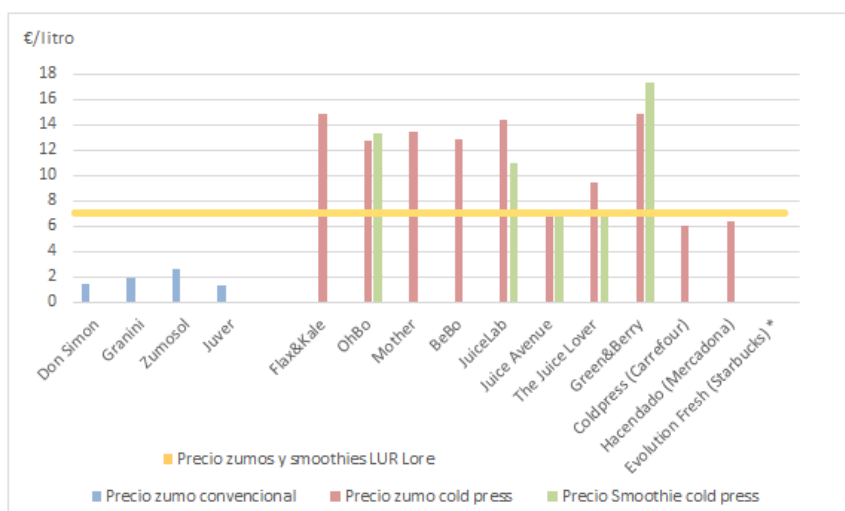
**Tabla 16. Competidores directos de Be & Be Juice**

Competidor	Marca	Tienda física	Venta online	Precio [€/litro]	
				Zumos	Smoothies
<b>o Empresas pequeñas</b>					
Flax&Kale	Flax&Kale	Barcelona (4) y Madrid (1)	Sí	14,88	-
OhBo	OhBo	Barcelona (1)	No	11 - 14,50	13 - 13,75
Mother	Mother	Barcelona (1)	No	13,50	No
BeBo	BeBo	Barcelona (1)	Sí	12,90	No
JuiceLab	JuiceLab	Madrid (1)	Sí	14,40	10,95
Juice Avenue	Juice Avenue	Madrid (8), Barcelona (1), Gran Canaria (3), Málaga (1)	No	7	7
The Juice Lover	The Juice Lover	No, están en tiendas de Barcelona	Sí	9,47	7,20
Green&Berry	Green&Berry			14,88	17,38
<b>o Empresas grandes</b>					
Carrefour	Coldpress	En los Carrefour de todo España	Sí	6	-
Mercadona	Hacendado	En los Mercadona de todo España	Sí	6,40	-
Starbucks	Evolution Fresh	En los Starbucks de todo España	No	Aún sin determinar	-

**Fuente:** elaboración propia ; **Datos obtenidos de** (Super Amara, 2019), (Carrefour, 2019), (Mercadona, 2019), (Flax & Kale, 2019), (OHBO, 2019), (López Iturriaga, 2019), (BeBo, 2019), (Juice Lab, 2019), (Juicy Avenue, 2019, pág. 4) (The Juice Lover, 2019), (Green & Berry, 2019)

Una vez analizados tanto los competidores directos como los indirectos, será interesante y más visual ver la gran variedad de precios de todos ellos, plasmados en el gráfico que aparece a continuación:

**Gráfico 14. Comparación de precios entre los productos LUR Lore y sus competidores**



**Fuente:** elaboración propia ; **Datos obtenidos de** la Tabla 11: Algunos competidores indirectos de Be & Be Juice y la Tabla 12: Competidores directos de Be & Be Juice



#### 3.2.2.4. Proveedores

Para que cualquier tipo de negocio funcione, es imprescindible tener buenos proveedores. Más concretamente las empresas que se dedican a la fabricación de jugos, son conscientes de la importancia que tiene una buena materia prima, el tipo de envases, la maquinaria... El resultado de todo ello será lo que represente a la empresa y, por tanto, lo que marque la diferencia con la competencia.

Existe una gran variedad de proveedores que suministran cualquier clase de productos. Por ello, será muy importante hacer un estudio de todos ellos, con el fin de seleccionar los que más se adecúen a lo que busca la empresa, así como los que ofrezcan mejores condiciones.

Los proveedores de Be & Be Juice fueron seleccionados tras un exhaustivo análisis de las diferentes alternativas. Eran conscientes de la importancia que tiene escoger adecuadamente a los proveedores y realizar buenos acuerdos.

Para esta empresa es esencial ofrecer un producto que refleje calidad, provocando de esta manera una mayor satisfacción en el cliente. Para poder conseguirlo son esenciales los siguientes elementos:

- La maquinaria

La industria de alimentos se encuentra en una búsqueda constante de técnicas innovadoras. El objetivo es colocar en el mercado productos más frescos, naturales y seguros.

Una de las técnicas de mayor éxito ha sido el procesado por altas presiones (HPP), el cual Be & Be Juice no tuvo ninguna duda en querer implantar.

Como se ha mencionado en el *Capítulo 2: Generalidades de la empresa*, Be & Be Juice participa en el proyecto *ACCUA HPP Solutions*, primer maquilador de HPP del norte de la península. HIPERBARIC es quien provee la maquinaria a este proyecto y Be & Be Juice como socio del mismo, se beneficia haciendo uso de esa maquinaria, y por tanto, produciendo a un menor coste.

- La materia prima

Una buena materia prima puede ser lo que marque la diferencia entre un producto y otro de la competencia.

LUR Lore es consciente de que para que los productos tengan una buena aceptación en el mercado, será esencial tener una materia prima extraordinaria.

Actualmente, combina hasta 16 frutas y verduras a la hora de elaborar sus productos. El 80% de la materia prima con la que cuentan viene directamente del agricultor. Del total proveniente del agricultor, el 65% de frutas y verduras son cultivadas en la zona de influencia de la empresa, teniendo en cuenta un área de actuación de diámetro 100, 200 y 300 (LUR Lore, s.f.).

Algunos de los proveedores de materia prima con los que la empresa comparte valores y proyecto son:

*Ilustración 25. Algunos de los proveedores de materia prima de LUR Lore*



Antton y sus kiwis



Pascual y sus manzanas



Jon y sus fresas



Xabi y sus remolachas

**Fuente:** (LUR Lore, s.f.) LUR Lore. (s.f.). *Radicalmente saludable*. **Obtenido de** LUR Lore: <https://www.lurlore.com/radicalmente-saludable/>

- Embalaje y etiquetado

Be & Be Juice ofrece sus productos por medio de envases, los cuales disponen de un formato y diseño personalizados. La compra de los envases, embalajes y etiquetado no se hace a grandes volúmenes, por lo que no se consiguen precios óptimos. En consecuencia de ello, la empresa no tiene el riesgo de estocajes (costo financiero, dinero parado), ni tampoco poca flexibilidad ante posibles cambios de formato de botella.

Además, hay que destacar que ante la nueva tendencia de no consumir plástico, se ha optado por un material reciclado (30%) y reciclable como es el rPet (LUR Lore, s.f.).

En definitiva, los productos que ofrece LUR Lore se diferencian especialmente por su intenso color, sabor y frescura. Esto es resultado del procesado de una materia prima de gran calidad prensada en frío. Además, utilizar envases premium y ser una marca comprometida con el medio ambiente le aporta mayor valor añadido.

### 3.2.2.5. El sector (5 fuerzas de Porter)

Para analizar con más profundidad el sector de bebidas no alcohólicas y saludables, se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas que propone Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de la historia.

Se trata de un modelo estratégico que permite a la empresa conocer el nivel de competencia existente en el sector que opera. Las cinco fuerzas que según Porter conforman la industria, pueden tener más o menos intensidad en función de varios factores: las economías de escala, la diferenciación de los productos, las inversiones de capital... (Dircomfidencial, 2016)

En definitiva, los factores mencionados influirán de manera positiva o negativa en las cinco fuerzas, y como resultado de ello, el sector será más o menos rentable y atractivo.

A continuación, se pueden observar cuáles son las cinco fuerzas de Porter, y posteriormente se aplicará al caso concreto de Be & Be Juice:

*Ilustración 26: Las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: elaboración propia

- Rivalidad entre las empresas

Con esta fuerza de Porter, lo que se pretende es estudiar las diferentes empresas que componen el sector que se está tratando y que ofrecen el mismo tipo de productos.

La rivalidad entre empresas surge cuando estas luchan por mantener o aumentar la posición en el mercado, y se puede dar de diferentes maneras: precios, elaboración de nuevos productos, publicidad, etc.

A medida que la intensidad de la competencia se incrementa, las empresas tendrán la opción de alcanzar menores beneficios, y por consiguiente, el sector será menos atractivo para los inversores.

El sector de las bebidas ha tenido un gran cambio desde hace 10 años aproximadamente, debido a la tendencia por un consumo más saludable. Muchas empresas, queriendo satisfacer estos nuevos hábitos, han buscado sustitutos de bebidas como las azucaradas o carbónicas.

En la actualidad, el sector de bebidas saludables está formado por muchas empresas que ofrecen productos muy similares como se ha podido observar en el apartado 3.2.2.3. *Competidores*. Muchas de ellas, son PYMES especializadas en los mismos productos, con lo que suponen una alta rivalidad entre ellas, y por ello, tienen que estar en continuo movimiento y desarrollo, para poder mantener o aumentar su cuota de mercado.

Además, hay que mencionar que muchas grandes empresas están destinando numerosos recursos a I+D para ponerse al tanto con la demanda actual. Esto va a suponer un obstáculo enorme para las PYMES, debido a que es muy difícil competir contra los grandes negocios.

Asimismo, no hay que olvidar que el sector de zumos tradicionales también supone una fuerte competencia, a pesar de que no ofrezcan productos con los mismos beneficios. A día de hoy, todavía existen muchos consumidores que, al no tener conocimiento de las diferencias entre los productos saludables con respecto a los convencionales, decidirán qué producto escoger en función del precio, por ejemplo.

En definitiva, el sector en el que opera Be & Be Juice se puede apreciar la gran cantidad de competidores existentes.

- Poder de negociación de los proveedores

En el caso de los proveedores, se podría evaluar el poder de negociación en función del nivel de concentración existente en el sector.

El sector que estamos tratando, cuenta con una multitud de proveedores que suministran productos similares y con precios parecidos: materia prima, materiales necesarios para la comercialización de los productos como los envases, etc. Esto conlleva, que las empresas dispongan de mayores alternativas para la elección de sus suministradores, y si fuera necesario, para cambiar de forma sencilla de proveedor.

Por lo tanto, es evidente que el poder de negociación de los proveedores es muy bajo, y esto podría facilitar la creación de empresas en el sector.

- Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden ejercer algún tipo de poder sobre las empresas pertenecientes a un sector. Este poder puede variar en función de diversos factores.

En el caso del sector en el que opera Be & Be Juice, hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Existen muchos compradores, por lo tanto, el poder de los consumidores sería más bien bajo.
- Se ofrecen productos muy similares, por lo que los compradores tendrán la posibilidad de elegir entre varias alternativas, de modo que el poder de los compradores es elevado.
- El poder varía en función del volumen de compra, y en consecuencia, de quién lo compra: consumidor final o un mayorista. No es lo mismo un mayorista que normalmente compra volúmenes grandes de productos, y por consiguiente, tiene un poder de negociación elevado; o un consumidor final, que compra cantidades muy pequeñas, por lo que el poder es bajo.

En conclusión, contemplando que es un sector con muchos clientes que tienen varias alternativas de compra, se podría decir que el poder de negociación de los clientes es medio, ya que existen factores a favor y en contra; pero siendo superior el poder de un mayorista, con respecto al consumidor final.

- Amenaza de nuevos competidores

Un sector atractivo, atraerá a nuevos competidores ya que verán una gran oportunidad de negocio. Esto perjudicará a las empresas existentes en el sector, debido a que se enfrentarán a una competencia mayor.

A la hora de crear nuevas empresas en el sector de bebidas no alcohólicas, hay que tener en cuenta ciertas barreras de entrada: las economías de escala, la inversión de capital, la diferenciación de productos...

En la actualidad, existen muchas empresas muy potentes y con mucha experiencia en el sector de zumos convencionales, por lo que crear una empresa con la intención de disminuir la cuota de mercado de las mismas es muy complicado. Habría que destinar una inversión muy elevada para intentar desbancarlas.

Con respecto al sector de bebidas saludables, como las que ofrece LUR Lore, no existen empresas tan potentes y con tanto recorrido. La mayoría son PYMES, lo que facilitaría la entrada de nuevas empresas al no tener que realizar una inversión muy grande.

Debido a la nueva tendencia de consumo más saludable, están entrando en el sector muchas empresas que ofrecen bebidas más beneficiosas para la salud. La sociedad, además, busca productos con calidad elevada y precios bajos, por lo que empresas nuevas podrían hacer mucho daño a las que ya existen, si ofrecieran productos con precios inferiores.

En conclusión, están entrando muchas empresas al sector de bebidas saludables, debido a que las barreras de entrada no son muy complicadas de superar.

- Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos productos que cumplen las mismas necesidades y funciones, pudiendo alternar el consumo de unos por otros. Una industria en la que existan muchos productos sustitutivos será menos atractiva para los nuevos inversores. Además, la existencia de una gran cantidad de productos sustitutivos forzaría a las empresas a informar con más detenimiento sobre las ventajas que tienen sus productos con respecto a los demás.

En el caso del sector de bebidas saludables, los productos sustitutivos podrían ser: aguas de sabores, gaseosa, infusiones frías y calientes, yogures, helados, cafés... Si la relación calidad - precio de los productos mencionados es buena, las empresas que pertenecen al sector que se está tratando deberían preocuparse de establecer precios similares o mejorar la calidad, ya que serán factores decisivos en el momento en el que un consumidor se decante por un producto u otro.

En definitiva, se puede observar que el sector de bebidas saludables, tiene mucha amenaza de productos sustitutivos ya que satisfacen las mismas necesidades, pero sin ofrecer los beneficios que aportan los productos 100% naturales como los de LUR Lore.

A continuación, se muestra a modo de conclusión la influencia que tienen en el sector cada una de las fuerzas que propone Michael Eugene Porter:

**Tabla 17. Influencia de las 5 fuerzas de Porter**

Fuerzas	Influencia		
	Positiva	Neutra	Negativa
Rivalidad entre las empresas			X
Poder de negociación de los proveedores	X		
Poder de negociación de los clientes		X	
Amenaza de nuevos competidores			X
Amenaza de productos sustitutivos			X

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, teniendo en cuenta el continuo crecimiento de la demanda de bebidas *cold press* y la influencia de las 5 fuerzas de Porter que se muestra en la tabla superior, se podría decir que actualmente se trata de un sector atractivo. Cabe mencionar que, si la cantidad de competidores sigue aumentando, así como si los productos sustitutivos toman una fuerza mayor, el mercado dejará de tener ese atractivo.

### 3.3. ANÁLISIS DAFO

Una vez que se ha analizado el ámbito interno y el ámbito externo de la empresa, se podrán extraer las debilidades y las fortalezas que tiene la empresa, las oportunidades que le puede ofrecer el entorno, y las amenazas a las que tendrá que enfrentarse.

Para ello, se utilizará el análisis DAFO. Esta herramienta permite crear un cuadro de la situación actual de la empresa, y en función del mismo, la empresa podrá tomar decisiones acordes a sus objetivos y a los cambios que se puedan producir en el entorno con mayor seguridad.

Tabla 18. Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El significado que tiene la marca en dos idiomas no reflejan lo mismo.</li> <li>• Gama de productos dirigida a diversos públicos objetivos.</li> <li>• Formato de botella y etiqueta exclusivos: supone un mayor coste.</li> <li>• Mismo precio de los diferentes sabores en cada línea de producto: no se tiene en cuenta la cantidad de ingredientes y el valor de cada uno de ellos.</li> <li>• Desconocimiento del producto por parte de los compradores: el precio puede percibirse caro, no conocen los beneficios que aporta...</li> <li>• Pocos recursos económicos para realizar grandes campañas de comunicación.</li> <li>• Fuerte dependencia con los proveedores: la producción dependerá de lo que les suministren.</li> <li>• Localización de la nave mala, para realizar el servicio de venta al público.</li> <li>• El producto no es de primera necesidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPC bajo: perjudicial para las empresas y la creación de empleo.</li> <li>• Tasa de desempleo elevada: cuantos más desempleados, mayor población que destine su renta a productos más baratos.</li> <li>• Renta de la población baja: darán prioridad a comprar productos de primera necesidad.</li> <li>• Condiciones demográficas: población envejecida, esperanza de vida alta, y tasa de natalidad muy baja.</li> <li>• Existencia de muchos competidores: abarca el mercado de productos convencionales y productos <i>cold press</i>. Además, difícil competir con grandes empresas.</li> <li>• Entrada de muchos competidores en el sector: barreras de entrada no son muy complicadas de superar.</li> <li>• Poder de negociación de los mayoristas elevado.</li> <li>• Amenaza de muchos productos sustitutivos.</li> <li>• Cambios continuos de los gustos y necesidades de los consumidores.</li> <li>• Falta de educación de productos saludables.</li> <li>• Ventajas de los productos <i>cold press</i> y la tecnología <i>HPP</i> no conocidas.</li> </ul>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del promotor sobre el sector.</li> <li>• Elaboración de los productos de la mano de Azti Tecnalia.</li> <li>• Maquinaria HPP a través del proyecto ACCUA HPP Solutions.</li> <li>• Productos cold press y procesado por HPP.</li> <li>• No pasteurizan los productos, y no utilizan aditivos ni azúcares añadidos.</li> <li>• Productos acordes con la tendencia actual: naturales, saludables, con respeto por el medio ambiente...</li> <li>• Precios competitivos en el sector de bebidas cold press.</li> <li>• Productos de tierra de calidad: 80% de materia prima directa del agricultor, siendo el 65% de la zona de influencia.</li> <li>• Proceso productivo completo integrado: reduce costes.</li> <li>• Grandes inversiones en I+D.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de crecimiento elevada del sector.</li> <li>• Tendencia por estilos de vida más saludables.</li> <li>• Aumento de la preocupación por el medio ambiente.</li> <li>• Subvenciones para potenciar el consumo y la producción de bebidas saludables. Además, la OMS está estudiando penalizar bebidas azucaradas.</li> <li>• Los proveedores cuentan con amplia calidad y cantidad de frutas y verduras, facilitando la creación de nuevos productos.</li> <li>• Bajo poder de negociación de los proveedores.</li> <li>• El mercado valora productos que transmitan calidad y confianza.</li> <li>• Aumento de la cantidad de habitantes, siendo la edad media de la población 44 años.</li> <li>• Las redes sociales: permite interactuar con los seguidores y ayuda a captar nuevos clientes.</li> <li>• Venta online: es un medio de bajo coste, rápido y que permite abarcar una zona geográfica mayor sin la necesidad de estar en los establecimientos.</li> <li>• La alimentación y las bebidas no alcohólicas componen segundo grupo de mayor consumo en los hogares.</li> <li>• Los zumos envasados son los más consumidos por la población española.</li> <li>• Aumento del consumo de productos HPP.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO 4: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

El establecimiento de los objetivos es el capítulo central de todo plan de marketing, puesto que los capítulos que le preceden llevan a la fijación de los mismos y los capítulos que le siguen encarrilan a la empresa al logro de ellos. En definitiva, partiendo del análisis DAFO, en este apartado se trata de determinar a dónde quiere llegar la empresa, para posteriormente definir cómo va a llegar a ese punto.

Los objetivos pueden ser tanto cualitativos como cuantitativos, y siempre tienen que estar orientados a aprovechar las oportunidades y potenciar las fortalezas, así como tratar de mejorar las debilidades o reducir el efecto de las amenazas. Los cualitativos, suelen referirse a temas relacionados con la notoriedad, la imagen... En cambio, los cuantitativos, se pueden expresar en cifras y habitualmente están relacionados con el volumen de ventas, logro de una determinada cifra de beneficios... Todos ellos siendo siempre realistas y medibles.

Los objetivos serán muy diferentes para cada negocio, ya que varían en función de muchos factores, especialmente el tamaño de la empresa y las características del sector en el que se realiza la actividad empresarial.

Be & Be Juice al ser una empresa pequeña en expansión, debe buscar en primer lugar su consolidación logrando un cierto nivel de rentabilidad a corto plazo, siendo un objetivo secundario el crecimiento. Por lo tanto, en los primeros años de su actividad no buscará crecer, sino mantener y mejorar lo obtenido.

*Tabla 19. Prioridad de los objetivos en función del tamaño de la empresa*

Objetivos	Empresa grande	Empresa pequeña
Consolidación	3º	1º
Rentabilidad	2º	2º
Crecimiento	1º	3º

**Fuente:** elaboración propia ; **Obtenido de:** (Sainz de Vicuña, 2018) Sainz de Vicuña, J. (8 de Junio de 2018). El plan de marketing en la práctica. Obtenido de El plan de marketing en la práctica: <https://books.google.es/books?id=UmJir2Uwe7kC&pg=PA207&lpg=PA207&dq=objctivos+de+una+empresa:+con+solidacion,+crecimiento+v+rentabilidad&source=bl&ots=-3w2HEFepl&sig=ACfU3U0vW52IWk7JRF->

Partiendo de esta idea se pueden determinar los siguientes objetivos, a partir de los cuales se desarrollarán posteriormente las estrategias para su logro:

- Incrementar las ventas en un 50%

Esta empresa tiene una estructura de costes definida por unos costes fijos muy elevados. Esto hace que la empresa necesite alcanzar un nivel de ventas concreto para lograr beneficios.

La propia empresa elaboró tres escenarios de ventas posibles para los primeros 3 años de actividad: realista, optimista y pesimista. Teniendo esto en cuenta, el objetivo a tratar se ha determinado en función del peor de los escenarios. Por lo tanto, conociendo que en 2018 las ventas fueron de casi 41.000€ y en 2019 cerca del 1.000.000€, se espera alcanzar en el año 2020 una cifra de 1.500.000€ (Be & Be Juice, 2018).

Además, se puede estimar que el 60% de esa cantidad corresponde al canal Retail, el 30% al canal Horeca, y el 10% restante al canal directo (Be & Be Juice, 2018).

Por lo tanto, la empresa va a necesitar encontrar un equilibrio entre los tres canales mencionados anteriormente, priorizando los establecimientos de Horeca ya que es su canal target.

- Aumentar el grado de notoriedad

La zona en la que Be & Be centra su actividad no se caracteriza por un consumo elevado de bebidas *cold press*. Así como en otras zonas de España, como Madrid y Barcelona por ejemplo donde es más habitual, en el País Vasco es algo novedoso. Por lo tanto, la empresa deberá esforzarse en darse a conocer, especialmente en los primeros años.

Una buena manera de darse a conocer, podría ser a través de Instagram, una de las plataformas digitales más utilizadas en la actualidad. Por ello, se fijará como objetivo alcanzar los 10.000 seguidores.

Además, debido a la gran repercusión que suele ofrecer el patrocinio de eventos deportivos, y de acuerdo con llevar una vida saludable, la empresa intentará patrocinar tres carreras a nivel autonómico con el fin de consolidarse en su territorio más cercano.

Asimismo, con el fin de facilitar el cumplimiento del objetivo planteado, será primordial trabajar de manera constante en Instagram, en la propia página web de la empresa y en las jornadas de puertas abiertas sobre el siguiente subobjetivo:

- Educar y concienciar sobre los beneficios que proporcionan los productos *cold press* y *HPP*, más concretamente los de la marca LUR Lore.

# CAPÍTULO 5: DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez que se han establecido los objetivos, habrá que determinar cuáles van a ser las estrategias a seguir para lograrlos.

Estas se pueden diferenciar en tres grupos: las estrategias corporativas, las competitivas y las del área de decisión del marketing. Cabe destacar que, al tratarse de un plan de marketing, y no de un plan estratégico, las estrategias corporativas no se profundizarán demasiado. Además, las competitivas, al tratarse de diferenciación, no se van a mencionar, pero estarán relacionadas con la estrategia de posicionamiento que sí se desarrolla. Por lo tanto, serán las estrategias del área de decisión del marketing las que tengan una mayor relevancia en este capítulo.

A continuación, se detallan las estrategias que se van a llevar a cabo para alcanzar los objetivos planteados para la empresa Be & Be Juice:

## 5.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias corporativas, o lo que es lo mismo, la estrategia global de la empresa, sirve para conocer cuál es el ámbito en el que actúa cualquier tipo de negocio.

Existen diversos modelos para identificar las estrategias corporativas que puede realizar una empresa. Uno de los más utilizados, y que se va a emplear en este caso, es el modelo de La Matriz de Ansoff, o también conocido como La Matriz Producto - Mercado.

Este modelo creado en 1957 por Igor Ansoff, sirve para determinar las oportunidades de crecimiento de la empresa. Para ello, analiza las opciones de expansión de la empresa, teniendo en cuenta tanto su cartera de productos (productos actuales o nuevos), como el mercado (mercado actual o nuevo) al que se va a dirigir (Mediano, 2015).

Como resultado de la combinación de los productos y mercados mencionados, se obtiene la siguiente tabla compuesta por cuatro cuadrantes, en los cuales se exponen las diferentes estrategias de crecimiento a seguir:

*Tabla 20. Matriz de Ansoff*

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
M E R C A D O S	Actuales	Estrategia de penetración en el mercado	Estrategia de desarrollo de productos
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación

Fuente: elaboración propia

En el caso de Be & Be Juice se efectuará una estrategia de penetración en el mercado. Esto es así debido a que los productos que va a ofrecer la empresa, así como el mercado al que se va a dirigir, son los actuales. La finalidad de llevar a cabo esta estrategia es la de incrementar el volumen de negocio de la empresa con sus productos actuales, además de lograr mayor participación en el mercado que ya opera. Todo ello, siendo conscientes de que el objetivo principal de la empresa es la consolidación en el mercado.

Esta estrategia es muy apropiada para esta empresa, ya que el mercado al que se dirige Be & Be Juice está en fase de crecimiento y, por lo tanto, es más sencillo captar nuevos clientes. Asimismo, es la estrategia que ofrece mayor seguridad para la empresa, ya que operan con productos y mercados conocidos.

## **5.2. ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE DECISIÓN DEL MARKETING**

Una vez definida la estrategia global de la empresa, hay que definir las estrategias del área de decisión del marketing: la estrategia de segmentación, la estrategia de posicionamiento, las estrategias funcionales u operativas y la estrategia de fidelización.

### **5.2.1. La estrategia de segmentación**

Se trata de identificar los segmentos que componen el mercado, y seleccionar a cuál o cuáles va a dirigir la empresa la acción comercial. La elección de un segmento no significa que la empresa ya no vaya a vender sus productos a los clientes que no pertenezcan a ese segmento, sino que las actuaciones del marketing van a ser orientadas al segmento elegido.

En el caso de Be & Be Juice, se ha podido observar en el DAFO que una de las debilidades de la empresa es que dirige sus productos a un target muy amplio. Como se puede ver en el apartado "3.2.2.2. *Cliente final*", la empresa diferencia tres tipos de target finales: Millennials, Familia y Foodie.

En este plan de marketing, las acciones irán enfocadas principalmente a un público objetivo más reducido, para lograr un efecto mayor. Por lo tanto, la estrategia de segmentación en este caso será concentrada, es decir, la empresa a pesar de que tiene identificados varios segmentos, únicamente se concentrará en uno de ellos.

El target elegido será el de la familia, ya que teniendo en cuenta los sitios en los que se pueden adquirir los productos de la empresa (supermercados, cafeterías, tiendas gourmet...) y siendo los niños el grupo de edad que más cantidad de zumo consume, es el segmento con más potencial.

A continuación, se puede observar las características del segmento de la familia, extraídas del apartado "3.2.2.2. *Cliente final*":

**Tabla 21. Características del Target de la Familia**

<b>FAMILIA</b>	
<b>Sexo</b>	Mujeres / Hombres
<b>Edad</b>	30 - 50 años
<b>Nivel cultural</b>	Medio - alto
<b>Estilos de vida</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Trabajo</li> <li>○ Familia</li> <li>○ Deporte</li> </ul>
<b>Motivaciones de compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seguridad familia</li> <li>○ Salud</li> </ul>
<b>Uso de redes sociales</b>	Poco
<b>Capacidad adquisitiva</b>	Media - alta
<b>Inversión de dinero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Educación</li> <li>○ Alimentación</li> <li>○ Actividades de los niños</li> <li>○ Ocio</li> </ul>
<b>Momentos de consumo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desayuno: familia</li> <li>○ Merienda: los niños</li> </ul>
<b>Dónde compra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Establecimientos alimentación</li> <li>○ Horeca</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Una vez determinado el segmento al que se va a dirigir la empresa, así como las características de las personas que lo conforman, será más sencillo definir un posicionamiento de Be & Be Juice adaptado a los mismos. De igual manera, se establecerán ciertas estrategias y acciones que se llevarán a cabo de forma personalizada para este tipo de consumidor, como se podrá ver en apartados posteriores.

### **5.2.2. La estrategia de posicionamiento**

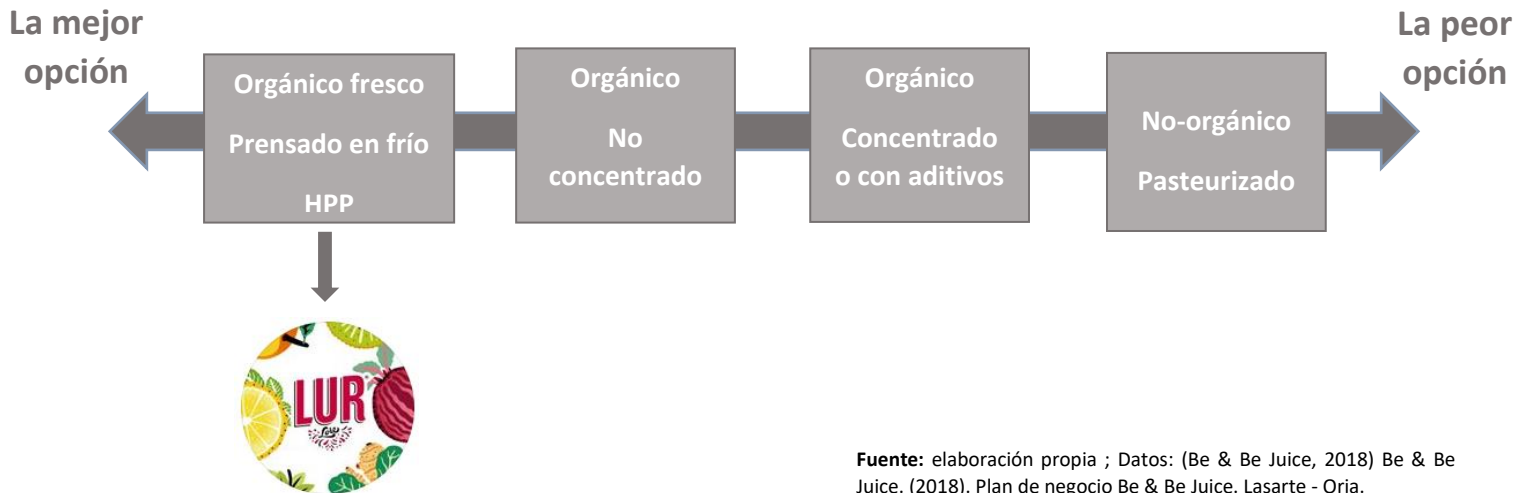
Actualmente, el mercado está compuesto por muchas empresas y una amplia variedad de productos y servicios entre los cuales poder escoger. Los consumidores, se decantarán por un producto u otro, dependiendo del valor que perciban del mismo, y por lo tanto, del que perciban de la empresa en general.

Para ello, es primordial que las empresas tengan claro cuál es su posicionamiento. Se refiere a la posición que un producto o servicio ocupa en la mente de los consumidores, con respecto a la competencia.

En definitiva, puede existir un negocio que fabrique el mejor producto, con una calidad destacada, y utilizando los mejores procesos de fabricación, pero si no tiene un buen posicionamiento en la mente de la sociedad, su participación en el mercado será mínima.

Antes de describir el posicionamiento que la marca LUR Lore desea ofrecer, será interesante observar la escala de valoración de zumos que aparece a continuación elaborada por la propia empresa:

*Ilustración 27: Escala de valoración de zumos*



**Fuente:** elaboración propia ; Datos: (Be & Be Juice, 2018) Be & Be Juice. (2018). Plan de negocio Be & Be Juice. Lasarte - Oria.

Se ha incluido esta escala en el posicionamiento, ya que tomándola como referencia los consumidores podrían percibir de forma autónoma la marca como la mejor opción y la más saludable: fruta y verdura fresca, prensada en frío y tratada a altas presiones.

Asimismo, LUR Lore desea ser percibida como una empresa con productos de calidad premium, mediante los siguientes atributos (Be & Be Juice, 2018):

- Producto: ecológico, fresco, saludable y sabroso.
- Disponibilidad: accesible en precio (dentro de la gama cold press) y en punto de venta.
- Formato de producto: envase y embalaje premium y con materiales reciclables.

Para obtener el feedback deseado por parte del cliente, la empresa deberá trabajar principalmente en concienciar al mismo de los beneficios que pueden ofrecerle sus productos. Además, se pondrá en valor el incremento del precio de estos productos frente a los productos convencionales, para ello se explicarán las diferencias más relevantes entre ambos.

Una vez que el consumidor interiorice que por un producto cold press hay que destinar un recurso económico superior, será más sencillo ubicarnos en la mente del consumidor con los atributos mencionados.

### **5.2.3. Estrategias funcionales u operativas**

Se trata de definir las líneas de actuación referidas a los siguientes elementos: producto, precio, distribución y comunicación.

- Producto

La estrategia en materia de producto, consiste en abordar la cartera de productos que tiene actualmente la empresa.

Como se ha mencionado anteriormente, Be & Be Juice al ser una pequeña empresa que lleva poco tiempo realizando su actividad empresarial, antepone la consolidación y la rentabilidad en el mercado al crecimiento.

Teniendo esto en cuenta, además del segmento al que se dirige la empresa (familia), se pretende modificar la cartera de productos de la siguiente manera: se elaborarán tres zumos mono sabor utilizando ingredientes que la empresa ya emplea para sus productos actuales. Se han elegido tres de los cinco sabores más consumidos en España: naranja, manzana y melocotón.

Se fabricarán en envases de 250ml, como los envases de los smoothies que comercializa en la actualidad. Se trata de un tamaño ideal para un fácil consumo por parte de los niños, tanto en el colegio como para la merienda. Por otro lado, se comercializarán en formato de 2l, a un precio por litro más económico, ideal para el desayuno en familia. Siendo este último el momento del día en el que más cantidad de zumo se consume en España.

El resto de la cartera de productos no sufrirá ningún tipo de modificación, ya que llevando tan poco tiempo en el mercado no se considera necesario. Es decir, la empresa mantendrá los mismos sabores, con propiedades exactamente iguales, envases idénticos, mismo nombre comercial...

- Precio

La tarifa de precios de los productos LUR Lore se mantendrá constante. Se trata de unos precios elevados dentro del mercado de los jugos convencionales, pero muy competitivos en el sector de bebidas cold press.

Estos altos precios son resultado de costes de elaboración elevados. Mediante éstos, se pretende convencer al público objetivo de que vale la pena pagar más por las ventajas y beneficios de consumir un producto de la talla de LUR Lore.

Además, la marca utiliza esos precios altos como refuerzo de un posicionamiento premium, para recordar a los consumidores la calidad de los productos y que éstos perciban una marca con mayor valor.

- Distribución

Be & Be Juice es una empresa que lleva poco tiempo en el mercado, y por lo tanto, está en periodo de búsqueda masiva de clientes potenciales. La empresa desea ampliar de forma considerable su cartera de clientes en el año 2020, y para ello utilizará una estrategia de distribución selectiva.

La empresa con el fin de lograr ese aumento y conseguir el objetivo de ventas citado anteriormente, se va a centrar especialmente en elevar la cantidad de clientela de los siguientes canales de distribución:

- “Retail”: Actualmente, los productos de la marca LUR Lore están presentes en el País Vasco y Navarra, a través del Grupo Uvesco (Super Amara y BM), Carrefour, El Corte Inglés, E.Leclerc y Eroski.

Este tipo de comercio minorista, aunque no es un canal prioritario debido a la poca diferenciación que proporciona, ofrece mucho volumen de ventas. Por lo tanto, Be & Be Juice intentará incrementar la cantidad de puntos de venta de este tipo de establecimientos por toda la geografía española. Además, pretende aumentar la fabricación de productos de marca blanca de este tipo de comercios.

- Canal HORECA: Horeca, es el canal target para LUR Lore, especialmente en restauración comercial (restaurantes, cafeterías, tiendas gourmet...), siempre y cuando apuesten por la diferenciación de calidad. La empresa quiere estar presente en una cantidad superior de este tipo de establecimientos.

Asimismo, en vista de que puede tener un gran potencial y puede ser una muy buena plataforma para dar a conocer el producto a muchas personas, tanto nacionales como extranjeras, quiere centrarse también en la hostelería. Más específicamente, quieren estar presentes en los minibares de las habitaciones de las cadenas hoteleras.

Hay que mencionar que a priori, este canal únicamente se va a enfocar en el País Vasco y Navarra.

- Comunicación

Be & Be Juice es consciente de que una buena ejecución de la estrategia de comunicación puede aportarle muchos beneficios importantes, particularmente destacando dos de ellos: por un lado, aumentar las ventas; y por otro lado, que el público objetivo de la empresa comprenda lo que vende la marca y lo que representa, teniendo como consecuencia que una percepción positiva de todo ello, pueda derivar en que el público objetivo se convierta en clientela de la empresa.

A continuación, se puede observar en la siguiente tabla los diferentes aspectos determinados acerca de la estrategia de comunicación de la empresa:



**Tabla 22. Estrategia de comunicación**

Objetivo	Público objetivo	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar y concienciar sobre los beneficios que proporcionan los productos <i>cold press</i> y <i>HPP</i>, más concretamente los de la marca LUR Lore.</li> <li>• Asimismo, que conozcan los motivos por los cuales el nivel de precios es alto.</li> <li>• Aumentar el grado de notoriedad de la empresa, para que la marca sea más visible en el mercado.</li> </ul>	Consumidor final	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el punto de venta.</li> <li>• Comunicación digital: redes sociales y página web.</li> <li>• Marketing directo: cartas o emails personalizados.</li> <li>• Relaciones públicas: patrocinio de eventos deportivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer los beneficios que aportan este tipo de productos a nuevos distribuidores, para conseguir una mayor presencia en España y aumentar su cuota de mercado.</li> </ul>	Distribuidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar acciones de fuerza de ventas para aumentar las ventas y construir relaciones a largo plazo con los clientes.</li> <li>• Relaciones públicas: participación en ferias y eventos relacionados con la gastronomía y con el consumo saludable.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

#### **5.2.4. Estrategia de fidelización**

Consiste en conseguir mediante diversas técnicas, que el consumidor o establecimiento que haya adquirido alguno de los productos de la empresa, repita la compra y se convierta en un cliente usual.

Be & Be Juice desea conseguir que sus clientes, tanto consumidores finales como distribuidores, se conviertan en clientes habituales. La empresa es consciente de que se trata de un sector en el que conseguir clientes fieles es muy complicado, debido a la gran cantidad de competidores existentes. Sin embargo, pondrá todo su empeño y esfuerzo en que su clientela repita las compras. Para ello, utilizará diferentes medios con los que poder conocer tanto la experiencia de compra de los clientes, así como saber si el producto ha cumplido las expectativas de los mismos.

## **CAPÍTULO 6:**

# **DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN**

El plan de acción, se encarga de planificar los programas que se llevarán a cabo en los diferentes elementos que conforman el marketing mix, es decir, en materia de producto, de precio, de comunicación y de distribución.

Las acciones se fijarán en concordancia con las estrategias propuestas en el “*Capítulo 5: Determinación de las estrategias*”, así como en función de los objetivos establecidos.

En el plan se determinará además, como se ejecutarán las acciones planteadas. Para ello, habrá que especificar quienes serán los responsables encargados del cumplimiento de cada acción, la fecha en la que se deben ejecutar y el presupuesto de las mismas.

Hay que mencionar, que el plan comenzará en enero de 2020 y que tendrá una duración de un año.

### **6.1. DETERMINACIÓN DE LAS ACCIONES**

#### **6.1.1. Acciones de producto**

- Comercialización de tres zumos mono sabor: naranja, manzana y melocotón

Esta acción se realizará con la intención de adaptar sus productos a las necesidades del segmento de la familia, y con ello, incrementar las ventas.

Antes del lanzamiento de los productos será necesario realizar las siguientes fases:

- Formulación de zumos junto a Azti Tecnalia: con materias primas ya seleccionadas por la empresa. (Enero)
- Análisis microbiológicos y nutricionales: para ofrecer un producto de calidad y saludable. (Febrero)
- Etiquetado y envases: formatos de botella de 250ml y 2l, con una etiqueta que recoja todos los valores nutricionales y que transmita transparencia. (Marzo)
- Evaluación de los prototipos finales y obtención de las certificaciones necesarias. (Abril y mayo)

El coste de esta acción será lo que suponga la producción, que variará en función de los diferentes ensayos que se lleven a cabo y el tiempo que invierta la empresa. Esta labor se realizará en los meses mencionados en cada fase, con la finalidad de lanzar el producto en el mes de junio con la llegada del verano. El responsable de la supervisión de esta acción, así como del cumplimiento de los plazos fijados, será Ainara Pérez (Production Manager).

### 6.1.2. Acciones de precio

- Bonos descuento personalizados para consumidores finales

Esta acción se realizará con la finalidad de incrementar las ventas y la fidelidad de los clientes finales. La cantidad de descuento y el medio para otorgarlo, variará en función del lugar de compra escogido por el cliente:

- Web de LUR Lore: consiste en enviar un email personalizado a la persona que haya realizado la compra. En ese email, además de agradecer la compra, se detallarán de una manera específica las cualidades que tienen los productos de la empresa, y los beneficios que puede proporcionar su consumo. Junto a ello, se le otorgará al comprador un código descuento del 15%, denominado “BIENVENIDO15”, para utilizar en la próxima compra.

Este código se le volverá a enviar al cliente, cuando la suma de todas las compras realizadas sea igual o superior a los 60€.

- Supermercados: se trata de enviar una carta personalizada a los clientes que hayan adquirido algún producto de la marca en estos establecimientos por primera vez, y que estén suscritos a ese supermercado en concreto. Ejemplo, Eroski si eres cliente te manda cartas con ofertas de algunos productos, o incluso te dan vales descuento al realizar la compra en sus establecimientos.

En esa carta, al igual que en el email enviado a los compradores que adquieran sus productos a través de la web, se les agradecerá la compra, y se detallarán de una manera específica las cualidades que tienen esos productos y los beneficios que puede proporcionar su consumo. Junto a todo ello, se les concederá un vale descuento del 10% para utilizar en la siguiente compra que realicen en ese establecimiento.

El vale de 10% de descuento, se le volverá a otorgar al comprador en la caja del propio supermercado cuando la suma de todas las compras realizadas de esos productos sea igual o superior a los 30€, o cada 3 compras (en la primera compra le darían el vale, en la segunda y tercera compra nada, y en la cuarta le volverían a conceder otro vale idéntico).

Esta acción no supondrá ningún coste para la empresa. Será una acción que se efectuará durante todo el año de 2020, siendo Mikel Lancho (*Sales and Marketing Manager*) el responsable de supervisar la misma.

### **6.1.3. Acciones de distribución**

Be & Be Juice desea ampliar de forma considerable su cartera de clientes en el año 2020, y para ello, realizará las siguientes acciones:

- Negociar con grandes distribuidores, clientes actuales, la presencia en más puntos de venta

Be & Be Juice quiere que sus productos sigan estando presentes en las mismas empresas que los distribuyen actualmente (Grupo Uveso, El Corte Inglés, Carrefour...), pero en una cantidad de establecimientos superior a la actual. Es decir, a día de hoy los zumos y smoothies de la marca LUR Lore se pueden adquirir a través de esos distribuidores únicamente en el País Vasco y Navarra; y la empresa desea, que sus productos sean accesibles en otros puntos de venta de estos mismos distribuidores por toda la geografía española.

Esta acción no supondría ningún coste para la empresa, ya que los distribuidores ya conocen el producto y no haría falta darles muestras para que los degusten. Será una tarea que comenzará en febrero de 2020. Se trata de un momento óptimo, puesto que las empresas podrán analizar el histórico de ventas de Navidad, además, la carga de trabajo durante el mes de febrero suele ser menor. Será una tarea sin fecha límite, es decir, comenzará en febrero y en función de los acuerdos realizados concluirá la acción en un mes u otro. El responsable de dirigir esta acción será Mikel Urain (CEO).

- Negociar con grandes distribuidores, clientes actuales, la creación de productos de marca blanca

Be & Be Juice quiere negociar con las mismas empresas citadas en el apartado anterior, la fabricación de productos de marca blanca. Se trata de un negocio interesante para ambas partes:

- Por un lado, Be & Be Juice con este tipo de actividad, aunque a priori no le generaría grandes beneficios por producto, podría garantizar un elevado volumen de ventas, fabricando productos de calidad y a bajo coste. Asimismo, podría conseguir mayor visibilidad en el mercado, debido a que el nombre del fabricante estaría presente en el etiquetado del producto.
- Por otro lado, los grandes distribuidores podrían beneficiarse dejando la fabricación a cargo de Be & Be Juice. De esta forma podrán ofrecer productos actuales con calidad garantizada, bajo su propio nombre. Además, podrán ofrecerlos a un precio asequible para llegar al máximo de consumidores posible.

El coste de esta acción variará en función de la cantidad de ensayos, la cuantía de muestras que se proporcionen y el tiempo que invierta la empresa, tanto en maquinaria como en trabajadores, hasta encontrar el producto perfecto. Esta labor se realizará al mismo tiempo que la acción anterior. Es decir, en las reuniones con cada gran distribuidor se tratará tanto el asunto de aumentar los puntos de venta, como el de la creación de productos de marca blanca. Por lo tanto, será una tarea sin fecha límite, y

los responsables de dirigir esta acción serán Mikel Urain (*CEO*) y Ainara Perez (*Production Manager*).

- Búsqueda de nuevos clientes del canal Horeca

Be & Be Juice desea encontrar nuevos clientes en este canal, con el fin de aumentar su presencia en el territorio del País Vasco y Navarra. Para ello, buscará incrementar el número de puntos de venta.

Dentro del canal Horeca, insistirán especialmente en captar clientes de restauración comercial (restaurantes, cafeterías, tiendas gourmet...), siempre y cuando sean negocios que apuesten por el consumo de calidad.

Asimismo, quiere centrarse en estar presente en los minibares de los hoteles, puesto que puede ser una muy buena plataforma para dar a conocer el producto a muchas personas.

Esta acción tendría solamente el gasto de las muestras (1,50€/muestra), que se podría calcular en función de los establecimientos con los que se contacte. Es una tarea que se realizará a lo largo de todo el año, y el responsable de llevar a cabo esta acción será Kiko Rossi (*Salesforce*).

#### **6.1.4. Acciones de comunicación**

- Diversas acciones en Instagram

Instagram es una herramienta de comunicación publicitaria con mucho éxito en la actualidad. A través de ella, se puede llegar a un amplio número de personas a gran velocidad, además de recibir feedback de manera continua por parte de la sociedad.

Hoy en día, se trata de una plataforma digital imprescindible para la empresa, ya que a través de ella puede mostrar todo lo que quiera que conozca la sociedad.

Por ello, Be & Be Juice va a realizar diferentes acciones en Instagram:

- Generar contenido acerca de la empresa y sus productos: presentar sus productos, mostrar la materia prima, exhibir los procesos completos de producción, manifestar los grandes beneficios y las cualidades de sus productos, dar a conocer al equipo... De igual manera, informarán sobre eventos y ferias a las que van a acudir. Todo ello, con la finalidad de transmitir una total transparencia.

Esta acción no supondrá ningún coste para la empresa, puesto que se trata de una herramienta comunicacional gratuita, y además las fotos las realizará el responsable de la acción que será Mikel Lancho (*Sales and Marketing Manager*). Esta tarea se realizará durante todo el año para estar en continuo contacto con la población.

- Realizar concursos: será imprescindible ser seguidor de la empresa para poder formar parte de los sorteos que efectúe, y además tendrán que comentar la foto etiquetando a dos personas. De este modo, será más sencillo que la empresa se dé a conocer entre diferentes segmentos y poder incrementar el número de seguidores.

El coste de esta acción será cercano a los 70€, ya que se realizarán 6 concursos anuales. En cada uno de ellos, se obsequiará al ganador con el envase de menor tamaño de los 7 sabores. El encargado de la acción será Mikel Lancho (*Sales and Marketing Manager*). Esta labor se realizará en los meses de verano, en enero y septiembre con la campaña de vuelta al cole, y en diciembre con la campaña de navidad.

- Contactar con influencers: Los *influencers* son personas de interés social que cuentan con un gran número de seguidores en redes sociales, y que por su influencia pueden llegar a ser un prescriptor muy atractivo para las marcas. En los últimos años, muchas empresas están en una búsqueda constante de los *influencers* más actuales para promocionar su marca. Pero hay que tener en consideración que todos ellos no tienen por qué encajar.

Por ello, Be & Be Juice va a optar por seleccionar a personas con gran influencia que estén asociados al consumo saludable y al segmento seleccionado para el plan, es decir, a la familia. Por ejemplo, se podría contactar con Verdelis (1,2 millones de seguidores), una *influencer* navarra con siete hijos que enfoca su red social a relatar todo lo relacionado con su vida familiar.

A través de estas personas, la marca se podría dar a conocer ante muchísimas personas, y con ello podrían aumentar también los seguidores de la empresa. A cada *influencer* se le asignará un código descuento del 15% asociado a su propio nombre (ejemplo: verdelis15), para poder evaluar el impacto de cada uno de ellos.

Cada *influencer* supone un coste diferente: a algunos hay que pagarles dinero, y a otros en cambio, únicamente regalándoles los productos que deben publicitar. Be & Be Juice intentará no desembolsar grandes cantidades de dinero en esta acción, y por ello se centrará en colaborar unas 4 veces a lo largo del año con influencers de la zona que no tengan una cantidad muy elevada de seguidores (cerca de 50.000 seguidores). Esto tendría un coste de unos 500€ por publicación y 70€ del pack de productos (Berengueras, 2017). Además, dos veces repartidas durante el año, se intentará trabajar con *influencers* de la talla de Verdelis que podría suponer un coste por publicación cercano a los 2.500€ y 70€ del pack de productos (Rodríguez Arroyo, s.f.). El responsable de esta acción será Mikel Lancho (*Sales and Marketing Manager*), y el contacto con los diferentes *influencers* se realizará a partir de mayo.

- Patrocinio de eventos deportivos

Be & Be Juice quiere centrarse en patrocinar las siguientes carreras: la media maratón de Bera, las 5 millas del Urumea y “Cross 3 Playas” a nivel autonómico. A cambio de tener carteles repartidos por todo el recorrido y stands publicitarios de la empresa, se obsequiará a cada corredor con un zumo o smoothie de la marca LUR Lore, que irá dentro de la bolsa de alimentos que se les entrega al final de la carrera.

Este evento deportivo, es un acto al que se inscriben muchas madres y padres de familia del País Vasco, entre otros, y por lo tanto, sería una buena oportunidad para darse a conocer a la sociedad en general y al segmento seleccionado en particular.

El coste de esta acción será de 7.000€, calculado para un máximo de 3.675 participantes, que variará en función de las personas que se inscriban a la carrera. El encargado de la acción será Mikel Lancho (*Sales and Marketing Manager*). Esta labor se realizará los días de la carrera que tienen lugar el 19 de abril, el 27 de septiembre y el 13 de octubre.

- Conceder stands y folletos al canal “Retail” y al canal Horeca

Estos carteles o stands harán más atractivos los productos LUR Lore, incitando a las personas a decantarse por sus productos con respecto a otros. En el caso del canal Horeca, se les entregará a los establecimientos folletos para que los pongan a la vista de los consumidores durante todo el año. En cambio, a los grandes distribuidores se les dará stands y folletos expresamente para las campañas de navidad, verano y la vuelta al cole.

Esta acción tendrá un coste de 40€, equivalente a unos 8.000 folletos. Los stands ya los tiene la empresa, lo que no supone un gasto adicional. El responsable de la acción será Mikel Lancho (*Sales and Marketing Manager*).

- Jornadas de puertas abiertas para alumnos de diferentes colegios del País Vasco (por cercanía)

El objetivo de estas charlas es concienciar y educar a los más pequeños de la población, de la importancia que tiene llevar una vida saludable. Por ello, en esta jornada de puertas abiertas los alumnos podrán observar de primera mano como se realizan todas las etapas de producción de los zumos y smoothies. Asimismo, se les concederá una charla sobre la importancia de una alimentación saludable y los beneficios que proporciona un producto *cold press* y *HPP*.

Una vez que se termine esta jornada se le obsequiará a cada alumno con un código descuento del 15% (CONSUMOSALUDABLE15), para utilizarlo en una compra a través de la web de la empresa. La finalidad de ello, es que el alumno cuando llegue a casa les cuente a sus familiares la experiencia vivida, así como la charla que se les ha concedido, y que insistan en hacer una primera compra con ese vale descuento para probar los productos.

Esta acción no supondrá ningún coste para la empresa y se efectuará en los meses con menor carga de trabajo (marzo, abril, octubre y noviembre). Los encargados de gestionar esta tarea serán Carolina Nieto (*Quality and Operations Manager*) y Ainara Perez (*Production Manager*).

- Participación en ferias relacionadas con la gastronomía y con el consumo saludable

Asistir a este tipo de eventos es muy importante para la empresa, ya que puede conocer de primera mano tanto la evolución que va a tener el consumo en la sociedad, como las nuevas técnicas que se van a utilizar. Asimismo, se trata de una buena plataforma en la que poder conocer a nuevos proveedores, aparecer en los medios de comunicación, relacionarse con clientes potenciales, aprender de los mejores de este sector...

Be & Be Juice en el año 2020 quiere participar en dos eventos importantes:

- La Feria Salón de Gourmets: es el evento más importante dedicado a los productos delicatessen de Europa. En esta feria se reúnen productores y fabricantes del sector de la alimentación y de las bebidas de calidad. El acontecimiento tendrá lugar en Madrid del 30 de marzo al 2 de abril.
- La Feria Madrid Fusión: es un evento que congregará más de 300 profesionales de todo el mundo relacionados con la cocina, en el que se debatirá sobre los nuevos procesos, las nuevas tendencias y el estado actual de la cocina de vanguardia. El acontecimiento tendrá lugar en Madrid del 13 al 15 de enero.

Esta acción supondrá un gasto aproximado para la empresa de unos 6.000€, teniendo en cuenta el alojamiento, las dietas y el precio del alquiler del stand. Al evento acudirán Mikel Urain (*CEO*) y Mikel Lancho (*Sales and Marketing Manager*), encargados de realizar la acción completa.

### **6.1.3. Acciones de fidelización**

- Utilizar técnicas de *feedback*

Se utilizarán diferentes herramientas como encuestas, un buzón de sugerencias y reclamaciones, a través de Instagram o la propia página web... para poder conocer la opinión de los consumidores finales y la de los clientes profesionales. El objetivo es que la empresa siendo conocedor de todo ello, aplique mejoras para que el servicio sea más placentero para todos los clientes, y así poder reducir los motivos de queja e insatisfacción de los mismos. Además, con los clientes profesionales se mantendrá un contacto telefónico constante, con la posibilidad de realizar reuniones si fuera necesario.

Esta acción no supondrá ningún gasto para la empresa, y además, las técnicas de *feedback* estarán disponibles todo el año. Carolina Nieto (*Quality and Operations Manager*) será la encargada de recibir las sugerencias, reclamaciones y opiniones de los clientes. Una vez analizadas junto al resto de trabajadores, procederá a dar las respuestas pertinentes.

- Descuentos por recompra

Hay que mencionar que las acciones de descuentos por repetición de compra citadas en el apartado 6.1.2. *Acciones de precio*, también corresponden a acciones de fidelización, ya que con ese tipo de bonos descuento se incita al consumidor a que repita la compra.



## 6.2. SÍNTESIS DE LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACCIONES DEL PLAN DE ACCIÓN DEL 2020

Tabla 23. Resumen de las estrategias y las acciones

<u>ÁMBITO</u>	<u>ESTRATEGIAS</u>	<u>ACCIONES</u>	<u>RESPONSABLES</u>	<u>PRESUPUESTO</u>
<b>PRODUCTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliar la cartera de productos sumando tres zumos mono sabor: de naranja, manzana y melocotón</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercializar zumos de naranja, manzana y melocotón:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Formulación de zumos junto a Azti Tecnalia</li> <li>Análisis microbiológicos y nutricionales</li> <li>Etiquetado y envases</li> <li>Evaluación de los prototipos finales y obtención de las certificaciones necesarias</li> <li>Lanzamiento de los productos</li> </ul> </li> </ul>	Ainara Pérez (Production Manager)	Costes de producción, cantidad de ensayos y tiempo invertido
<b>PRECIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Misma tarifa de precios, competitivos en el sector de bebidas <i>cold press</i></li> <li>Convencer al cliente que vale la pena pagar más por sus productos.</li> <li>Precios altos para responder a un posicionamiento premium.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bonos descuento personalizados para consumidores finales</li> </ul>	Mikel Lancho (Sales and Marketing Manager)	0€
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	Ampliar la cartera de clientes, y para ello utilizará una estrategia de distribución selectiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con grandes distribuidores que ya son clientes la presencia en más puntos de venta</li> </ul>	Mikel Urain (CEO)	0€
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociar con grandes distribuidores que ya son clientes la creación de productos de marca blanca</li> </ul>	Mikel Urain (CEO) y Ainara Perez (Production Manager)	En función de las muestras, ensayos y tiempo invertido
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de nuevos clientes del canal Horeca</li> </ul>	Kiko Rossi (Salesforce)	1,50€/muestra

<b>COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar y concienciar sobre los beneficios que proporcionan los productos</li> <li>• Hacer entender los motivos por los cuales el nivel de precios es alto</li> <li>• Aumentar el grado de notoriedad de la empresa, para que la marca sea más visible en el mercado.</li> <li>• Dar a conocer los beneficios que aportan este tipo de productos a nuevos distribuidores, para conseguir una mayor presencia en España y aumentar su cuota de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas acciones en Instagram:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar contenido acerca de la empresa y sus productos</li> <li>- Realizar concursos</li> <li>- Contactar con <i>influencers</i></li> </ul> </li> </ul>	Mikel Lancho (Sales and Marketing Manager)	0€ 70€ 5.000€
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrocinio de eventos deportivos</li> </ul>	Mikel Lancho (Sales and Marketing Manager)	7.000€
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceder stands y folletos al canal "Retail" y al canal Horeca</li> </ul>	Mikel Lancho (Sales and Marketing Manager)	40€
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de puertas abiertas para alumnos de diferentes colegios del País Vasco</li> </ul>	Mikel Lancho (Sales and Marketing Manager)	0€
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias relacionadas con la gastronomía y con el consumo saludable</li> </ul>	Mikel Urain (CEO) y Mikel Lancho (Sales and Marketing Manager)	6.000€
		<b>FIDELIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la opinión de los consumidores finales y la de los clientes profesionales, para reducir los motivos de queja e insatisfacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar técnicas de Feedback</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos por recompra *</li> </ul>	Mikel Lancho			0€

\* Hace alusión a la acción del ámbito precio

Fuente: elaboración propia

### 6.3. CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES DEL PLAN DE ACCIÓN DEL 2020

Tabla 24. Cronograma de las acciones

ACCIONES/MES	EN	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
Comercializar zumos de naranja, manzana y melocotón:												
- Formulación de zumos junto a Azti Tecnalia	■											
- Análisis microbiológicos y nutricionales		■										
- Etiquetado y envases			■									
- Evaluación de los prototipos finales y obtención de las certificaciones				■	■							
- Lanzamiento de los productos						■						
Bonos descuento personalizados para consumidores finales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Negociar con los distribuidores actuales la presencia en más puntos de venta		*										
Negociar con los distribuidores actuales la creación de productos de marca blanca		*										
Búsqueda de nuevos clientes del canal Horeca	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diversas acciones en Instagram:												
- Generar contenido acerca de la empresa y sus productos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
- Realizar concursos	■					■	■	■	■			■
- Contactar con <i>influencers</i>					■	■	■	■	■	■	■	■

Patrocinio de eventos deportivos				½ maratón de Bera					5 millas Urumea	Cross 3 playas		
Conceder herramientas de comunicación a dos canales:												
- Stand y folletos al canal "Retail"												
- Folletos al canal Horeca												
Jornadas de puertas abiertas para alumnos de diferentes colegios del País Vasco												
Participación en ferias relacionados con la gastronomía y con el consumo saludable	Madrid fusión			Salón Gourmets								
Utilizar técnicas de <i>feedback</i>												

\* Se conoce la fecha de inicio, pero no la duración de la acción

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO 7: SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS RESULTADOS

Este capítulo es la etapa final de cualquier plan de marketing. Se basa en determinar los mecanismos que utilizará la empresa para realizar el seguimiento de las acciones definidas en el plan. Además, será necesario controlar los resultados que se hayan obtenido.

Es primordial que la empresa adopte las medidas adecuadas y se cumplan en su totalidad. De esta manera, se podrán detectar desviaciones, si las hubiera, y realizar las modificaciones pertinentes para corregirlas. Estas correcciones se podrán efectuar a lo largo de todo el periodo del plan de acción, sin la necesidad de esperar a que concluya.

Asimismo, hay que destacar que el control de todo ello ayudará a elaborar planes futuros más sólidos.

En el caso de Be & Be Juice, se realizará un seguimiento de las acciones y otro de los objetivos fijados. Al final del periodo del plan de acción, se efectuará un control de esos objetivos.

### 7.1. SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES DEL PLAN

En la siguiente tabla, se muestra cómo se supervisarán todas las acciones del plan. Hay que destacar, que una vez cada dos semanas se reunirá todo el equipo para poner en conocimiento de todos ellos la situación y evolución de las mismas.

*Tabla 25. Seguimiento de las acciones*

ACCIONES/MES	MÉTODOS DE SEGUIMIENTO
Comercializar zumos de naranja, manzana y melocotón: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulación de zumos junto a Azti Tecnalia</li> <li>• Análisis microbiológicos y nutricionales</li> <li>• Etiquetado y envases</li> <li>• Evaluación de los prototipos finales y obtención de las certificaciones necesarias.</li> <li>• Lanzamiento de los productos</li> </ul>	Supervisar semanalmente el estado de las diferentes fases.
Bonos descuento personalizados para consumidores finales	Examinar la cantidad de códigos de "BIENVENIDO15" canjeados por persona.
Negociar con los distribuidores actuales la presencia en más puntos de venta	Realizar un informe sobre el estado de los acuerdos.
Negociar con los distribuidores actuales la creación de productos de marca blanca	Realizar un informe sobre el estado de los acuerdos, y las diferentes etapas en las que se encuentra la creación de los productos de marca blanca.

Búsqueda de nuevos clientes del canal Horeca	Realizar un dossier con los clientes que se ha contactado y el estado de las negociaciones.
Diversas acciones en Instagram: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generar contenido acerca de la empresa y sus productos</li> <li>- Realizar concursos</li> <li>- Contactar con <i>influencers</i></li> </ul>	Supervisar los comentarios de cada foto, los “me gusta” y la variación de la cantidad de seguidores. Observar el número de participantes, y la variación del mismo de un concurso a otro. Analizar si la cantidad de seguidores aumenta en el periodo que transcurran los concursos. Examinar la cantidad de bonos canjeados por <i>influencer</i> .
Patrocinio de eventos deportivos	Observar el impacto en las ventas tras cada carrera.
Conceder herramientas de comunicación a dos canales: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Stand y folletos al canal “Retail”</li> <li>- Folletos al canal Horeca</li> </ul>	Contemplar si la cantidad de folletos en los supermercados disminuye, y estudiar las ventas en periodo de campaña. Conocer la cantidad de folletos existente en cada establecimiento, y analizar el incremento o disminución del consumo de sus productos en función de esa cantidad.
Jornadas de puertas abiertas para alumnos de diferentes colegios del País Vasco	Examinar la cantidad de códigos de “CONSUMOSALUDABLE15” canjeados.
Participación en ferias relacionados con la gastronomía y con el consumo saludable	Realizar un dossier con todo lo sucedido en las ferias: nuevas técnicas, nuevos hábitos, posibles proveedores, posibles clientes potenciales...
Utilizar técnicas de <i>feedback</i>	Realizar un informe con todas las sugerencias, reclamaciones y opiniones de los clientes. Además, detallar si se pretende realizar alguna modificación, y el estado de las reclamaciones

Fuente: elaboración propia

## 7.2. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS

Por un lado, con el fin de conocer la tendencia del logro de los objetivos, se realizará un seguimiento durante el plan de acción. De esta manera, en caso de que exista algún tipo de desviación, se tomarán las decisiones pertinentes para poder solventarlo.

En lo que respecta al seguimiento del primer objetivo, se realizará un informe trimestral de las ventas y su variación, que se expondrá en la reunión del equipo. En cuanto al segundo objetivo, se elaborará un informe después de cada patrocinio de las carreras, en el que se incluirá además el impacto que haya tenido en las ventas; asimismo, se realizará un análisis semanal de la evolución de seguidores en Instagram. Todo ello se expondrá en la reunión de equipo.

En el caso del subobjetivo, educar y concienciar sobre los beneficios de este tipo de productos, se podrá considerar que los consumidores están interiorizando este aspecto a través del siguiente seguimiento:

- Número de “me gustas” que exista en cada publicación de Instagram en relación con la cantidad de seguidores que tenga en ese momento (intentar cerca del 15%).
- El aumento del número de seguidores en Instagram.
- La cantidad de códigos descuento canjeados por diferentes personas. Cualquiera que utilice algún tipo de descuento, ya sea vía email o carta por una primera compra o con códigos descuento de los *influencer*, habrá estado expuesto a una breve explicación de las cualidades de los productos y sus beneficios.
- Número de compradores que repiten la compra: una persona que repita la compra, probablemente será consciente de las cualidades y beneficios que aportan los productos LUR Lore. Alguien que no los conozca, en cambio, no repetirá la compra, puesto que desde la ignorancia, pensará que puede adquirir otros productos similares a un precio inferior.

Por otro lado, una vez finalizado el plan de acción, la empresa querrá conocer si los objetivos fijados se han alcanzado. Para ello, se establecerá un mecanismo de control individual para cada uno:

- En cuanto al incremento de las ventas en un 50%, será tan sencillo como comprobar el resultado del ejercicio al cierre del año 2020.
- En lo que respecta al aumento de grado de notoriedad, se ha fijado como objetivo alcanzar los 10.000 seguidores en Instagram, lo que se verificará al final del año. De igual manera, se comprobará que se haya realizado el patrocinio de los tres eventos deportivos.
- Por último, en el caso del subobjetivo, se verificará al final de año que se hayan canjeado un 20% de los bonos repartidos a los niños que hayan participado en la jornada de puertas abiertas.

En el caso de conseguir alcanzar los objetivos y subobjetivos establecidos, se dará por concluido el plan de control con éxito. Sin embargo, si no logran alcanzarlos, habría que analizar las causas del incumplimiento.

## CAPÍTULO 8:

# CONCLUSIONES

Una vez realizado el Plan de Marketing para la empresa Be & Be Juice, en el cual se han analizado todas las variables que afectan a la misma, así como definido las estrategias y acciones que se van realizar con el fin de alcanzar los objetivos establecidos para el año 2020 (anterior al COVID 19), se pueden obtener las siguientes conclusiones.

Por un lado, se puede observar que el mercado de la alimentación está creciendo de forma importante en productos saludables, con propiedades contrastadas y a la medida de consumidores con un grado de concienciación y conocimiento cada vez más elevado.

Especialmente, el consumo de los productos procesados por altas presiones o *HPP* es cada vez mayor, y el pronóstico es que siga aumentando a un ritmo considerable. Esta clase de procesado, es uno de los avances tecnológicos de mayor éxito implantado en el siglo XXI. Ayudará a las empresas que lo implanten a diferenciarse de las demás, ya que proporciona atributos únicos entorno al sabor, la calidad nutricional y la frescura, siendo además un proceso respetuoso con el medio ambiente.

Por otro lado, destacar también que a pesar de que el consumo de zumos haya disminuido, el reclamo de bebidas de frutas y verduras prensadas en frío (*cold press*) por parte de la población está incrementando de forma muy significativa. Esto se debe a que los consumidores apuestan por productos más beneficiosos para la salud, aunque tengan que pagar un precio más elevado.

Be & Be Juice consciente de ello, se creó con el fin de ofrecer zumos y smoothies adecuados a las necesidades y estilos de vida de la sociedad. Lo que diferencia a esta empresa de muchas otras, es que en el proceso de elaboración no se emplean concentrados, azúcares, aditivos químicos... únicamente fruta y verdura, ecológica y fresca, extraída con la técnica *Cold Press* y tratada a altas presiones (*HPP*). El uso de la tecnología *HPP* es una ventaja competitiva para la empresa, gracias a que forma parte del proyecto *ACCUA HPP Solutions*.

Los productos que ofrece esta empresa, son perfectos para ser consumidos por todo tipo de segmentos en cualquier momento del día. Pese a ello, la empresa con el fin de utilizar todos sus recursos de manera eficiente, intentará dirigirlos especialmente al segmento de la familia, ya que los niños son el grupo de edad que más consume este tipo de bebidas. Además, se lanzarán tres zumos mono sabor (naranja, manzana y melocotón) con dos formatos posibles (250ml y 2l) para adaptarse a las necesidades de los niños y sus familiares.

Hay que mencionar también, que el canal target para la empresa es el canal *Horeca*, más concretamente la restauración comercial, siempre y cuando sean negocios que apuesten por el consumo de calidad. En relación a ello, uno de los proyectos en los que desea centrarse en el año 2020, es el de estar presentes en los minibares de los hoteles.

Asimismo, hay que resaltar que es una empresa adaptada a la revolución de las nuevas tecnologías. Esto es visible en la utilización de una página web, en la que se pueden comprar sus productos, así como conocer todos los aspectos relacionados con la empresa. Además, aprovechando la importancia de las redes sociales como herramienta de comunicación, utiliza Instagram para darse a conocer a gran velocidad entre muchas personas y poder recibir un *feedback* por parte de las mismas.



Debido al gran éxito del que goza el sector de las bebidas de frutas y verduras prensadas en frío, Be & Be Juice no solo tiene que competir con otras pequeñas empresas que se dedican exclusivamente a la producción de los mismos, sino que también con multinacionales como Starbucks o Coca Cola que llevan invirtiendo años en compañías de jugos prensados en frío, para continuar al tanto de las demandas del mercado. Igualmente, el auge de productos sustitutivos como las aguas de sabores, las infusiones, los helados... hace que la empresa tenga más dificultades para ganar una cuota de mercado superior.

Para finalizar, hay que recalcar la importancia que tiene a la hora de realizar un plan de marketing, que una empresa conozca bien cuáles son las variables, tanto internas como externas, que le afectan actualmente o que le vayan a afectar en un futuro no muy lejano. El conocimiento de todas ellas, puede suponer una ventaja competitiva para la empresa, pudiendo tomar las decisiones más adecuadas bajo el fundamento del estudio obtenido, y en consecuencia, podrá ser capaz de lograr el éxito.

No hay que olvidar que, todo el trabajo realizado se basa en un escenario de normalidad, y por lo tanto, debido a la repercusión que está teniendo el COVID 19, habría que modificar varios apartados de este plan para que fuera efectivo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ASOZUMOS. (22 de junio de 2018). *Los Españoles consumieron 808 millones de litros de zumos y néctares en 2017*. Obtenido de ASOZUMOS: <http://www.asozumos.es/Los-espanoles-consumieron-808-millones-de-litros-de-zumos-y-nectares-en-2017>
- ASOZUMOS. (2019). *Datos de mercado de zumos y néctares en Europa*. Obtenido de ASOZUMOS: [http://www.asozumos.es/asozumos/notas-de-prensa-2019/datos-de-mercado-de-zumos-y-nectares-en-europa\\_11144\\_224\\_13146\\_0\\_1\\_in.html](http://www.asozumos.es/asozumos/notas-de-prensa-2019/datos-de-mercado-de-zumos-y-nectares-en-europa_11144_224_13146_0_1_in.html)
- ASOZUMOS. (2019). *Informe del sector 2019*. Obtenido de ASOZUMOS: [http://www.asozumos.es/informe/cifras/informe-del-sector-2019\\_10995\\_17\\_12996\\_0\\_1\\_in.html](http://www.asozumos.es/informe/cifras/informe-del-sector-2019_10995_17_12996_0_1_in.html)
- Azti Tecnalia. (s.f.). *Sobre Azti*. Obtenido de Azti Tecnalia: <https://www.tecnalia.es/proyectos-item/azti-tecnalia>
- Be & Be Juice. (2018). *Plan de negocio Be & Be Juice*. Lasarte - Oria.
- BeBo. (2019). *Zumos Cold Pressed*. Obtenido de BeBo: <https://bebocoldpress.com/cold-pressed/>
- Berengueras, J. (9 de Mayo de 2017). *¿Cuánto cobra un 'influencer'?* Obtenido de El Periódico: <https://www.elperiodico.com/es/economia/20170508/influencer-cuanto-cobra-gana-6024716#:~:text=Se%20paga%20mejor%20Instagram%3A%20120,por%20medio%20mill%C3%B3n%20de%20followers.>
- Carpio, J. (20 de enero de 2020). *Sánchez se marca como objetivo aprobar los Presupuestos "antes de que termine el verano"*. Obtenido de RTVE: <https://www.rtve.es/noticias/20200120/entrevista-tve-sanchez-quiera-aprobar-presupuestos-antes-termine-verano/1996006.shtml>
- Carrefour. (2019). *Zumos*. Obtenido de Carrefour: <https://www.carrefour.es/supermercado/zumo-coldpress-verde-botella-50-cl-coldpress/R-872302157/p>
- Debitoor. (s.f.). *E-commerce - ¿Qué es el e-commerce?* Obtenido de Debitoor: <https://debitoor.es/glosario/definicion-ecommerce>
- Dircomfidencial. (9 de noviembre de 2016). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Dircomfidencial: <https://dircomfidencial.com/diccionario/5-fuerzas-porter-20161109-1320/>
- El Corte Inglés. (s.f.). *Qué diferencias hay entre la extracción lenta o prensado en frío y una licuadora normal a la hora de hacer un zumo*. Obtenido de El Corte Inglés: <https://www.elcorteingles.es/ideas-y-consejos/tecnologia/que-diferencias-hay-entre-la-extraccion-lenta-prensado-en-frio-y-una-licuadora-normal/>
- El txoko de Denis. (s.f.). *ZUMO LUR-Manzana, Bimi, Limón y Jengibre*. Obtenido de El txoko de Denis: <https://eltxokodedenis.com/tienda/zumos/zumo-lur-manzana-bimi-limon-y-jengibre/>

- Epdata. (2019). *Evolución de la deuda pública de España según datos del Banco de España*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/asi-aumentado-deuda-publica/f4dcc707-9e28-4d16-aadb-0010a33a4db5/espana/106>
- Epdata. (2019). *Evolución y previsiones sobre el déficit público del Banco de España*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/evolucion-previsiones-deficit-publico-banco-espana/f1ef17c2-7dea-4d83-a14b-29049db5f523>
- Epdata. (2019). *Evolución y previsiones sobre la tasa de paro del Banco de España*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/evolucion-previsiones-tasa-paro-banco-espana/a304000b-bb2d-415c-b0d3-438b7e056687>
- Epdata. (2019). *Variación anual del PIB de España hasta el cuarto trimestre de 2019 según datos del INE*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/pib-tambien-pisa-acelerador-crece-24-variacion-interanual/c560967a-b1f7-40ef-b7b2-42f84a8f1088>
- Epdata. (2019). *Variación interanual del IPC según datos del INE*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/variacion-interanual-ipc/2d5584ea-efa0-4018-b2cd-17eb47b518e7/espana/106>
- Epdata. (2019). *Variación mensual del IPC de los alimentos y las bebidas no alcohólicas según datos del INE*. Obtenido de Epdata: <https://www.epdata.es/variacion-mensual-precio-alimentos/7f4a7d76-0a3e-4f23-b140-68bd23b7c114/espana/106>
- Eroski. (2019). *Zumos y néctar*. Obtenido de Eroski: <https://supermercado.eroski.es/es/supermercado/2060211-bebidas-y-licores/2060243-zumos-y-nectar/>
- Europa Press. (11 de noviembre de 2019). *España ocupa la posición 17 en renta per cápita entre 42 países europeos, según un estudio de GfK*. Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-espana-ocupa-posicion-17-renta-per-capita-42-paises-europeos-estudio-gfk-20191119152240.html>
- Europa Press. (8 de enero de 2020). *La edad media de la población de España supera por primera vez los 44 años, 14 más que hace casi medio siglo*. Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/epsocial/igualdad/noticia-edad-media-poblacion-espana-supera-primera-vez-44-anos-14-mas-hace-casi-medio-siglo-20200108143810.html>
- Expansión - Datosmacro. (2018). *En 2018 cayó la natalidad en España*. Obtenido de Expansión - Datosmacro: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/espana>
- Fernández, J. L., Parapar, C., & Ruiz, M. (s.f.). *El envejecimiento de la población*. Obtenido de Fundación General CSIC: [http://www.fgcsic.es/lychnos/es\\_es/articulos/envejecimiento\\_poblacion](http://www.fgcsic.es/lychnos/es_es/articulos/envejecimiento_poblacion)
- Flax & Kale. (2019). *Cold Pressed Juice*. Obtenido de Flax & Kale: <https://flaxandkale.com/cold-pressed-juices>
- Galeano, S. (4 de agosto de 2019). *El ecommerce español se quedó a las puertas de la barrera psicológica de los 40.000 millones de euros en 2018*. Obtenido de Marketing 4

- Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.net/facturacion-anual-ecommerce-espanol-no-supera-40-000-mme-cnmc-2018/>
- García, I. (7 de noviembre de 2017). *Economía simple*. Obtenido de Economía simple: <https://www.economiasimple.net/glosario/distribucion>
- Gómez, M. (4 de noviembre de 2019). *Lur Lore: zumos naturales para 'sacar jugo' a tu salud*. Obtenido de El Diario Vasco: <https://www.diariovasco.com/gastronomia/despensa/zumos-naturales-sacar-20191104101343-nt.html>
- Green & Berry. (2019). *Cold pressed juices and Superfood smoothies*. Obtenido de Green & Berry: <https://shop.greenandberry.es/#/menu/1>
- Grupo SPRI. (2 de septiembre de 2019). *Llega a Euskadi ACCUA HPP, la primera empresa que ofrece tratamiento de altas presiones para el sector de la alimentación*. Obtenido de Grupo SPRI: <https://www.spri.eus/es/ris3-euskadi-comunicacion/llega-a-euskadi-accua-hpp-la-primera-empresa-que-ofrece-tratamiento-de-altas-presiones-para-el-sector-de-la-alimentacion/>
- Grupo SPRI. (2 de junio de 2019). *LUR Lore: 'Love yoU Radical' con fruta, verdura y punto!* Obtenido de Grupo SPRI: <https://www.spri.eus/es/upeuskadi-comunicacion/experiencias-empendedoras-up/lur-lore-love-you-radical-con-fruta-verdura-y-punto/>
- Guerras Martín, L., Navas López, J., Martín de Castro, G., López Sáez, P., Sacristán Navarro, M., & Montero Navarro, A. (s.f.). *Análisis externo de la empresa*. Obtenido de Beta Dirección Estratégica: [http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID\\_00144800/modul\\_2.html#w26aab9c11](http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_2.html#w26aab9c11)
- Hiperbaric - Blog. (5 de junio de 2018). *Zumos y Bebidas se consolidan como el sector de HPP de más rápido crecimiento en el mundo*. Obtenido de Hiperbaric - Blog: <https://blog.hiperbaric.com/zumos-y-bebidas-se-consolidan-como-el-sector-de-hpp-de-mas-rapido-crecimiento-en-el-mundo>
- Hiperbaric - Blog. (13 de febrero de 2020). *Todo lo que necesitas saber sobre conceptos HPP*. Obtenido de Hiperbaric - Blog: <http://blog.hiperbaric.com/aclaracion-conceptos-hpp>
- Hiperbaric. (s.f.). *Quiénes somos*. Obtenido de Hiperbaric: <https://www.hiperbaric.com/es/quienes-somos>
- Hiperbaric. (s.f.). *Tecnología HPP*. Obtenido de Hiperbaric: <https://www.hiperbaric.com/es/hpp>
- Hiperbaric. (s.f.). *Tecnología HPP - Ventajas*. Obtenido de Hiperbaric: <https://www.hiperbaric.com/es/hpp-ventajas>
- Hostel vending. (13 de octubre de 2016). *La OMS se posiciona a favor de penalizar con impuestos las bebidas azucaradas*. Obtenido de Hostel vending: <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/la-oms-se-posiciona-a-favor-de-penalizar-con-impuestos-las-bebidas-azucaradas>
- INE. (2018). *Esperanza de Vida al Nacimiento según sexo*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1414#!tabs-tabla>

- INE. (2018). *Gasto total, gastos medios y distribución del gasto de los hogares*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24900#!tabs-tabla>
- INE. (2018). *Tasa de Natalidad por comunidad autónoma, según nacionalidad (española/extranjera) de la madre*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1433>
- INE. (2019). *Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año*. Obtenido de INE: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px#!tabs-tabla>
- Interempresas. (27 de septiembre de 2019). *Análisis del sector de zumos y néctares en 2018*. Obtenido de Interempresas: <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/255523-Analisis-del-sector-de-zumos-y-nectares-en-2018.html>
- Juice Lab. (2019). *Zumos prensados en frío y Smoothies*. Obtenido de Juice Lab: <https://www.juicelab.es/comprar/>
- Juicy Avenue. (2019). *Juicy menu*. Obtenido de Juicy Avenue: [https://ad15c507-28c9-45e3-b980-c0df79cb31ff.filesusr.com/ugd/e6e4f2\\_a9cbc8c4591d4fdc9ceb02f6d78c1693.pdf](https://ad15c507-28c9-45e3-b980-c0df79cb31ff.filesusr.com/ugd/e6e4f2_a9cbc8c4591d4fdc9ceb02f6d78c1693.pdf)
- Licadoras.es. (s.f.). *¿Qué licuadora elegir? La Comparación Definitiva entre Licuadoras de Centrifugado y Prensado en Frío*. Obtenido de Licuadoras.es: <https://licuadoras.es/comparacion-centrifugado-prensado-en-frio/>
- López Iturriaga, M. (2019). *Otra forma de hacer zumo*. Obtenido de El País - El comidista: [https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2014/07/16/articulo/1405486800\\_140548.html](https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2014/07/16/articulo/1405486800_140548.html)
- LUR Lore. (s.f.). Obtenido de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/>
- LUR Lore. (20 de mayo de 2018). Obtenido de Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/BjAlfUwBasl/>
- LUR Lore. (3 de diciembre de 2019). Obtenido de Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/B5npUtPgE8r/>
- LUR Lore. (6 de noviembre de 2019). Obtenido de Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/B4hlyosoXHX/>
- LUR Lore. (13 de diciembre de 2019). Obtenido de Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/B6BDwaOgKcf/>
- LUR Lore. (10 de mayo de 2019). Obtenido de Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/BxR1145AgXC/>
- LUR Lore. (8 de abril de 2019). Obtenido de Instagram LUR Lore: [https://www.instagram.com/p/Bv\\_OkN6FcpR/](https://www.instagram.com/p/Bv_OkN6FcpR/)
- LUR Lore. (30 de enero de 2019). Obtenido de Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/BtQzbzpFJT8/>

- LUR Lore. (9 de enero de 2020). Obtenido de Instagram LUR Lore: <https://www.instagram.com/p/B7G5Nz4ouf7/>
- LUR Lore. (s.f.). *Conócenos*. Obtenido de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/conocenos/>
- LUR Lore. (s.f.). *Encuétranos*. Obtenido de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/contacta/>
- LUR Lore. (s.f.). *Radicalmente saludable*. Obtenido de LUR Lore: <https://www.lurlore.com/radicalmente-saludable/>
- Mediano, L. (29 de diciembre de 2015). *Plan de marketing: guía inicial*. Obtenido de Programa Garaituz: <https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- Mercadona. (2019). *Zumos*. Obtenido de Mercadona: <https://tienda.mercadona.es/>
- OHBO. (2019). *Zumos*. Obtenido de OhBo: [https://static1.squarespace.com/static/5ced0ce9c048c8000122a08b/t/5dc480c30861003ea12c3ac0/1573159107911/Sucs+ESP+CAT\\_Tardor19.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5ced0ce9c048c8000122a08b/t/5dc480c30861003ea12c3ac0/1573159107911/Sucs+ESP+CAT_Tardor19.pdf)
- Otegui, T. (6 de diciembre de 2019). Obtenido de Instagram Teresa Victoria Otegui: <https://www.instagram.com/p/B5uj78pCeNh/>
- Palou, N. (31 de mayo de 2016). *Con la moda de los zumos Detox ha surgido el concepto "cold pressed" una nueva forma de licuar y mantener todos los nutrientes*. Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vivo/ecologia/20160531/402166840939/detox-cold-pressed-presion-en-frio-zumos.html>
- qcom. (17 de abril de 2020). *La industria del zumo en España también apuesta por la sostenibilidad*. Obtenido de qcom: [http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-industria-del-zumo-en-espana-tambien-apuesta-por-la-sostenibilidad\\_22971\\_2\\_23849\\_0\\_1\\_in.html](http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-industria-del-zumo-en-espana-tambien-apuesta-por-la-sostenibilidad_22971_2_23849_0_1_in.html)
- Rodríguez de Paz, A. (16 de diciembre de 2019). *El Banco de España mantiene un alza del PIB del 2% para este 2019*. Obtenido de La Vanguardia - Economía: <https://www.lavanguardia.com/economia/20191216/472254748021/pib-2019-2022-prevision-banco-de-espana.html>
- Rodríguez Arroyo, B. (s.f.). *¿Cuánto cobra un influencer?* Obtenido de EOB: <https://enriqueortegaburgos.com/cuanto-cobra-un-influencer/>
- Sainz de Vicuña, J. (8 de Junio de 2018). *El plan de marketing en la práctica*. Obtenido de El plan de marketing en la práctica: <https://books.google.es/books?id=UmJir2Uwe7kC&pg=PA207&lpg=PA207&dq=objctivos+de+una+empresa:+consolidacion,+crecimiento+y+rentabilidad&source=bl&ots=-3w2HEFepI&sig=ACfU3U0vW52lWk7JRF-upqLl1kVZrCLxIA&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjCu9Thq5PqAhVQxhoKHfhYBK8Q6AEwC3o>
- Suárez, L. (6 de noviembre de 2019). *Las matemáticas de la UE: ¿tienen sentido los límites actuales de déficit y deuda pública?* Obtenido de El Boletín:

<https://www.elboletin.com/noticia/176840/economia/las-matematicas-de-la-ue:-tienen-sentido-los-limites-actuales-de-deficit-y-deuda-publica.html>

Super Amara. (2019). *Zumos y néctares*. Obtenido de Super Amara: <https://www.online.superamara.com/superamara/categoria/bebidas/zumos-y-nectares/c-1779#!Grid>

The Juice Lover. (2019). *Cold press y Smoothies*. Obtenido de The Juice Lover: <https://www.thejuicelover.com/collections/cold-press-juices>

Tips for work. (16 de marzo de 2015). *Buenos hábitos para la vida profesional*. Obtenido de Tips for work: <https://tipsforwork.wordpress.com/2015/03/16/buenos-habitos-para-la-vida-profesional-y-personal/>

Zumo de fruta en serio. (2 de abril de 2019). *La Fundación Española de la Nutrición presenta los datos de consumo de zumos en España*. Obtenido de Zumo de fruta en serio: <https://zumodefrutaenserio.es/es/novedades/2019/4/la-fen-presenta-datos-consumo-zumos-espana-propiedades-nutricionales>