



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Marketing

PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA TIENDA A GRANEL LIBRE DE PLÁSTICO

MARKETING PLAN FOR THE CREATION OF
A PLASTIC FREE BULK SHOP

AUTORA:

Soledad Lozano Gómez

TUTORA:

María Luisa Gallo Alegría

Junio 2019

“Convierte al cliente en el héroe de tu historia”, Ann Handley

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. RESUMEN.....	3
2. ABSTRACT	4
3. INTRODUCCIÓN	5
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA.....	6
5. ANÁLISIS EXTERNO	7
5.1. Análisis del mercado de referencia.....	7
5.2. Análisis del macroentorno.....	11
5.2.1. Dimensión político-legal	12
5.2.2. Dimensión económica.....	13
5.2.3. Dimensión sociocultural	13
5.2.4. Dimensión tecnológica.....	13
5.2.5. Dimensión ecológica.....	14
5.3 Análisis del microentorno.....	14
5.3.1. Proveedores	15
5.3.2. Intermediarios	18
5.3.3. Clientes.....	18
5.3.4. Competidores	20
5.3.5. Grupos de interés	21
6. ANÁLISIS INTERNO	21
6.1. Recursos y capacidades de la empresa	21
6.2. Organigrama.....	23
7. ANÁLISIS DAFO	24
8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MARKETING	28
8.1. Objetivos estratégicos	28
8.2. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING	30
8.3. Segmentación del mercado	32
9. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO).....	34
9.1. Plan de producto	34
9.2. Plan de precio.....	36
9.2.1. Métodos de fijación de precios en empresas detallistas.....	37
9.2.2. Estrategias de precios	38
9.3. Plan de distribución	39
9.3.1. Determinación de la ubicación del establecimiento	39
9.3.2. Estructura del canal de distribución	41
9.3.3. Clasificación del comercio detallista.....	41
9.4. Plan de comunicación.....	42
9.4.1. Publicidad	42
9.4.2. Promoción de ventas	44
9.4.3. Ventas personales	44
9.4.4. Relaciones públicas	45
10. EJECUCIÓN Y CONTROL	46
11. CONCLUSIONES	47
12. BIBLIOGRAFÍA	48

1. RESUMEN

El presente Trabajo Fin de Grado supone un acercamiento al sector ecológico en España, y su objetivo fundamental es elaborar un Plan de Marketing para la creación de una tienda a granel libre de plástico, centrada en productos ecológicos y locales.

La idea de negocio surge como respuesta a la atractiva oportunidad de formar parte de un segmento de mercado que está en pleno desarrollo y cada vez más demandado: las empresas con una clara tendencia ecológica preocupadas por el medio ambiente y por la erradicación de los plásticos de un solo uso, es decir, una empresa que no sólo busca su propio beneficio, sino el de todo el planeta.

Siguiendo el esquema general de un Plan de Marketing, en este trabajo se definirán, en primer lugar, las características principales de la empresa, tales como su filosofía, misión, visión y valores.

A continuación, se realizará un estudio del entorno de la organización, en el que se profundizará en el entorno externo (macroentorno y microentorno) e interno (recursos y capacidades de la empresa). Dentro del macroentorno se analizarán las principales dimensiones que afectan a la empresa, siendo estas la dimensión político-legal, económica, sociocultural, tecnológica y ecológica. De igual manera, en el microentorno se profundizará en lo relativo a proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de interés, ya que son las principales fuerzas que afectan al ciclo económico de la empresa. A través de este análisis del entorno, seremos capaces de conocer cuáles son las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta nuestro plan de negocio.

Más adelante, se definirán las principales estrategias de marketing que llevará a cabo la empresa para conseguir posicionarse en los segmentos deseados, así como un plan de acción o marketing operativo donde se desarrollarán las cuatro variables del marketing-mix: producto, precio, distribución y comunicación.

Por último, se determinarán las medidas necesarias para llevar a cabo la ejecución y control del plan de acción anteriormente mencionado, además de las principales conclusiones donde se destacarán las ideas más importantes del trabajo.

Finalmente se concluirá citando todas fuentes bibliográficas utilizadas para el desarrollo de este Plan de Marketing.

Palabras clave

Ecología, plástico, medio ambiente, planeta, granel, local, detallista, minorista, marketing, publicidad, comunicación.

2. ABSTRACT

The actual end-of -degree project is an approach to the ecological sector in Spain, and its main objective is to develop a Marketing Plan for the creation of a plastic free bulk shop, focused on eco-friendly and local products.

The idea of the business arises in response to the attractive opportunity to be part of a market section that is in full development nowadays, and increasingly demanded: companies with a clear ecological trend, and concerned about the environment and the eradication of single-use plastic, that is to say, a company that not only seeks its own benefit, but that of the entire planet.

Following the general scheme of a Marketing Plan, in this project I will define, first, the main characteristics of the company, such as its philosophy, objectives, vision and value.

Next, I will carry out a study of the environment of the organization, in which the external environment (macroenvironment and microenvironment) and internal environment (resources and capacities of the company) will be deepened. Within the macroenvironment, the main dimensions that affect the company will be analysed, being these the political-legal, economic, socio-cultural, technological and ecological dimensions. In the same way, in the microenvironment, I will deepen in relation to suppliers, intermediaries, customers, competitors and interest groups, since they are the main forces that affect the economic cycle of the company. Through this analysis of the environment, we will be able to know which are the main weaknesses, threats, strengths and opportunities presented by our business plan.

Later, the main marketing strategies that the company will carry out will be defined, in order to position itself in the desired segments, as well as an action or operational marketing plan where the four marketing-mix variables will be developed: product, price, distribution and communication.

Finally, the necessary measures to carry out the execution and control of the aforementioned action plan will be determined, in addition to the main conclusions where the most important ideas of the Project will be highlighted.

To conclude, I will end citing all the bibliographic sources used for the development of this Marketing Plan.

Key words

Ecology, plastic, environment, planet, bulk, local, retail, retailer, marketing, advertising, communication.

3. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el concepto de familia ha cambiado. Nos encontramos en la época en la que existen más familias monoparentales en relación con épocas anteriores, en especial en las grandes ciudades. Debido a esto, la manera en la que hacemos la compra ha evolucionado y con ello, aparece la necesidad de crear productos diferentes: los envases estándar o familiares han perdido su razón de ser.

Día tras día, acumulamos decenas de envases que acaban en la basura, la mayoría de ellos con un solo uso. Breaking Pack surge como un nuevo modelo de negocio que pretende romper con la idea que tenemos de las tiendas a granel de toda la vida, proponiendo una nueva forma de hacer la compra: orgánica, barata y sin contaminar el medio ambiente. Un lugar donde el producto es ecológico y, además, la manera de comprarlo, ya que se elimina todo ese plástico al que estamos tan acostumbrados y que a la vez es tan prescindible.

Dentro de la tienda, contamos con todos los productos necesarios para llenar una cesta de la compra como podría hacerse en cualquier supermercado: productos de alimentación, de limpieza, de higiene... Pero con una gran diferencia: todos ellos desprovistos de su envase de plástico, colocados en compartimentos a granel o envases de materiales biodegradables, permitiendo que cada cliente se haga con la cantidad que necesite, llevándosela en recipientes multiuso que puede adquirir en la tienda o traer de su propia casa (deduciendo el peso del recipiente del precio final del producto).

Decidir eliminar los plásticos de nuestras vidas es un proceso continuo, puede requerir un esfuerzo, pero son muchos más los beneficios que conlleva. Uno de ellos es el incorporar productos naturales tanto en nuestra alimentación como en nuestra higiene. “Somos lo que comemos”, sí, pero también nuestra piel absorbe cada día muchísimos productos diferentes, desde cremas, maquillajes, jabones... En Breaking Pack retrocedemos unos años atrás y volvemos a vender este tipo de productos como se hacía antaño: sin químicos y sólo con ingredientes naturales, como lo hacían nuestras abuelas. Todo esto conlleva, sin duda, un consumo más responsable y una conciencia de cambio que esperamos se expanda a mucha más gente, ya que no existe ninguna otra tienda de estas características en el norte de España, por lo que es un nicho de mercado que estamos dispuestos a ocupar.

Una vez introducida la idea de negocio, esta es la manera de proceder en nuestra tienda, que hemos resumido en el siguiente cartel:



Figura 3.1.: Idea de negocio de Breaking Pack. Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en la imagen, el cliente puede traer sus propios envases de casa o adquirirlos en la tienda, donde disponemos de bolsas de papel reciclado o de tela, tarros y botellas de vidrio. Una vez elegido el envase, este se pesa vacío, para más tarde deducir este peso del precio final del producto. Ahora es el turno de elegir los productos que más le gusten al cliente de entre todos los que ofertamos. Dentro del apartado de alimentación tenemos frutos secos, cereales, grano, pastas, pan de masa madre por encargo, cápsulas de café ecológicas, miel, aceite... En cuanto a los productos de limpieza, disponemos de varios tipos de detergentes y jabones ecológicos, instrumentos de limpieza completamente libres de plástico... También contamos con productos del día a día como cubiertos de madera, pajitas de acero inoxidable, envoltorios alternativos al papel film... Y finalmente, dentro de la sección de productos de higiene y de belleza, tenemos jabones sólidos libres de tóxicos, cepillos de dientes y bastoncillos completamente compostables, cremas y cacao ecológicos y de comercio justo, y un largo etcétera.

Tras este largo recorrido por nuestra tienda y sus múltiples opciones, llega el momento de pagar. El cliente lleva lo que ha escogido a caja, se le deduce el peso del recipiente, paga con el método que más le convenga y ¡le llega el ticket electrónico al correo! Así también ahorramos ese residuo al medio ambiente. Como dice una frase de Wendell Berry "La Tierra es lo que todos tenemos en común", así que cuidémosla.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

A la hora de crear una empresa, es muy importante definir los conceptos de misión, visión y valores de esta, pues constituirán los pilares fundamentales sobre los que se edificará el plan estratégico, indicándonos hacia dónde debemos dirigirnos para cumplir nuestros objetivos.

Para empezar, la misión habla de la razón de ser de la empresa, su personalidad e identidad. ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio? Juan Ventura describe la misión de una empresa destacando su objetivo principal, que es comunicar de forma explícita, tanto interna como externamente, cuál es la razón de ser de la compañía, más allá de la búsqueda de beneficios, crecimiento o riqueza. Se trata de señalar cómo la empresa busca la creación de valor para sus clientes y satisface las necesidades de sus principales grupos de interés (stakeholders).

En este caso, nuestra misión es la de ofrecer a los clientes el mejor producto, un producto ecológico y que genere el menor impacto posible en el medio ambiente. No sólo ofrecemos productos de alimentación, sino todos los productos necesarios para llenar una cesta de la compra al completo, desde productos de higiene, de limpieza, accesorios de hogar... Además, la idea es que los clientes traigan recipientes de sus casas para poder comprar los productos a granel y así evitar esos plásticos "de un solo uso" que tanto mal hacen a la naturaleza. Estos productos, a la vez que más saludables y respetuosos con la naturaleza, serán también más económicos, ya que descontaremos al precio inicial el que correspondería al envase, tanto si se trae de casa como si se compra alguno de nuestros recipientes de vidrio en el establecimiento.

En cuanto a la visión empresarial, cuya consecución se encuentra más a largo plazo, Breaking Pack pretende crear no solo un beneficio para la empresa, sino beneficiar al cliente con productos más saludables, sin químicos perjudiciales para su salud y para el medio ambiente que, a su vez se verá favorecido por la reducción en el consumo de

plásticos. También se pretende crear una mayor conciencia social y fidelidad por parte de los clientes, que una vez prueben este nuevo formato de tienda, querrán repetir. Es por esto por lo que podemos hablar de una triple visión, enfocada en los beneficios en el campo empresarial, en la salud de sus consumidores y en el medio ambiente en general.

Estrechamente relacionados con la misión y visión de la empresa, encontramos sus objetivos fundamentales, que podrían resumirse en los siguientes:

- Ofrecer productos sanos, ricos, ecológicos en la medida de lo posible y que no contribuyan a la contaminación del planeta.
- Mantener un nivel de precios asequible, con una relación calidad-precio adecuada.
- Crear conciencia social para que clientes y no clientes consigan ser más sostenibles.

Todas estas acciones van de la mano con una serie de valores fundamentales como pueden ser inculcar al cliente una conciencia de cambio, un saber lo que se está consumiendo, qué efectos tiene en su salud y a la larga, en el medio ambiente.

Se trata de la primera tienda de estas características en el norte de España, por lo que es un concepto totalmente nuevo y que solo encontramos en un par de locales en toda la península. Así como en América ya se han subido al carro de la innovación en el sector alimenticio, en España se siguen produciendo toneladas de plástico de un solo uso: botellas, latas, tetrabriks... Según el informe *Mar de plásticos* de la Fundación Aquae, cada año, 8 millones de toneladas de plástico van a parar en el mar, acabando con la fauna marina a una velocidad vertiginosa. Es por esto por lo que ya no basta únicamente con reciclar, hay que buscar la manera de disminuir la fabricación de este material que tanto daño nos hace.

4. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. Análisis del mercado de referencia

Juan Ventura define mercado como el conjunto de consumidores que comparten una necesidad o función y están dispuestos a satisfacerla mediante el intercambio. Con el fin de evaluar las condiciones y el contexto en el que se va a desarrollar la actividad de nuestra empresa en este mercado, es necesario identificar todas las variables que pueden influir en esta y que constituyen el entorno empresarial. Cuanto más dinámico y complejo sea este, mayor incertidumbre acarreará la actividad de la empresa.

Para llevar a cabo la delimitación del mercado de referencia, hay que realizar una segmentación del mercado, para lo que Derek F. Abell propone una serie de preguntas que tendremos que responder, relativas al target de nuestro negocio, a sus necesidades y a la manera en que las satisfacemos.

¿De quién se satisfacen las necesidades o deseos?

Esta pregunta hace referencia a los grupos de clientes y para responderla tendremos que establecer grupos de consumidores, observando los distintos comportamientos o hábitos de compra en empresas de similares características que también vendan productos ecológicos.

Según el informe *El sector ecológico en España* (Ecological, 2018), los principales consumidores de este tipo de productos son personas menores de 35 años, habiendo aumentado en un 4% la proporción de jóvenes que prefieren productos ecológicos con respecto a 2014.

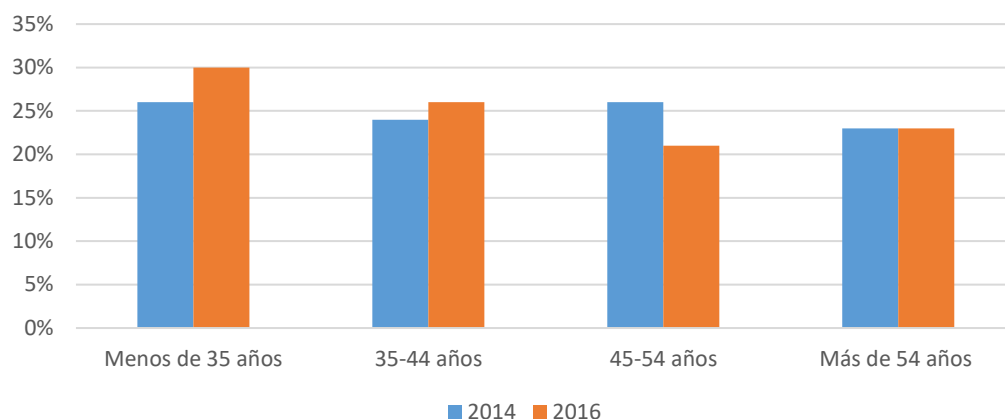


Figura 5.1.: Edad del consumidor ecológico en España. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de Ecological (2018).

Observando la tabla percibimos que, aunque el mayor porcentaje de consumidores está formado por los menores de 35 años (los llamados “millennials”), no es muy significativa la diferencia entre esta horquilla de edades y las demás, por lo que nuestro consumidor podría ser cualquier persona mínimamente interesada en el medio ambiente.

Dentro de estos potenciales consumidores se pueden observar diferentes clasificaciones, entre la que destacamos la realizada por La Asociación de Fabricantes y Distribuidores (AECOC), en su artículo *Los 4 perfiles del consumidor de productos ECO y BIO*, que es la siguiente:

- **Consumidor *Healthy*:** compra este tipo de productos buscando una buena nutrición y cuidar su salud.
- **Consumidor *Eco Auténtico*:** son compradores concienciados, además de por la salud, por el medioambiente. Son conscientes de que el consumo de productos ECO/BIO ayuda a cuidar el medioambiente además de cumplir con una producción responsable.
- **Consumidor *Trendy*:** compran los productos ECO y BIO por tendencia, porque “está de moda”. Aseguran que les ayudan a cuidarse, sin mencionar ningún aspecto relacionado con los nutrientes o la sostenibilidad.
- **Consumidor *Sibarita*:** adquieren productos ECO y BIO por su sabor y al considerarlos productos “más gourmet”.

Más adelante, cuando profundicemos en la segmentación y posicionamiento de la empresa, describiremos de qué manera nos dirigimos a cada uno de estos consumidores.

¿Qué se satisface?

En esta segunda parte hacemos referencia a las necesidades o deseos que se ven satisfechos gracias a la actividad de nuestra empresa. Para responderla, es necesario

tener presente cuál es el proceso de decisión de compra de productos ecológicos. Esto resulta muy interesante ya que, como indica José V. Calomarde en su libro *Marketing ecológico*, si sabemos qué es lo que motiva al consumidor a la hora de hacer la compra, podremos adoptar estrategias de marketing adecuadas para que esta decisión esté orientada hacia nuestra tienda o producto.

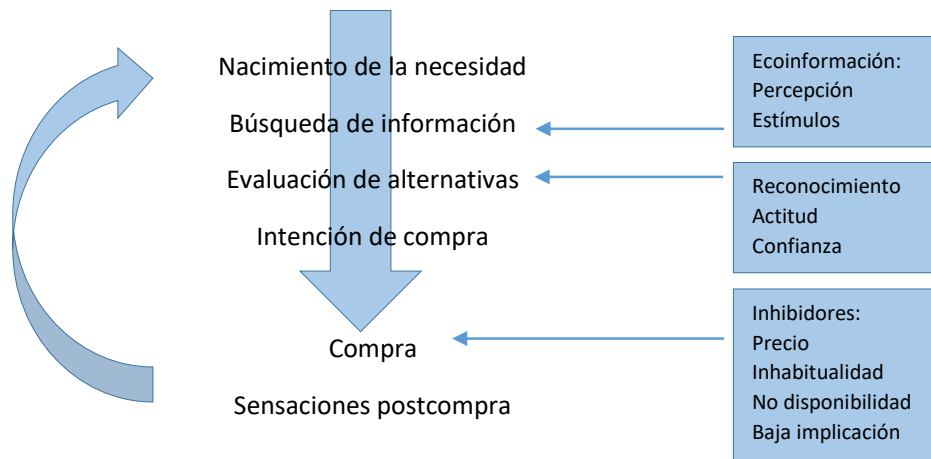


Figura 5.2.: Proceso de decisión de compra de un producto. Fuente: elaboración propia basada en *Marketing ecológico* (Jose V. Calomarde, 2000)

En este caso, la necesidad que satisfacemos es la que tienen nuestros clientes de comprar un producto ecológico que tenga un menor impacto en su salud y en el medio ambiente que los que acostumbran a encontrar en las grandes cadenas de supermercados. Estas necesidades podemos dividirlos en tres apartados, coincidiendo con las diferentes secciones de las que disponemos en nuestra tienda: **necesidad de comprar productos de alimentación, productos de limpieza y del día a día y productos de higiene personal.**

A la hora de realizar la compra, los clientes se encontrarán con una serie de inhibidores, como se menciona en la tabla. Uno de los más importantes podría ser el precio de los bienes, ya que los productos ecológicos presentan unos mayores costes que provienen de los gastos en investigación y de la utilización de “mejores” ingredientes para su fabricación.

Así como la calidad de estos productos y alimentos no es comparable a la de los de gran consumo de las grandes superficies, su precio tampoco puede serlo, aunque trataremos de igualarlo lo máximo posible con diversas ofertas y descontando el peso del envase, como explicaremos más adelante. El objetivo es que ninguna de las características de nuestro producto lo haga menos atractivo a juicio del consumidor.

¿Cómo se satisface?

Esta cuestión hace referencia a las formas o tecnologías concretas de satisfacer una necesidad genérica: las competencias distintivas con las que cuenta la empresa. Para responderla, hemos de definir qué concepto queremos transmitir de lo que es un producto ecológico, y más tarde especificar de qué forma vamos a hacérselo llegar al cliente.

José V. Calomarde define producto ecológico como aquel producto que cumple las mismas funciones que sus productos equivalentes, pero siendo su daño al medio ambiente menor o nulo considerando su ciclo de vida (desde su etapa de producción hasta que llega a manos del cliente).

En cuanto a la forma en la que vamos a hacerles llegar este producto a nuestros clientes, podemos hablar de **tienda física** y **tienda online**. Actualmente, y al estar empezando en el sector, sólo contamos con tienda física en local, pero estamos desarrollando una tienda online dentro de nuestra página web (e-commerce) para ampliar nuestra cuota de mercado a clientes de toda la península.

Es importante destacar que la intersección entre las respuestas a estas cuestiones coincide con lo que hemos definido como misión de la empresa, lo que demuestra una gran coherencia entre la estrategia de negocio y la filosofía Breaking Pack. Podemos resumir estas tres dimensiones anteriormente descritas de manera mucho más gráfica, mediante lo que llamamos Modelo de Abell:

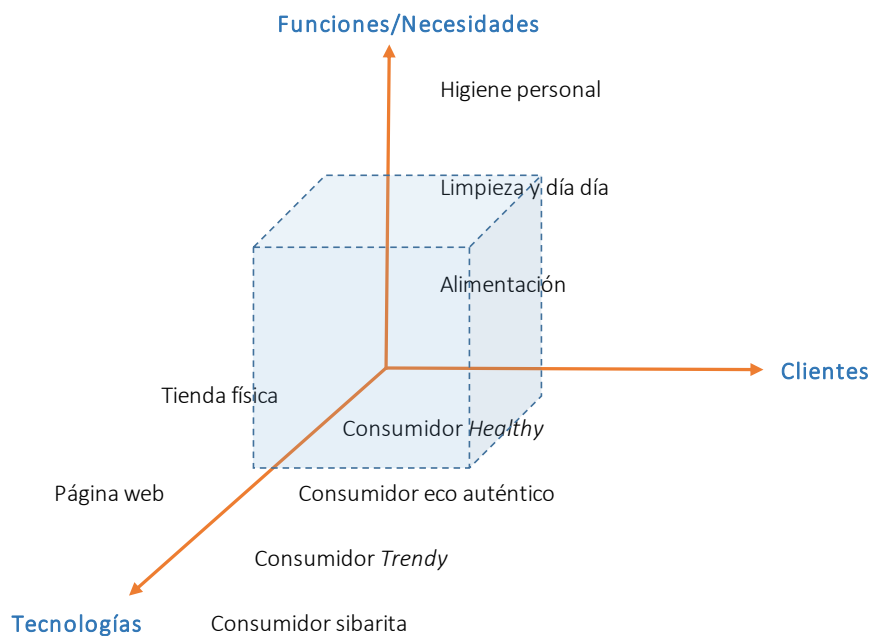


Figura 5.3.: Modelo de Abell para Breaking Pack. Fuente: elaboración propia.

Este gráfico pretende reflejar cómo la empresa, a partir de una tecnología determinada, trata de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles que se esperan de ella. Si analizamos cada una de las variables, nos podemos hacer una idea del alcance que tiene Breaking Pack dentro de nuestro mercado de referencia. Estas variables están ordenadas de la siguiente manera: hemos colocado más cerca del origen las necesidades y funciones más básicas, los clientes que se prevé harán un mayor consumo y las competencias distintivas que tendrán más peso a la hora de llevar a cabo el negocio, es decir, los mercados que resultan más interesantes. Para establecer este orden hemos cogido como referencia la pirámide de Maslow, que nos explica cómo funciona la conducta humana:



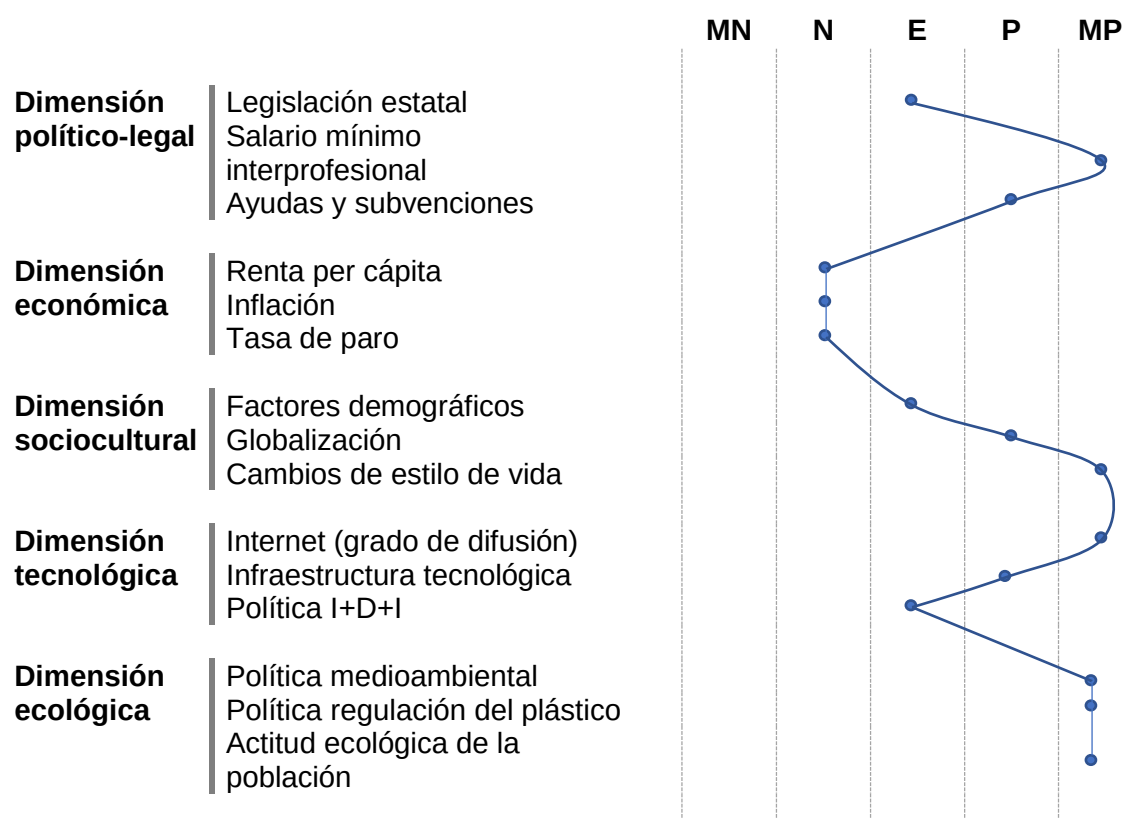
Figura 5.4.: Pirámide de Maslow. Fuente: elaboración propia basada en *Motivación y personalidad* (Abraham H. Maslow, 1970)

5.2. Análisis del macroentorno

Una vez que hemos situado nuestra empresa en su mercado de referencia, vamos a analizar las variables externas de las que hablábamos anteriormente. Estas variables forman parte del macroentorno, constituido por el conjunto de factores externos a la empresa que esta, en principio, no puede controlar pero que afectan directamente a sus resultados.

Según Kotler, la empresa y todos los demás actores operan dentro de un macroentorno más grande de fuerzas que configuran las oportunidades y presentan las debilidades de la empresa. Estas fuerzas constituyen los elementos más relevantes del entorno, en los que vamos a profundizar gracias a un análisis PESTA. Dichos factores son: político-legales, económicos, socioculturales, económicos y medio ambientales o ecológicos.

A la hora de llevar a cabo este análisis es importante tener en cuenta que no todas las variables afectan de forma relevante a cualquier empresa y que, las que pueden considerarse “buenas” para una, pueden no serlo para otra. Además, este análisis nos servirá para detectar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta nuestro negocio, para así poder diseñar estrategias que permitan aprovechar de mejor manera las oportunidades y enfrentarse a las amenazas. Todos los datos son reales y comparados con el resto de países de Europa.



MN; Muy negativo, **N**: Negativo, **E**: Equilibrio, **P**: Positivo, **MP**: Muy Positivo.

Figura 5.5.: Análisis PESTA del macroentorno de España en comparación con Europa. Fuente: elaboración propia.

5.2.1. Dimensión político-legal

Hemos valorado de manera positiva la dimensión político-legal en España, debido a varios factores. En primer lugar, existen ciertas leyes, normas y regulaciones que afectan a las decisiones de marketing y que tienen que obedecer las empresas a las que atañe esta normativa. Por ejemplo, el Real Decreto 126/2015, del 27 de febrero de 2015, “por el que se aprueba la norma general relativa a la información alimentaria de los alimentos que se presenten sin envasar para la venta al consumidor final y a las colectividades, de los envasados en los lugares de venta a petición del comprador, y de los envasados por los titulares del comercio al por menor”. Esta regulación presenta ciertos requisitos que deben cumplir las tiendas a granel, como presentar la información relativa al nombre del producto, ingredientes, grado alcohólico en su caso “de forma escrita en etiquetas adheridas al alimento o rotulada en carteles colocados en el lugar donde los alimentos se presenten para su venta, sobre el alimento o próximo a él” (BOE, 2015).

Por otra parte, y más centrada en las políticas de ámbito económico, es muy destacable la subida del salario mínimo interprofesional (SMI) en 2019 de 735,90 a 900 euros al mes, lo que supone un 22,3% de incremento, el más elevado de los últimos años. De esta manera, España se sitúa entre los diez salarios más altos de la Unión Europea, después de Luxemburgo, Irlanda, Holanda, Bélgica, Francia y Reino Unido.

Finalmente, el apartado de ayudas y subvenciones también tiene una ponderación positiva ya que los gobiernos locales y estatales suelen fomentar la creación de nuevas empresas con ayudas económicas, sobre todo a los autónomos. También existen subvenciones a actuaciones de energías renovables y ahorro y eficiencia energética en Cantabria (Orden INN/13/2019, de 20 de marzo). Además, destaca Red Emprende, de la Fundación Biodiversidad, una asociación que se creó en abril de 2011 con el objetivo de dar apoyo a emprendedores interesados en la economía verde. Se les ofrece formación general o especializada y asesoramiento gratuito en cuestiones como elaboración de planes de negocio, entre otras.

5.2.2. Dimensión económica

El entorno económico nos aporta una perspectiva algo más negativa que los demás en este estudio debido a que, aunque se ha mejorado mucho en estos últimos años, aún no se ha llegado a los niveles en los que se encontraba España antes de la recesión. Por ejemplo, a nivel nacional, la renta per cápita se encuentra un 15,3% por debajo del promedio europeo, que se sitúa en 30.540 euros. Ni la recuperación experimentada en los últimos años, que ya sitúa el PIB per cápita nacional por encima de niveles precrisis, ni la incorporación de los países del Este a la Unión Europea, con una menor media, han salvado la distancia (*Expansión*, 23 de junio de 2019).

Por otra parte, en cuanto a la inflación en España, el IPC interanual ha bajado cuatro décimas en solo un mes, hasta el 0,4%. Marca así su nivel más bajo en tres años, arrastrado por el menor coste de la energía en comparación con el mismo mes de 2018, tanto en el caso de la gasolina y el diésel como en el de la electricidad (*El País*, 27 de junio de 2019).

Finalmente, podemos decir que España es el segundo país de Europa con más paro de larga duración, sólo después de Grecia. Aunque este vaya a disminuir un 14% este año, seguirá duplicando la media europea.

5.2.3. Dimensión sociocultural

La sociedad se encuentra en un proceso constante de cambio y de aparición de nuevas tendencias en los hábitos de vida y consumo. El aumento de familias monoparentales, así como la disminución de la natalidad y el envejecimiento de la población hacen de esta época la más adecuada para la creación de un negocio de estas características. Además, se ha incrementado también en estos últimos años el interés por los productos ecológicos, debido a una creciente preocupación de la sociedad por el medio ambiente.

Por otra parte, valoramos de forma muy positiva la creciente globalización, ya que son muchísimas las ventajas que acarrea la globalización en mercados tan punteros como el de los productos ecológicos en España.

5.2.4. Dimensión tecnológica

Nos encontramos en la era en la que contamos con más información sobre cualquier tema. Prácticamente todos los españoles cuentan con un dispositivo electrónico con el

que buscar en internet en sus casas, por lo que es muy fácil llegar a ellos a través de la publicidad online, por lo que esto supone una variable muy positiva.

Otra variable positiva es la infraestructura tecnológica de nuestra empresa, ya que contamos con una página web muy completa y diversas redes sociales mediante las que aportamos información de todos los productos que suministramos, así como de nuestra misión empresarial y objetivos ecológicos.

Por el contrario, la política de I+D+I es algo sobre lo que no destacamos sobre el resto de Europa. En concreto, las empresas españolas invierten en I+D+i la mitad que sus homólogas europeas o hasta cuatro veces menos que las empresas alemanas, según detalla un informe de la Fundación COTEC para la Innovación.

5.2.5. Dimensión ecológica

El 1 de enero de 2020 se prevé que entre en vigor la prohibición de la venta de vasos, cubiertos y pequeños envases de plástico de un solo uso en España, como ocurrió el pasado 2016 en Francia. Esto supondría una enorme reducción de la contaminación medioambiental del país, por lo que valoramos de manera muy positiva este aspecto en nuestro análisis. También es muy positiva la preocupación de los ciudadanos españoles por los temas medioambientales, siendo los más preocupados por el calentamiento global a nivel mundial según un estudio.

5.3 Análisis del microentorno

Una vez descritos los rasgos esenciales del entorno macroeconómico, el plan estratégico de marketing requiere analizar en profundidad las características del entorno específico, que son las que influirán más directamente en la actividad de la empresa

Porter (1982), considera cinco fuerzas que influyen en el grado de atractivo de la industria, así como en la capacidad de la empresa para explotar su ventaja competitiva. Estas son las siguientes:

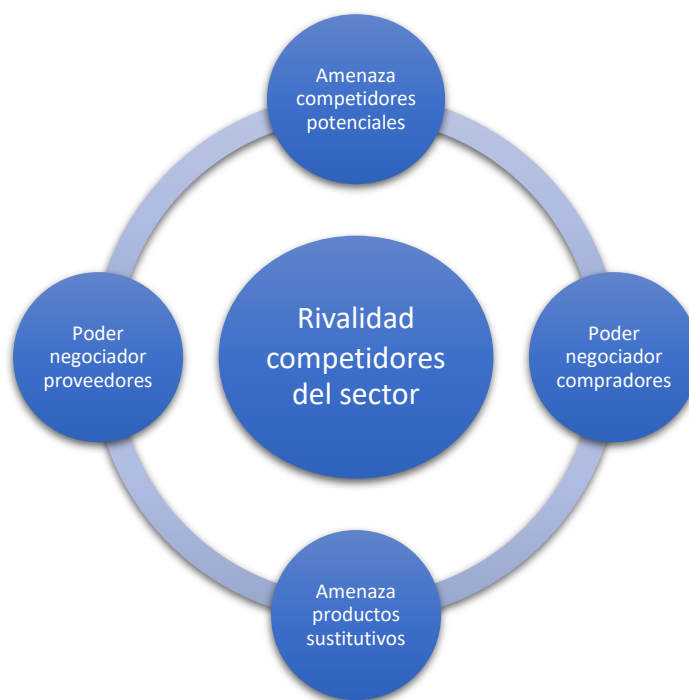


Figura 5.6.: Las 5 fuerzas del microentorno de Porter. Fuente: elaboración propia basada en El modelo de las cinco fuerzas (Porter, 1982)

Este modelo analiza el papel que desempeñan las barreras de entrada para dificultar la aparición de nuevos competidores, la importancia de no rivalizar mediante variables destructivas, la amenaza que supone la aparición de productos y servicios sustitutivos y la importancia de las condiciones en que se efectúan las transacciones entre las empresas de la industria y sus clientes y proveedores, lo que depende del poder negociador de cada parte (Juan Ventura, 2008).

Para analizar la ventaja competitiva con la que cuenta nuestra empresa, hemos de analizar cada una de estas variables por separado.

5.3.1. Proveedores

Según Kotler y Armstrong (2013) los proveedores son una parte muy importante en el proceso de creación de valor para el cliente ya que tienen una afectación directa en los precios finales de los productos. Así mismo, pueden incidir en la disponibilidad y calidad de estos, pudiendo dañar gravemente la imagen del negocio si hay escasez o retraso en los suministros.

En Breaking Pack tenemos muy clara nuestra filosofía “Plastic free is the way to be”, por lo que contamos con una serie de proveedores que utilizan el menor plástico posible en sus procesos productivos, siempre que la conservación del producto así lo permite. Nuestro objetivo es disminuir en lo máximo posible los plásticos de un solo uso, intentando que esto se aplique en todo el ciclo que va desde nuestros proveedores a nuestros clientes. Pedimos a todos los que abastecen nuestra tienda que nos envíen los productos en papel o cartón y a la vez, compramos en grandes cantidades para disminuir el residuo, incluso de papel, al máximo.

Todos nuestros proveedores de alimentación son españoles, ya que intentamos fomentar el consumo nacional para apoyar nuestra economía local. A pesar de ello, existen productos que importamos de otros países, como los detergentes o ciertos productos de higiene y de hogar, ya que no hemos podido encontrar proveedores nacionales que fabriquen de manera ecológica estos productos. Para nuestros diferentes tipos de productos contamos con los siguientes:

- **Alimentación:**

- ✓ **“CODILEX” ALIMENTACIÓN TRADICIONAL.** Esta empresa especializada en el comercio al por mayor de legumbres, frutos y frutas secas, harinas y pastas tiene contacto directo con agricultores, lo que les permite ofrecer una óptima calidad, con productos respetuosos con el medio ambiente y a un buen precio. Poseen su red propia de distribución en Asturias y Cantabria. Además, trasladan los alimentos en sacos de yute que les devolvemos una vez hemos vendido todo el producto.
- ✓ **HUERTA ECOLÓGICA “LAS LINDES”.** El apoyo a las huertas locales pretende ser una constante en nuestra empresa, por lo que intentamos contar con los mejores productos de la huerta que Cantabria puede proveer: una gran variedad de frutas y hortalizas ecológicas y locales... de Km0. Desde Ampuero, la huerta ecológica “Las Lindes” nos provee cada semana con los productos más frescos de su cultivo.
- ✓ **CAFÉS NOVELL:** Esta marca catalana fabrica cápsulas de café compostables, certificadas por la norma EN13432, que se degradan en un periodo de entre 12 y 20 semanas. Este tipo de cápsulas ayudan en gran medida a reducir el consumo de plástico nacional, ya que España es el tercer país del mundo con más consumidores de cápsulas de café, sólo por detrás de EEUU e Italia.



Figura 5.7.: Banner publicitario de Cafés Novell. Fuente: www.cafesnovell.com.

- **Productos de limpieza, de hogar y de higiene personal:** para conseguir los mejores proveedores de este tipo de productos hemos realizado una exhaustiva investigación, ya que resulta muy difícil saber dónde se fabrica cada producto realmente, si es de comercio justo, vegano, de proximidad o si es sostenible y ecológico. Antes de vender cada uno de ellos nos preocupamos por confirmar si cumple las «exigencias sostenibles y veganas» que se presume tienen que cumplir todos los productos ecológicos. Una vez realizada esta investigación inicial, estos son algunos de los proveedores con los que trabajamos para que nos suministren cada producto:

- ✓ **BIOLÙ:** Empresa italiana dedicada a la producción de jabones y detergentes para el cuidado del cuerpo y del hogar. Producen productos "limpios" y sostenibles garantizados con la Certificación Orgánica emitida por Organismos de Control Externos, de acuerdo con las estrictas regulaciones de la Asociación Italiana de Agricultura Orgánica (AIAB).

Como se aprecia en la imagen donde se refleja su proceso de distribución, una vez se agota el contenido de los bidones de detergente y jabón, se les envían para que los vuelvan a rellenar, de manera que no se genera ningún residuo.



FASE 1 - EL CICLO DE DISTRIBUCIÓN DE BIOLÙ A LA TIENDA

Los dispensadores enchufables de Biolù se entregan completos por correo urgente directamente a la tienda, están listos para el envío de inmediato y **no requieren decantación**. Antes de terminar el producto, el comerciante se pone en contacto con Biolù, hace un nuevo pedido y Biolù envía los nuevos complementos completos a la tienda, recogiendo los dispensadores vacíos. Los vacíos se **vuelven a llenar** en el laboratorio de Biolù después de un proceso completo de **lavado y esterilización**.

Figura 5.8.: Ciclo de distribución de Biolù. Fuente: www.biolu.it

Estos bidones son colocados en nuestra tienda conectados a un dispensador, de manera que cada cliente puede rellenar en sus recipientes de cristal o vidrio la cantidad que desee, descontándoles posteriormente el peso del envase. Estos son algunos de los productos que nos suministran:



Figuras 5.9. y 5.10.: Productos de limpieza de Breaking Pack. Fuente: www.biolu.it.

- ✓ **NATURBRUSH** es la primera marca española de cepillos dentales biodegradables, con sede en Valencia. Están fabricados en bambú, que no sólo ayuda a no invadir ni deforestar los espacios naturales libres, sino que es un antibacteriano natural, repele microbios y agentes externos que se acumulan en el tradicional cepillo de plástico, evitando que se acumule la suciedad en su superficie (www.natur-brush.com). Nos suministran cepillos de dientes, escobillas, esponjas, bastoncillos de algodón para los oídos y mucho más.



Figuras 5.11. y 5.12.: Productos de higiene personal de Breaking Pack.
Fuente: www.natur-brush.com.

- ✓ BEE'S WRAP es una empresa familiar fundada en 2012 en Vermont (EEUU) que ha creado los envoltorios Bee's Wrap, la alternativa sostenible y libre de tóxicos, para sustituir el film de plástico y el papel de aluminio. Para ello han recuperado la antigua tradición de empapar tela de algodón con cera de abeja.

Tienen varios diseños para sus envoltorios, entre ellos uno con un sistema de cierre perfecto para la comida para llevar:



Figura 5.13.: Productos del día a día de Breaking Pack. Fuente: www.beeswrap.com.

5.3.2. Intermediarios

Para trasladar los productos contamos con el apoyo de Margutsa, empresa cántabra que desde 1986 provee soluciones logísticas y de transporte, siempre respetando el medio ambiente. La empresa tiene implementada la norma internacional ISO 14001 que establece los requisitos de gestión ambiental y todos los vehículos cuentan con la certificación Cinco Estrellas del programa Ecostars y cumplen con la normativa de emisiones Euro 6.

5.3.3. Clientes

Como comentamos en el análisis del mercado de referencia, los clientes potenciales pueden ser todos aquellos a los que les interese mínimamente cuidar su salud, así como

el medio ambiente, pero ¿qué distinciones podemos hacer dentro las cuatro categorías que presentamos en ese análisis? M. Polonsky y Mintu-Wimsatt aportan algo de claridad sobre este asunto en su obra “Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory and Research”, clasificando a los grupos de consumidores ecológicos en los siguientes:

Denominación	Postura	
Eje coactividad		
Ecoactivos	Actúan para resolver el problema	"I will solve it"
Ecopasivos	Los demás resolverán el problema del medio ambiente	"Is not my problem"
Eje ecopostura		
Ecoopuestos	No actuar para resolver el problema	"There is no problem"
Ecoescépticos	Nada sirve para resolver el problema	"Forget the problem"
Eje ecoconsciencia		
Ecoconscientes	Favorables a los que actúan para resolver el problema, pero no actúan	"Delay the problem"

Figura 5.14.: Clasificación general de los consumidores ecológicos. Fuente: elaboración propia a partir de *Environmental Marketing* (M. Polonsky y Mintu-Wimsatt, 1995).

Si consultamos otras fuentes de información, como el informe sobre caracterización de compradores de productos ecológicos en canal especializado (Ministerio de Agricultura y Pesca. Alimentación y Medio Ambiente, 2017), se puede llegar a aplicar un filtro para discernir entre los compradores que comprarían productos ecológicos antes que productos normales si tuvieran esa posibilidad. Estas son las características que, según este informe, nos harían considerar que una alguien es consumidor y comprador de productos ecológicos:

- Identifica al menos una de las etiquetas oficiales y la correlaciona correctamente con los productos ecológicos.
- Es capaz de identificar (a partir de una lista cerrada de alternativas) los criterios que definen a este tipo de productos.
- Consume alimentos ecológicos al menos una vez al mes.
- Es el principal responsable de compra en el hogar (o al menos a nivel similar de otra persona).
- Hay una mayor proporción de mujeres, jóvenes o de mediana edad. Mayor presencia en el Noreste de España y en las grandes urbes.
- El nivel de formación de estos consumidores es superior a la media y también hay un mayor peso de población ocupada. La presencia de hijos menores de 12 años también está relacionada con el consumo de ecológicos.
- Prefieren consumir productos próximos a su entorno y muchos de ellos no buscan “marcas” en los productos ecológicos. Son consumidores bien informados, que leen las etiquetas de los productos que compran y saben identificar el auténtico producto ecológico.

- La frecuencia media de consumo de productos ecológicos es de 2 veces por semana y los vegetales y la fruta son los productos ecológicos más consumidos. El consumidor de alimentos ecológicos lleva ya una media de más de 5 años consumiendo este tipo de producto.
- En general los productos ecológicos están presentes en el 24% de los alimentos adquiridos por estos consumidores, que además están interesados en aumentar ese porcentaje.
- Los consumidores de alimentos ecológicos consumen también productos ecológicos en otras categorías distintas de los alimentos, especialmente las relacionadas con el ahorro de energía.

Por último, según la encuesta de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), los consumidores españoles cada vez tiene más en cuenta los factores éticos y de sostenibilidad a la hora de comprar, ya que la contaminación por plásticos y otros productos no reciclables preocupa a un 82% de españoles frente al 81% a nivel mundial.

5.3.4. Competidores

En Cantabria no existen competidores directos a nuestro negocio, pero sí existen otras tiendas en las que poder comprar productos ecológicos, así como otras en las que se pueden comprar legumbres y pastas a granel, pero no con estos dos atributos a la vez, lo que constituye la característica más novedosa de nuestro modelo de negocio.

Para llevar a cabo el análisis de la competencia, vamos a centrarnos en este tipo de competidores, ya que las dos únicas tiendas que podrían ofertar los mismos servicios que la nuestra se encuentran en Madrid y Barcelona (Unpacked Shop y Yes Future, respectivamente), por lo que no suponen una amenaza competitiva, ya que nadie o casi nadie se desplaza a otra comunidad para llenar su cesta de la compra. Además, se incluyen en el estudio las grandes superficies y las tiendas online de productos ecológicos, ya que cada vez son más las empresas que recurren a este medio para hacer llegar sus productos, ahorrándose la inversión inicial que supone la adquisición de un local.

Tiendas online:

- Planeta Huerto (www.planetahuerto.es), Merkabio (www.merkabio.com) y Biosano (www.biosano.es): este tipo de tiendas, además de muchas otras de menor tamaño, ofrecen todo tipo de productos ecológicos de manera online, pero cuentan con la desventaja de que el cliente no puede ver el producto hasta que llega a casa, por lo que este canal aún no cuenta con muchos adeptos en lo relativo a alimentación.

Grandes superficies:

- Actualmente, cada vez son más los hipermercados (Hipercor, Carrefour) y supermercados (Mercadona, Lidl) que cuentan con secciones de productos ecológicos, por lo que podrían formar parte de la competencia, pero sin alcanzar nuestro grado de especialización y sin ofrecer las mismas características (productos locales, libres de químicos, etc.).

Tiendas ecológicas y a granel:

- Tiendas ecológicas en Santander: Ecotienda La Huerta de Teresa (calle La Pereda), La Natural (calle Isabel II), Herbolario Navarro Sánchez (calle San Fernando).
- Tiendas a granel en Santander: El Colmado (calle Magallanes), A Puñaos (calle Magallanes). Este tipo de tiendas podrían suponer una competencia más fuerte si tuvieran mayor impacto en redes sociales, ya que de momento no son muy conocidas en la provincia más allá de su propio barrio.

5.3.5. Grupos de interés

En nuestro caso, al ser una pequeña empresa que está en proceso de creación, nuestros grupos de interés no son muy amplios, siendo los más importantes las administraciones públicas, que son las que nos pueden brindar financiación en forma de ayudas o subvenciones y las que fijan las normativas y leyes que debemos seguir. También encontraríamos dentro de este grupo a los bancos y entidades financieras en el momento en que necesitésemos de financiación externa para llevar a cabo nuestra actividad. Por último, la sociedad en general formaría parte de nuestros grupos de interés ya que, al fin y al cabo, van a ser sus opiniones las que reflejarán la imagen de marca que transmitimos al exterior.

6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. Recursos y capacidades de la empresa

Cada empresa se diferencia de las demás gracias al conjunto de recursos y capacidades que ha ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria. En nuestro caso, al tratarse de una empresa de nueva creación, hablaremos de nuestros recursos y capacidades iniciales, aquellos en los que debemos trabajar para que formen parte de nuestra ventaja competitiva, y que nos harán aún más especiales si son escasos y difícilmente imitables. Es por ello por lo que trataremos de identificar, desarrollar y proteger aquellos que nos aseguren el logro de ventajas competitivas sostenibles y, por tanto, rentas superiores a largo plazo, ya que estos recursos en sí no son la verdadera fuente de ventaja, sino que su verdadero valor radica en su sostenibilidad, que se consigue gracias a los siguientes atributos: unicidad, inimitabilidad, durabilidad e insustituibilidad (Srivastaba et al., 2001).

Según esta teoría, Breaking Pack posee una ventaja competitiva clara debido a la inexistencia de competencia directa en el norte y la novedad del servicio que ofrece, además de la excelente calidad de los productos que ofrecemos, entre otros. En el día a día de su actividad empresarial cuenta con los siguientes recursos:

- Recursos tangibles tales como el local con el que contamos en la calle Marqués de la Hermida, el mobiliario en tienda -que sigue la filosofía *plastic free* de la empresa, siendo todo de madera, metal y vidrio- y los recursos financieros (dinero, capacidad de endeudamiento, derechos de cobro...).
- Recursos intangibles. Según Grant (2006), los recursos intangibles se pueden clasificar en reputación, tecnología y recursos humanos:

- Reputación: Breaking Pack en sus relaciones con los clientes genera un conocimiento de marca, basado en la experiencia acumulada, que puede dar lugar a una reputación buena o mala en función del grado en que los consumidores hayan visto satisfechas sus expectativas. Nuestro principal objetivo es conseguir generar una buena reputación en los clientes, así como con los proveedores y la sociedad en general (Responsabilidad Social Corporativa).
- Tecnología: Dentro de este apartado encontramos el *Know how*, o experiencia acumulada, que convierte el conocimiento de nuestros trabajadores en un “saber hacer” muy valioso y uno de los recursos de la empresa más difícilmente imitables.
- Recursos humanos. Los trabajadores son el principal recurso de nuestra empresa, siendo muy difícil de medir su aportación a esta. Una forma de aproximarse es mediante el concepto de capital humano según Boisier (2002), que define este como el stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos. En Breaking Pack contamos con una plantilla excelente que trabaja para conseguir no sólo el beneficio de la empresa sino también el del cliente y el del planeta. Más adelante presentaremos el organigrama empresarial.

Estos recursos son medios aislados, necesarios, pero no suficientes para alcanzar los fines estratégicos de la empresa, mientras que las capacidades integran recursos de diferente naturaleza para llevar a cabo actividades productivas. Estas capacidades pueden ordenarse mediante una jerarquía como la siguiente, siendo la capacidad más importante la capacidad de aprender y adaptarse a los cambios del entorno, siguiéndole las capacidades intermedias, que se crean mediante la adecuada integración de las de orden inferior (Grant, 2006).

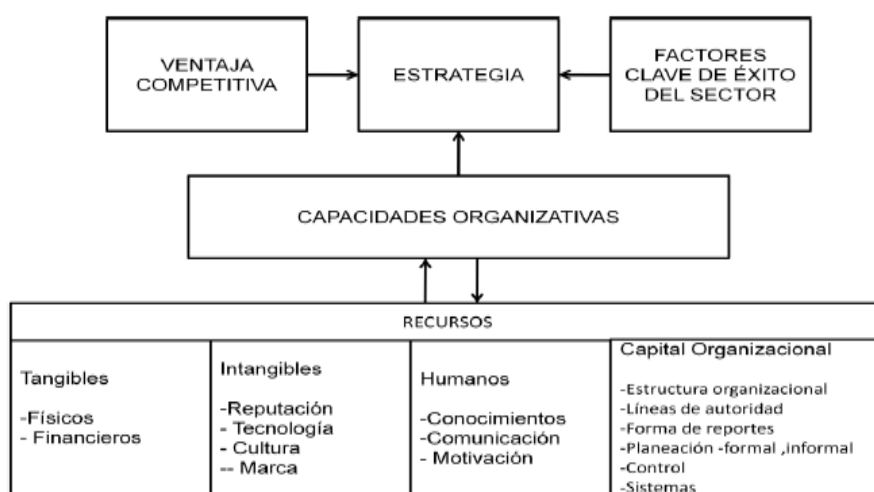


Figura 6.1.: La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. Fuente: Robert M. Grant (2006).

6.2. Organigrama

En Breaking Pack contamos con una plantilla de dos empleados muy especializados, además del propietario, los cuales son suficientes para llevar a cabo de manera efectiva todas las actividades necesarias en el día a día de nuestra empresa. Como es una tienda de autoservicio en la que, al igual que en los supermercados, cada cliente se sirve a sí mismo, para la atención al cliente basta con un encargado de tienda y un dependiente.

Estos trabajan a media jornada, uno por la mañana y otro por la tarde (nuestro horario es de 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00 de lunes a viernes y de 10:00 a 13:00 los sábados), mientras que es el propietario el que se encarga de las compras, las relaciones con proveedores y los suministros de electricidad y agua, así como de actualizar las redes sociales.

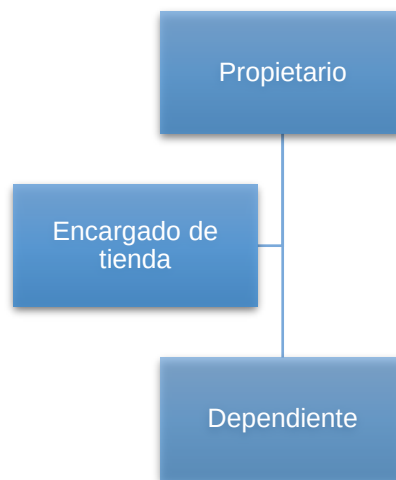


Figura 6.2.: Organigrama de la empresa. Fuente: elaboración propia.

7. ANÁLISIS DAFO

En este punto del plan de marketing, vamos a exponer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de Breaking Pack, describiendo de manera mucho más gráfica todo lo mencionado en los puntos anteriores mediante un análisis DAFO.

<u>DEBILIDADES</u> • Pequeña dimensión empresarial. • Bajo control de redes comerciales. • Capacidad financiera limitada. • Escasa imagen de marca.	<u>AMENAZAS</u> • Posible mala acogida. • Posible comparación con precios de grandes superficies. • Oscilación en el nivel de ventas.
<u>FORTALEZAS</u> • Idea novedosa de negocio. • Fuerte presencia en RRSS. • Calidad del producto. • Productos locales (Km 0). • Productos naturales y saludables. • Preocupación por el medio ambiente y el cliente. • Frecuencia de compra (productos del día a día). • Rapidez de adaptación al mercado.	<u>OPORTUNIDADES</u> • Nueva ley contra el plástico de un solo uso. • Preocupación por el medio ambiente. • Fidelidad de los clientes. • No hay competidores directos. • Facilidades por parte del gobierno local. • Potencial para expandirse.

Figura 6.3.: Análisis DAFO de Breaking Pack. Fuente: elaboración propia.

Si analizamos el cuadro, podemos observar que las mayores debilidades que encontramos son las relacionadas con la reciente creación de la empresa, es decir, la inexperiencia en el mercado, que se traduce en poco control de las redes comerciales, la escasa imagen de marca y la pequeña dimensión empresarial. Como somos conscientes de lo difícil que es crear un negocio en estos momentos, estamos invirtiendo grandes esfuerzos en crear una fuerte imagen de marca (que, aunque aún sea escasa, va aumentando considerablemente), gracias a una gran presencia en redes sociales. Hemos desarrollado una moderna página web con todo tipo de apartados, desde descripciones detalladas de cada producto a sección de comentarios y preguntas frecuentes. Además, tenemos página de Facebook e Instagram para llegar a todo tipo de consumidores.

Por otra parte, y también relacionadas con la reciente creación de la empresa, encontramos las posibles amenazas, que tienen mucho que ver entre sí. Una mala acogida supondría el mayor peligro para el futuro de la empresa, y podría estar causada por una comparación negativa con los precios de las grandes superficies si no se tuvieran en cuenta los atributos cualitativos del producto, como su mejor calidad, su menor impacto medio ambiental y su menor riesgo para la salud. Además, al estar empezando, cabe la posibilidad de que las ventas tarden un tiempo en asentarse (oscilación en el nivel de ventas), coincidiendo con el periodo de maduración de la empresa.

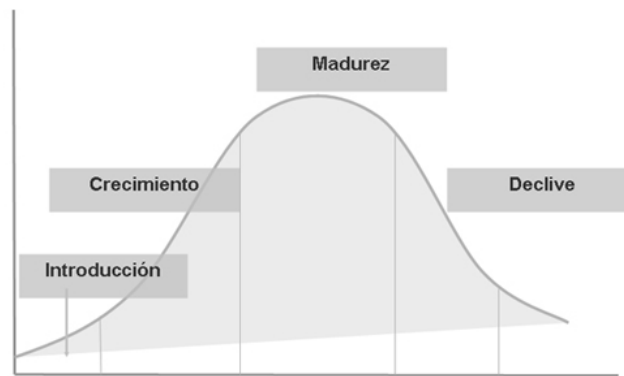


Figura 6.4.: Ciclo de vida de la empresa. Fuente: Blog Responsabilidad Social Educativa.

A continuación, vamos a detallar el resto de los atributos positivos de la tabla anterior:

➤ Fortalezas:

- Idea novedosa de negocio: como hemos mencionado anteriormente, al tratarse de la primera tienda de estas características en el norte y prácticamente en todo España (solo existen dos similares en Madrid y Barcelona), puede resultar muy atractiva para los clientes que llevaban tiempo esperando algo así, o incluso para los que no se lo habían planteado, pero al conocer la tienda comienzan a cuidar más el plástico que consumen y la calidad de los productos.
- Fuerte presencia en RRSS: al tratarse de una empresa joven, estamos basando la mayor parte de nuestra publicidad en un fuerte impacto en redes sociales, ya que consideramos que es la forma más fácil de darnos a conocer.
- Calidad del producto, productos locales (Km 0), naturales y saludables: podemos agrupar estas tres características en una ya que son atributos que cuidamos muchísimo, pues constituyen el mayor factor diferencial de nuestro negocio. En nuestra tienda solo tienen cabida productos sanos y cuyo proceso productivo ha respetado el medio ambiente en todo momento: desde productos de alimentación (pastas, legumbres, frutos secos, cereales...), a productos de limpieza (detergentes sin químicos, jabones naturales...) y productos de higiene personal (cepillos de dientes de madera, pastas de dientes, hilo dental reciclable, algodones de desmaquillar reutilizables, etc.).
- Preocupación por el medio ambiente y el cliente: la conciencia ecológica es algo intrínseco a nuestra política empresarial, se palpa en todo lo que tiene que ver

con nuestra compañía: desde el nombre Breaking Pack hasta la decoración de la tienda, el merchandasing... Queremos generar el menor impacto posible en el planeta. Este cuidado del medio ambiente se ve reflejado, a su vez, en el trato con el cliente: todos los procesos productivos que respetan el medio ambiente indirectamente respetan al consumidor final, ya sea por la inexistencia de químicos en su crianza, el no estar recubiertos de plástico ni pesticidas, etc.

- Rapidez de adaptación al mercado: al tratarse de una tienda de venta al detalle o minorista que no compra cantidades demasiado grandes de productos a los proveedores (principalmente porque la mayoría de productos que vendemos son perecederos), tenemos la ventaja de poder acabar rápido con el stock disponible, pudiendo actualizarlo comprando otro tipo de productos que la sociedad demande más en ese momento.
- Frecuencia de compra (productos del día a día): este puede que sea uno de los atributos más importantes, ya que al ser una tienda tipo supermercado que vende todo tipo de productos, el cliente acudirá a ella como mínimo una vez al mes, dependiendo del tamaño de compra que suela realizar y lo que esta le dure. Aquí abajo presentamos los datos relativos a la frecuencia de compra de productos ecológicos en 2017:

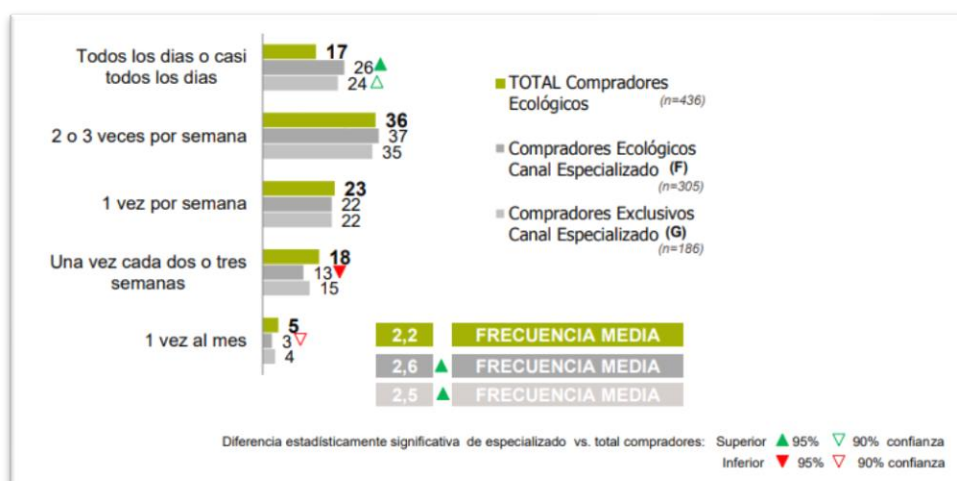


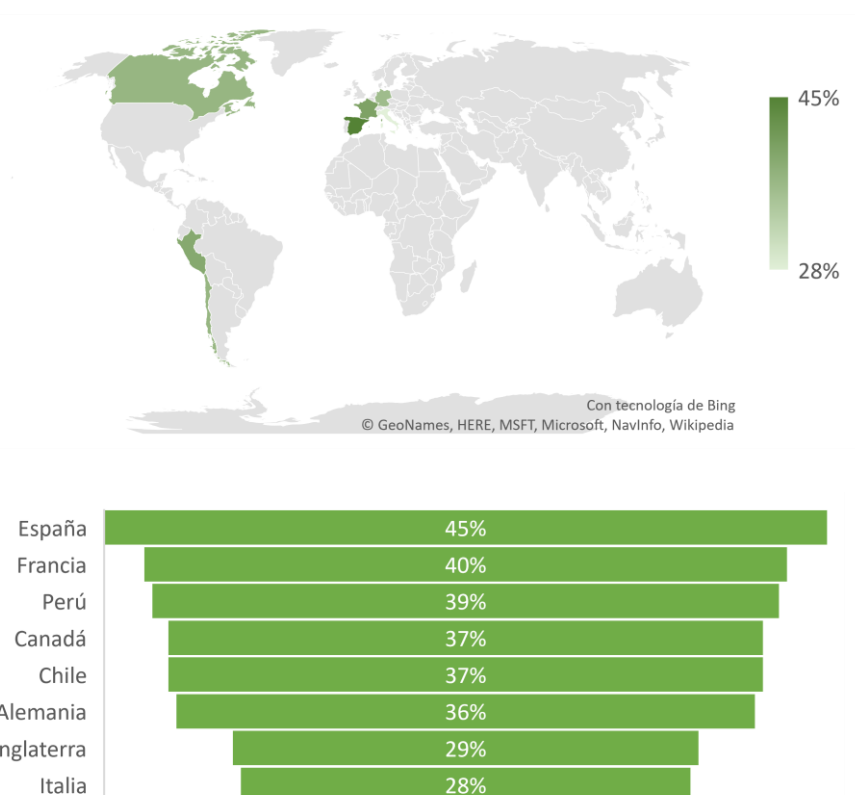
Figura 6.5.: Frecuencia de compra de productos ecológicos. Fuente: *Caracterización de compradores de productos ecológicos en canal especializado* (Ministerio de Agricultura y Pesca. Alimentación y Medio Ambiente, Julio 2017).

➤ Oportunidades:

- Nueva ley contra el plástico de un solo uso. Los plásticos de un solo uso, como platos, cubiertos, pajitas y bastoncillos para los oídos estarán prohibidos en la Unión Europea a partir de 2021. El pleno del Parlamento aprobó el pasado marzo el acuerdo alcanzado con el Consejo de la UE por 560 votos a favor, 35 en contra y 28 abstenciones. Los productos que deberán desaparecer en 2021 son: cubiertos de plástico de un solo uso (cucharas, tenedores, cuchillos y palillos), platos de plástico de un solo uso, pajitas, bastoncillos de algodón para los oídos fabricados en plástico, palitos de plástico para sostener globos, y plásticos

oxodegradables y contenedores alimenticios y tazas de poliestireno (Noticias Parlamento Europeo, 2019).

- Preocupación por el medio ambiente. Según un artículo publicado en Europapress, los españoles son los más preocupados por el calentamiento global y el medio ambiente a nivel mundial según un estudio. Esto genera un nicho de mercado en el que hay muy pocas barreras de entrada, ya que es un tipo de negocio que, como hemos dicho anteriormente, no existe en Cantabria. Aquí abajo se presentan los datos que avalan esta oportunidad de negocio:



Figuras 6.6. y 6.7.: Preocupación mundial por el cambio climático. Fuente: elaboración propia basada en los datos del artículo *Los españoles, los más preocupados por el calentamiento global a nivel mundial según un estudio* (Europapress, mayo de 2018).

- Fidelidad de los clientes. Si partimos de la premisa de que nuestros clientes cuentan con una conciencia medio ambiental alta, es fácil suponer que una vez que descubran las ventajas que supone para ellos y el medio ambiente el hecho de comprar en una tienda a granel libre de plásticos, repetirán muy a menudo.
- No hay competidores directos. Como hemos observado en el análisis del microentorno, no existen competidores directos en Cantabria, siendo los únicos que podrían ofrecer el mismo servicio las tiendas de Unpacked Shop (Madrid) y Yes Future (Barcelona).

- Facilidades por parte del gobierno local. Por poner un ejemplo, la Ley de envases y residuos de envases de noviembre de 1997, imprescindible a la hora de elaborar planes empresariales de prevención de residuos de envases y establece las obligaciones de fabricantes envasadores y comerciantes (Ecoembes, 2018).
- Potencial para expandirse. Los nuevos hábitos de consumo y la creciente preocupación por la salud y el medio ambiente convierten a Breaking Pack en la candidata perfecta para poder expandirse a nivel nacional.

8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DE MARKETING

Tan importante como desarrollar el plan de marketing es definir sus objetivos estratégicos y la manera en la que los vamos a llevar a cabo. Además, hemos de saber a qué segmento de mercado nos vamos a dirigir y cómo vamos a posicionarnos.

Una vez analizado el macro y microentorno, la empresa debe definir sus objetivos estratégicos y sus principales estrategias de marketing, los cuales veremos a continuación.

8.1. Objetivos estratégicos

Según Thompson y Strickland, en su obra *Planeación Estratégica - Teoría y casos* (2003), los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Estos objetivos deben ser viables, coherentes y consensuados. Además, se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica.

Existe una técnica llamada *SMART* que se puede utilizar para describir las características que han de tener estos objetivos estratégicos básicos de la empresa, donde cada letra representa un requisito que los objetivos deben cumplir:

S - *specific* (específico). El objetivo ha de estar claramente definido para no dar lugar a posibles interpretaciones erróneas, además de estar enfocado a los clientes.

M - *measurable* (medible). Ha de ser medible, de forma que podamos saber cuándo lo vamos a alcanzar.

A - *attainable* (alcanzable). Tiene que ser realista, una meta que podamos alcanzar.

R - *relevant* (relevante). Debe estar relacionado con el objetivo final del negocio.

T - *timely* (a tiempo). Ha de establecerse en un horizonte temporal, ya sea a corto o a largo plazo.

Una vez explicadas las características que han de tener nuestros objetivos, es muy importante saber cómo va a contribuir su definición en el día a día del negocio.

Toda empresa ha de definir qué objetivos quiere lograr, ya que esto ayudará a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado. También sirven para conseguir mayores niveles de compromiso en los empleados de la empresa. Es por esto por lo que hemos decidido que nuestros principales objetivos estratégicos sean los siguientes:

- Crecimiento de la cifra de negocios.
- Ofrecer una gama de productos de gran calidad, llegando a ser el 100% de ellos libres de plástico y ecológicos.
- Mantener el compromiso con el medio ambiente y llegar a concienciar a más personas.
- Obtener notoriedad a nivel local y regional, para posteriormente poder expandirnos a nivel nacional.
- Fidelización de los clientes, logrando una cuota de mercado que permita la continuidad de nuestra actividad en el tiempo.

Este último objetivo tiene mucho que ver con el marketing relacional, que Mesonero y Alcaide definen como una mentalidad empresarial que pone el énfasis en la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes y consumidores. Estas relaciones han de ser beneficiosas para ambas partes y conllevan intercambios adicionales más allá del inicial, lo que, en los mejores casos, acaba generando la fidelidad del cliente.

De esta manera, se genera una base sólida de clientes que, a su vez, generan una serie de ingresos en la empresa. A los usuarios, además, les beneficia ya que conlleva un trato mucho más cercano por parte del dependiente o empleado.

En Breaking Pack cuidamos las relaciones con cada cliente, ya sea potencial o real. La manera en la que nos relacionamos con los clientes potenciales la expondremos más adelante, en el apartado relativo al plan de comunicación. Ahora vamos a centrarnos en las relaciones con el cliente que ya nos conoce y ha realizado su primera compra en nuestro local.

Una vez el cliente ha escogido sus productos y se dispone a pagar, después de habersele deducido el peso del envase, se le pide el correo electrónico, ¿por qué? Porque no comulgaríamos con nuestra filosofía de empresa si imprimiéramos un ticket de compra por cada uno de los clientes que acuden a nuestra tienda. Lo que hacemos es enviarles un ticket electrónico o e-ticket como el de la imagen de la derecha a la dirección que nos faciliten. Este ticket tendrá la misma validez que uno de papel.

Junto con el ticket se les envía un formulario preguntándoles si están interesados en recibir nuestra Newsletter mensual, de manera que esta solo les llega a los clientes realmente interesados, evitando así los famosos emails de spam que van directos a la bandeja de no deseados.



Figura 8.1.: Factura electrónica de una compra en Breaking Pack.
Fuente: elaboración propia.

En la Newsletter incluiremos nuestras novedades de cada mes, así como “tips” ecológicos que puedan ser de utilidad para llevar una vida más respetuosa con el medio ambiente: trucos para reciclar los envases, recetas sanas y ecológicas, consejos para comprar mejor...

Con toda esta información que nos facilita cada cliente, nos será mucho más fácil segmentar la clientela y poder personalizar más las ofertas, gracias a un CRM (Customer Relationship Management) para almacenar todos esos datos, impulsando así nuestro marketing one-to-one.

Por otra parte, y también dentro del marketing relacional, es de gran importancia la adecuada gestión de la calidad en el servicio y de las expectativas. La calidad, a ojos del cliente, no se compone sólo de la que ha percibido en la tienda, sino también de la que esperaba encontrar, es decir, será la diferencia entre las expectativas que tenía y lo que se ha encontrado en realidad y ha experimentado, pudiendo ser esta diferencia positiva o negativa.

Para realizar una adecuada gestión de la calidad, enviaremos a los clientes una encuesta de satisfacción totalmente voluntarias para que puedan evaluar su experiencia en nuestra tienda, desde el trato recibido a la comodidad de las instalaciones y la calidad del producto. Los resultados obtenidos en estas encuestas nos servirán para fijar nuevos objetivos estratégicos a corto plazo, de manera que vayamos mejorando periódicamente la imagen que los clientes tienen de nosotros, consiguiendo un alto índice de satisfacción.

8.2. Definición de las estrategias de marketing

Las estrategias de marketing constituyen los planteamientos de la empresa para la consecución de sus objetivos. Según Porter en su definición de ventaja competitiva, encontramos tres tipos de estrategias: de liderazgo en costes, de diferenciación y de enfoque o alta segmentación.

Breaking Pack sigue una estrategia de diferenciación y de enfoque, ya que el sector en el que opera (el de los productos ecológicos) es un sector muy diferenciado y enfocado a un segmento determinado de la sociedad preocupado por el medio ambiente. De momento, no nos es posible destacar mediante liderazgo en costes ya que los productos ecológicos, debido al cuidado proceso de producción que necesitan, son más caros que los productos de gran consumo. Aun así, nuestros precios son menores que los de otras tiendas de productos de la misma clase gracias a la forma de cobro que comentábamos al inicio, consistente en deducir al precio final el peso del envase.

- **Estrategia de diferenciación**

Una empresa tiene una ventaja competitiva por el lado de la diferenciación cuando es capaz de crear más valor que sus competidores y, al mismo tiempo, alcanzar un beneficio percibido superior (Juan Ventura, 2008).

Breaking Pack cuenta con la ventaja de que sus productos no son fácilmente sustituibles por los de la competencia, principalmente porque no existen productos con las mismas características ni la misma calidad en Cantabria. Esto provoca la creación de segmentos de clientes fieles, que están dispuestos a aceptar el producto a un precio superior que el de la competencia. De esta manera, podemos decir que la empresa se diferencia de dos formas que no son excluyentes entre sí:

1. Diferenciación basada en las características del producto. Nuestros productos resultan muy novedosos comparados con los que se suelen vender en los supermercados y tiendas de gran consumo, debido a su gran calidad, su diseño innovador y tecnología incorporada, lo que ayuda a proteger el medio ambiente. Además, el trato en nuestra tienda es muy personal, siendo el servicio algo a añadir a las características destacables del producto.

Por poner un ejemplo, las cápsulas de café ecológicas que se pueden encontrar en nuestra tienda resultan un claro avance si las comparamos con las cápsulas tradicionales, de las que el 50% de su peso es sólo el envase, que va directo a la basura. Estas cápsulas resultan algo más caras que las no reciclables debido a los materiales con los que están confeccionadas, pero es una diferencia insignificante comparado con los enormes beneficios que aporta un gesto como este a la naturaleza.



Figura 8.2.: Comparación entre cápsulas de café de nuestra tienda y de Carrefour.
Fuente: www.cafesnovell.es y www.carrefour.es.

En la imagen, el pack de 10 cápsulas que se vende en Breaking Pack frente al pack de 20 que se vende en Carrefour. La inversión es algo mayor, pero si tenemos en cuenta que en nuestras cápsulas (marca Norvell) se puede reciclar hasta el paquete, estas aportan un mayor valor añadido que compensa el mayor coste, por lo que el cliente estaría dispuesto a asumirlo.

2. Diferenciación basada en la potenciación de la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing. Como hemos dicho con anterioridad, contamos con una gran fuerza de ventas mediante marketing one-to-one, lo que nos permite señalar la calidad de los productos de nuestra empresa cuando esta no es directamente observable (forma de cultivo de los alimentos de Comercio Justo, beneficios de ciertos productos...). Además, nuestra gran presencia en redes sociales (Instagram, Facebook...) nos permite llegar a prácticamente todos los segmentos, estén interesados o no en cuidar el medio ambiente. Esto, unido a nuestra Newsletter mensual, nuestra cuidada página web y el merchandasing que ofrecemos como promoción de ventas, nos ayuda a crear una fuerte ventaja competitiva en diferenciación.

- **Estrategia de enfoque o alta segmentación**

Nuestra empresa, como se viene desprendiendo durante todo el estudio, mantiene sus esfuerzos centrados en un segmento de mercado: la población que se preocupa mínimamente por el medio ambiente, así como por su salud y por la calidad de los productos.

Evidentemente, hay un muchos consumidores a los que no vamos a poder llegar con esta estrategia, como los que buscan ante todo el mejor precio sin importarles cómo o dónde está hecho el producto. Nuestro segmento de mercado es el del cliente que busca un producto que, aunque algo más exclusivo, es mejor para su salud y el medio ambiente.

8.3. Segmentación del mercado

Una empresa no puede llegar a todos los clientes del mercado, ya que cada uno tiene unos gustos, hábitos de consumo y preferencias diferentes. Por ello, deberá elegir a qué segmentos quiere dirigirse y de qué manera. Según Kotler, a través de la segmentación del mercado las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos homogéneos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas. Para ello, propone los siguientes pasos a seguir:

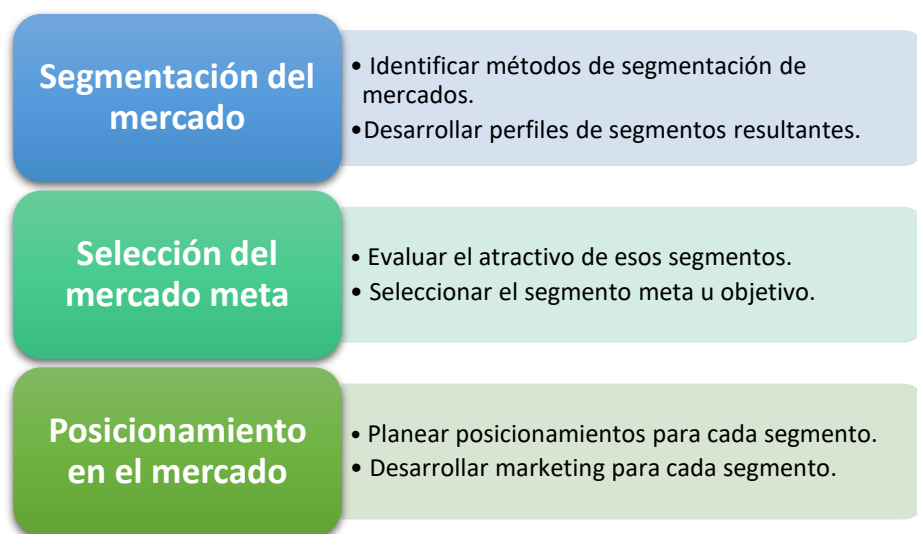


Figura 8.3.: Fases para la segmentación y posicionamiento en el mercado. Fuente: elaboración propia basada en *Fundamentos de marketing* (Kotler y Armstrong, 2003).

Breaking Pack ofrece sus servicios a todo tipo de clientes, principalmente menores de 35 años y que tengan una clara preocupación por el medio ambiente, por su salud y nutrición. Como vimos anteriormente, sus principales clientes se dividen en cuatro grandes grupos, por lo que elaboraremos estrategias de marketing especializadas para

cada uno de ellos, dándole mayor importancia a los que se prevé vayan a consumir más. Estos grupos son los siguientes:



Figura 8.4.: Segmentación de clientes de Breaking Pack. Fuente: elaboración propia.

Existen dos tipos de posicionamiento del producto: el centrado en el consumidor y el centrado en la competencia. Breaking Pack va a llevar a cabo un posicionamiento orientado principalmente al cliente, variando sus estrategias de publicidad de manera que lleguen a sus cuatro segmentos de clientes potenciales:

- Orientadas a los consumidores *Healthy*, que constituyen el grueso del mercado, vamos a llevar a cabo campañas publicitarias centradas en los ingredientes de los productos, potenciando así sus mejores características (productos sanos, sin químicos ni tóxicos, ecológicos...) e instando a los consumidores a llevar una vida sana, no sólo centrándose en la alimentación sino en la práctica de deporte.
- En cuanto al consumidor *Eco Auténtico*, será el propio modelo de tienda y características del negocio las que le hagan comprar. Este tipo de consumidores recurren mucho a las comparativas para ver qué producto es mejor de los que ofrece el mercado, por lo que al navegar por nuestra página web, donde se especifican los orígenes y características de cada producto, verá que nuestra tienda es la mejor opción a la hora de llevar una vida “eco” en Cantabria.
- Con respecto a los consumidores *Trendy*, serán las campañas de marketing por redes sociales las que más les lleguen. Como se mencionó con anterioridad, al realizar una compra en nuestra tienda se le recordará al cliente el concurso mensual que se lleva a cabo en nuestro Instagram, mediante el cual la foto con más likes se llevará un vale descuento para comprar en Breaking Pack, lo cual incentiva a los clientes a compartir sus compras por esa red social, bien por las características del producto o bien porque ser ecológico está “de moda”.
- Por último, al consumidor *Sibarita* habrá que hacerle llegar que nuestro producto es único en el mercado, mostrándole los productos que no existen en otras tiendas de Cantabria (los productos de higiene dental ecológicos, los detergentes a granel sin químicos, etc.). Estos productos, al no ser de alimentación, se colocarán en el escaparate de la tienda y se darán a conocer mediante las publicaciones por redes sociales.

9. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

El marketing está constituido por dos dimensiones diferentes, pero indudablemente complementarias. La primera, el marketing estratégico, como ya hemos expuesto, trabaja la parte estratégica del marketing y está enfocada al largo plazo, haciendo referencia a los valores, la proyección y los objetivos de la empresa. El marketing operativo, por su parte, es la variante táctica y se encarga de señalar las acciones y decisiones que se deben implementar para que el negocio vaya cobrando forma, estando más enfocado en el corto plazo.

El marketing operativo tiene como misión principal conquistar los mercados existentes a través de las variables básicas del marketing-mix, que son producto, precio, distribución y comunicación, también llamadas por McCarthy las 4 P'S de marketing (por sus nombres en inglés: product, price, place and promotion). Estas cuatro variables han de estar combinadas entre sí de forma coherente, de manera que den imagen de fuerza y estabilidad a la empresa.

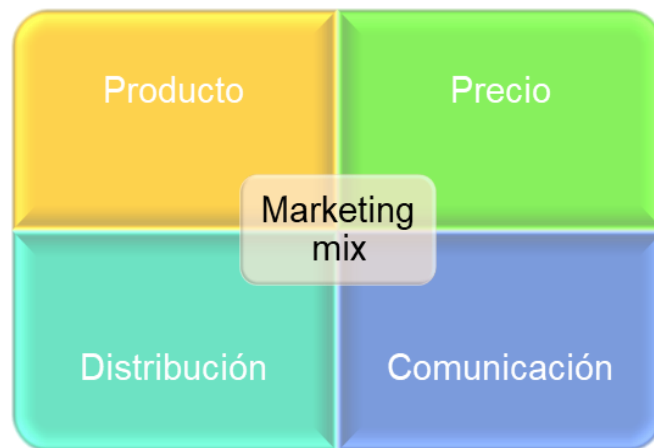


Figura 9.1.: Variables del marketing-mix. Fuente: elaboración propia.

9.1. Plan de producto

Se puede decir que el producto es la variable más importante del marketing mix ya que engloba tanto los bienes como los servicios que comercializa una empresa, satisfaciendo las necesidades de sus consumidores. En este caso, no vamos a centrarnos en un producto específico, sino en toda nuestra gama de productos, ya que todos se engloban dentro de lo que llamamos “producto ecológico”.

Hay que tener en cuenta que no existe ningún producto ecológico por sí mismo, sino en función de su comportamiento medioambiental durante todo su ciclo de vida: desde el análisis de las materias primas que lo componen, sus procesos productivos en conjunto, su uso, los residuos generados por su distribución y transporte y, finalmente, su reutilización o eliminación. Por tanto, un producto es ecológico cuando cumple las mismas funciones de los productos equivalentes, pero su daño al medio ambiente es inferior durante todo su ciclo de vida (Jose V. Calomarde, 2000).

A continuación, se procede a justificar nuestra idea de negocio y de producto, así como sus principales características:

- **Justificación de la idea:**

Si Miguel Ángel hubiese bebido agua de una botella de plástico mientras esculpía “La Piedad”, esa botella aún no se habría descompuesto. Hablamos de Miguel Ángel como podríamos haber elegido a cualquier otro escultor o artista, incluidos los neandertales que pintaron las cuevas de Altamira, ya que cada pedazo de plástico que se ha fabricado en la historia de la humanidad todavía existe en una parte de la tierra.

Breaking Pack surge como potenciadora del cambio que el planeta necesita, y que lamentablemente está llegando de manera demasiado lenta. Nuestra empresa propone una nueva forma de hacer la compra: orgánica, barata y sin contaminar el medio ambiente. Un rincón donde el producto es ecológico y también la manera de comprarlo, ya que se eliminan la mayoría de residuos que forman parte de los procesos productivos: desde químicos a todo tipo de plásticos y micro plásticos. Además, incluimos comida real y de productores locales (en la medida de lo posible) en nuestra carta de productos, ya que el número de marcas que comercializan con este tipo de productos en nuestra región es muy reducido.

- **Nombre y logotipo:**

Tanto nuestro nombre como nuestro logo están inspirados en la famosa serie estadounidense de Vince Galligan *Breaking Bad*. El nombre original de la serie significa “corrompiéndose” o “volviéndose malo” y, por el contrario, el nuestro hace referencia a todo lo contrario: algo así como “Rompiendo con el plástico”, mediante un juego de palabras en el que se sustituye *Bad* por *Pack* (envase, packaging, paquete...). Este cambio transforma el “volverse malo” en un “volverse la mejor versión posible de uno mismo”, que es la esencia que intentamos transmitir a nuestros clientes, lo que se consigue cuando se elimina de nuestro día a día el uso del plástico.

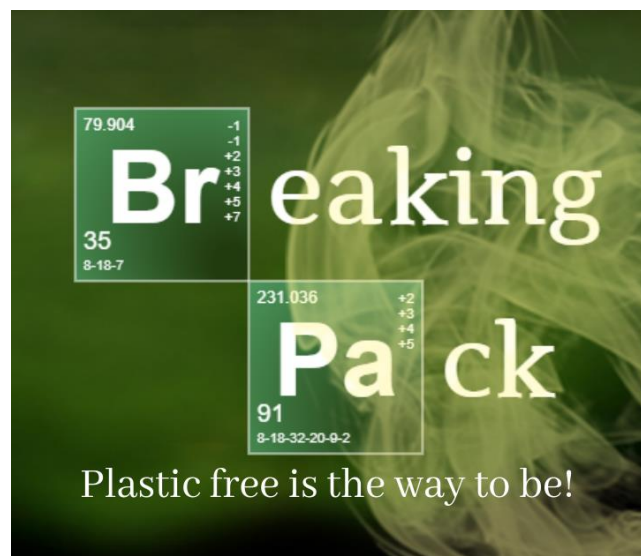


Figura 9.2.: Logo y eslogan de Breaking Pack. Fuente: Elaboración propia.

- **Eslogan: “Plastic free is the way to be”**

Tras un tiempo meditándolo, nos dimos cuenta de que el eslogan que mejor definía el negocio era el que hablaba del día a día de la empresa, por lo que optamos por “Plastic free is the way to be” como definición de nuestra actividad.

Para lograr dar con él llevamos a cabo un proceso de *brain-storming* entre todos los empleados de la empresa, donde surgieron otros eslóganes como “Nasti de plastic”, “Cool Bulk” o “Used once, lasts forever”, pero nos pareció que el actual era más serio, a la par que llamativo y pegadizo.

- **Características del producto**

Breaking Pack es una tienda ecológica a granel libre de plásticos y las principales características de sus productos son las siguientes:

- ✓ Productos ecológicos en la medida de lo posible.
- ✓ Libres de plástico tanto en su proceso productivo como en su venta.
- ✓ Sin químicos ni conservantes añadidos.
- ✓ De comercio justo.
- ✓ Proveedores nacionales en los productos de alimentación.
- ✓ Surtido amplio y poco profundo, ya que cubre muchas necesidades del cliente, pero con pocas referencias dentro de cada línea de productos.

9.2. Plan de precio

Los precios son uno de los atributos más importantes de cualquier producto, ya que inciden directamente en el nivel de demanda de estos, influyen en la percepción global del consumidor y determinan el diseño del resto de variables del marketing-mix.

Hay varios factores determinantes del precio de un producto, que se pueden dividir en cuatro dimensiones:

1. Dimensión temporal. Los precios de períodos previos de la empresa limitan bastante la libertad para fijar nuevos precios. En nuestro caso, al tratarse de una empresa de nueva creación, carecemos de cualquier tipo de restricción en este sentido.
2. Dimensión geográfica. En este caso sí que nos vemos algo influidos por los precios del resto de tiendas de Cantabria que, aunque no sean competidores directos porque no ofertan el mismo tipo de producto, establecen un margen de precios algo más limitado.
3. Dimensión competitiva. Como ya hemos dicho, existen pocas tiendas a las que podamos considerar competencia directa, pero las hay. Los precios de Breaking Pack no podrán ser mucho más altos que los de estas.
4. Dimensión de surtido. En Breaking Pack, al estar empezando, sólo contamos con una marca para cada tipo de producto, por lo que no se podrá comparar el precio de un producto con el de otro igual pero de otra marca. Esto, a la hora de empezar, nos brinda un mayor abanico de posibilidades a la hora de elegir un precio acorde a la calidad de cada producto.

9.2.1. Métodos de fijación de precios en empresas detallistas

Para la fijación de precios de los productos hemos de tener en cuenta tanto la demanda, como los costes y la competencia.

Los costes de fabricación y distribución marcan el límite inferior al que la empresa está dispuesta a vender sus productos. Este límite está formado por estos costes más un margen de beneficios, y será aquel que se encuentre en el umbral de rentabilidad o precio técnico, esto es, que vendiendo a ese precio los productos, la empresa cubre todos los gastos y su beneficio final es 0. Se calcula de la siguiente manera:

$$P \times Q = CF + CVu \times Q$$

Donde:

P = Precio

Q = Volumen de ventas (Uds.)

CF = Costes fijos totales (sueldos y salarios, seguros sociales, amortización, tributos, seguros, mantenimiento, servicios exteriores, gastos bancarios...)

CVu = Coste variable unitario (publicidad, comunicación, gastos energéticos, materias Primas, etc. relativos a cada unidad de producto).

Al comienzo de la actividad de la empresa, es común situarse más cerca de este límite que del superior, ya que aún se carece de experiencia en las ventas y es más difícil crear economías de escala.

El límite superior, por su parte, viene dado en función de la demanda. Constituye el precio máximo que están dispuestos a pagar los consumidores por cada producto y supone una evaluación global basada en la estimación de lo que el cliente espera recibir a cambio de lo que sacrifica. Se puede calcular mediante la elasticidad de la demanda, que hace posible prever la reacción de los consumidores ante la modificación del precio de un producto existente o ante el precio de un nuevo producto. En nuestro caso, la demanda se mantendría inelástica ($|E_{q,p}| < 1$), es decir, la demanda permanecería prácticamente invariable ante aumentos de precio. Esto es debido a que cuando no existen o hay poca disponibilidad de sustitutos la elasticidad de la demanda es menor, como en el caso de los productos ecológicos libres de plástico.

Por tanto, el precio de nuestros productos deberá situarse entre estos dos límites, tal y como se sitúan los precios de la competencia, de manera que se garantice tanto el beneficio de la empresa como su influencia en el mercado. Como se trata de una empresa detallista, esto implica que se deberán vender los productos a un precio mayor del que se han comprado a los proveedores. Este precio podrá ir aumentando si se genera una buena aceptación del negocio en la región.

Es importante recordar que la mayoría de nuestros productos se venden a granel (sobre todo los de alimentación y limpieza) lo que significa que el precio deberá estipularse para cada kilo o litro de producto. Además, como al precio final se le restará una cantidad dependiendo del peso del envase que traiga el cliente, este deberá ser algo mayor, ya que no se nos va a pagar su totalidad.

En el artículo “¿Es más caro comprar a granel?” de la página web *Vivir sin plástico* se nos presenta una comparativa entre los precios de productos empaquetados y a granel. Podemos sacar las siguientes conclusiones y algunos ejemplos:

- Los productos básicos de las marcas blancas de supermercados salen más baratos que si los compras a granel. Por ejemplo, las lentejas las encontramos a granel a 2,60€ y la misma variedad la encontramos empaquetada a 1,79€.
- Cuando los productos son más especiales, los precios se igualan más. Por ejemplo, el arroz integral a granel lo encontramos a 1,75€ y en los supermercados desde 1,65€ a 1,79€. Las pipas de calabaza peladas a granel a 9,20€ y en los supermercados cercanos a 12-18€.
- Los productos ecológicos salen más económicos a granel. Encontramos copos de avena a granel a 2.20 € y a 3,78 € empaquetados.
- Las especias y té salen mejor a granel. Por ejemplo, la albahaca la encontramos a 29€ a granel y hasta a 194€ empaquetada. En estos caso sale carísimo un embalaje que es totalmente innecesario.

Gracias a esta serie de datos podemos observar que en la mayoría de productos alimenticios que nosotros vendemos (productos ecológicos, frutos secos, pasta integral...), el cliente encontrará el precio muy atractivo en comparación con los precios a los que acostumbra a comprar en los supermercados.

9.2.2. Estrategias de precios

De entre todas las estrategias de fijación de precios, en Breaking Pack trabajamos con tres en concreto: estrategias de penetración, de precios psicológicos y de líneas de producto:

- ✓ Al tratarse de una empresa de nueva creación con un producto muy especializado que no existía en Cantabria, vamos a empezar con precios bajos (que nos permitan un margen de beneficio) mediante una estrategia de penetración. De esta manera, conseguiremos atraer a una gran mayoría de clientes que, si comulgan con la filosofía de la empresa, repetirán sus compras en más ocasiones. Además, estimularemos las ventas y ganaremos cuota de mercado.
- ✓ Por otra parte, en cuanto a los precios psicológicos, en nuestros productos primarán los precios impares. Estos números llaman más la atención ya que el cliente lo percibe como una oferta y el precio parece inferior. Al leer de derecha a izquierda, nuestro cerebro se queda con la primera cifra, es decir, con la cifra principal. Por ejemplo, aunque entre 5,99€ y 6€ solo exista un céntimo de diferencia, leemos el precio como “cinco con algo”.
- ✓ Finalmente, en nuestra sección de productos de limpieza y hogar seguiremos la estrategia de líneas de producto. Por ejemplo, a la hora de comprar cepillos de cocina para fregar la vajilla, estos tendrán “precios cautivos”, es decir, el mango de bambú tendrá un precio bastante bajo, mientras que los recambios de las fibras orgánicas tendrán uno algo más elevado. También contaremos con “precios de paquete”: el cliente podrá llevarse el set de limpieza bucodental compuesto por cepillo de dientes de bambú, hilo dental natural de seda y pasta dentífrica orgánica a un precio muy inferior al que pagaría por estos tres productos por separado.

9.3. Plan de distribución

La distribución comercial está constituida por el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos a disposición del comprador final en las condiciones de lugar, tiempo, forma y cantidad deseadas. Además, se considera una decisión estratégica para la empresa porque se diseña con vocación de largo plazo, ya que es difícilmente modificable sin incurrir en altos costes, contribuye a la diferenciación y posicionamiento competitivos y repercute en el precio de venta final.

En un mundo globalizado y con tanta competencia, las decisiones de distribución y de localización constituyen dos de las más importantes a la hora de poner en marcha un negocio.

9.3.1. Determinación de la ubicación del establecimiento

“Las tres propiedades más importantes de una tienda detallista son localización, localización y localización” (Brown, 1990). Esta frase hace referencia a la especial importancia que tiene la ubicación del local donde establezcamos nuestro negocio. Esta decisión será de gran influencia en el comportamiento de compra de los consumidores, reflejará un signo de fortaleza en el mercado e influirá en el resto de variables operativas de la empresa.

A la hora de elegir la ubicación de nuestro negocio hay una gran cantidad de variables a tener en cuenta, desde factores del entorno general (demográfico, social, político, tecnológico...) a factores del entorno específico como ya hemos visto anteriormente (competencia, clientes, proveedores, grupos de interés...). Además, en cuanto a la ubicación concreta del establecimiento, influirán atributos como la demanda en esa zona, el entorno (la dotación de servicios de transporte público que lleguen a la zona, los parkings...), la arquitectura exterior del edificio (fachada, dimensiones, escaparates), los costes y mantenimiento que conlleve el local (alquileres, rehabilitación), etc.

Es por esto por lo que es necesario determinar una forma de evaluar todas las características para establecer cuál es el mejor local para empezar nuestro negocio. Estas son las tres opciones que hemos encontrado en www.idealista.com y que procederemos a evaluar mediante el método del listado:

a)



Local en calle Cádiz, Centro - Ayuntamiento, Santander

1.000 €/mes

44 m² 22,73 eur/m²

Local calle Cádiz totalmente nuevo y listo para trabajarlo. 22 m2 en planta + 22 m2 en entreplanta para uso propio (no comercial) como...

📞 942 917 381

b)



Local en paseo Paseo Canalejas, Puerto Chico, Sant...

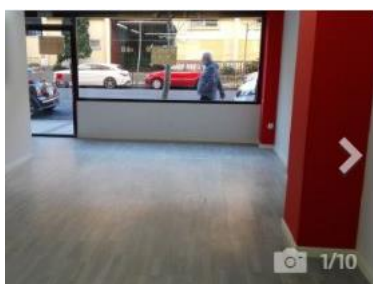
550 €/mes

61 m² 9,02 eur/m²

Arrenda alquila local a estrenar, recién reformado en Santander, zona Puertochico. Consta de amplia zona de atención o venta al público,...

942 090 724

c)



Local en MARQUES DE LA HERMIDA, Castilla - Her...

950 €/mes

70 m² 13,57 eur/m²

Principio de Marqués de la Hermida, con amplio escaparate, y ubicado a pie de calle con gran tránsito peatonal. Local en perfecto estado...

942 915 734

Figura 9.3.: Comparación entre varios locales comerciales en Santander. Fuente: www.idealista.com.

Si les asignamos una determinada ponderación a cada una de las características que nos parezcan más importantes, obtendremos cuál es el local que mejor nos viene a la hora de iniciar el negocio:

Criterios de evaluación	Coeficiente importancia	P. absoluta (ubicación A)	P. absoluta (ubicación B)	P. absoluta (ubicación C)
Flujo peatonal	0,35	7	6	10
Tamaño del local	0,25	9	7	6
Dotación de servicios	0,10	7	7	9
Coste alquiler	0,10	7	9	7
Menor reforma	0,20	8	7	9
Puntuación final	1	7,7	6,85	8,4

Figura 9.4.: Método del listado para la elección de local comercial. Fuente: elaboración propia.

Según el método del listado, el local que nos aporta mayor satisfacción y mejores características según los atributos que consideramos más importantes es el local C en la Marqués de la Hermida, por lo que iniciaremos allí nuestra actividad económica.

9.3.2. Estructura del canal de distribución

A la hora de elegir el tipo de canal que vamos a utilizar, de entre todas las formas de distribución por las que puede optar la empresa, existe una división básica, en función de la estructura, que varía en función de la longitud del canal o del número de intermediarios: canales directos o indirectos.

En el caso de Breaking Pack, el canal de distribución utilizado es indirecto corto, ya que consta de tres niveles: fabricante, detallista (nosotros) y consumidor. La elección de este tipo de canal conlleva una serie de ventajas para la empresa detallista:

- Conexión directa con el fabricante.
- Mantenimiento de stocks según las necesidades de la tienda.
- Menores costes de distribución.

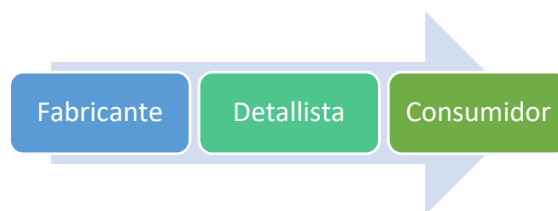


Figura 9.5.: Estructura del canal indirecto corto. Fuente: elaboración propia.

9.3.3. Clasificación del comercio detallista

Las empresas detallistas se pueden clasificar conforme a varios criterios:

a) Según la forma de venta, Breaking Pack es una tienda de autoservicio, como podría serlo un supermercado. El cliente elige los productos que desea, colocándolos él mismo en sus recipientes, para finalmente pasar por caja.

b) Según el empleo o no de establecimiento, nuestro negocio realiza ventas a través de una tienda física. Con el tiempo, y si todo va bien, tenemos pensado constituir también una tienda online, con la que podamos llegar a clientes de todo el país.

c) Según el tipo de surtido, somos una tienda especializada en productos ecológicos, con un surtido integrado por productos de alimentación, productos de limpieza y de higiene personal.

d) Según la localización, la nuestra es urbana. Nuestro local está situado en la calle Marqués de la Hermida, una calle peatonal con un gran flujo de viandantes, ya que está al lado de la estación de tren y de autobús.

e) Según la competencia sea vía precios o servicios, la nuestra es por los servicios, al ser una tienda tan especializada y con un claro compromiso con el medio ambiente.

f) Según el tipo de propiedad, somos minoristas independientes, ya que no cooperamos ni coordinamos nuestras actividades con otras empresas detallistas.

9.4. Plan de comunicación

El plan de comunicación establece de forma clara cómo, cuándo y de qué forma se va a comunicar la empresa con su público, con el fin de alcanzar ciertos objetivos, y con el fin de reforzar y ayudar al plan de marketing.

Según Kotler, las principales herramientas de comunicación con las que cuenta una empresa son las siguientes: publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas y marketing directo.

Todas estas acciones están encaminadas a generar una reacción en el consumidor potencial, esta reacción viene definida por el modelo AIDA (Elias St. Elmo Lewis, 1898), que define las fases que sigue un cliente en el proceso de decisión de compra:

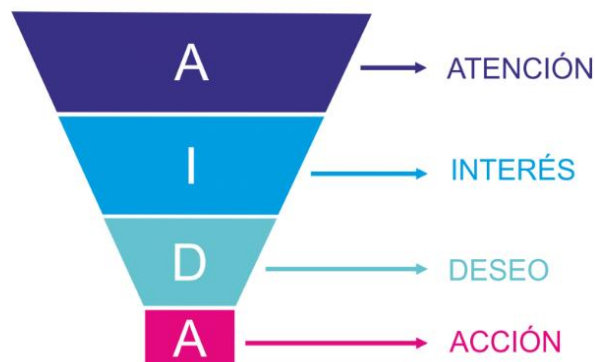


Figura 9.6.: Modelo AIDA. Fuente: Blog de Roberto Espinosa.

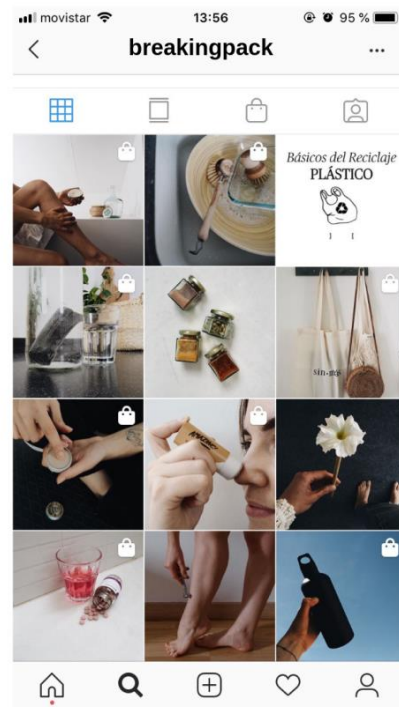
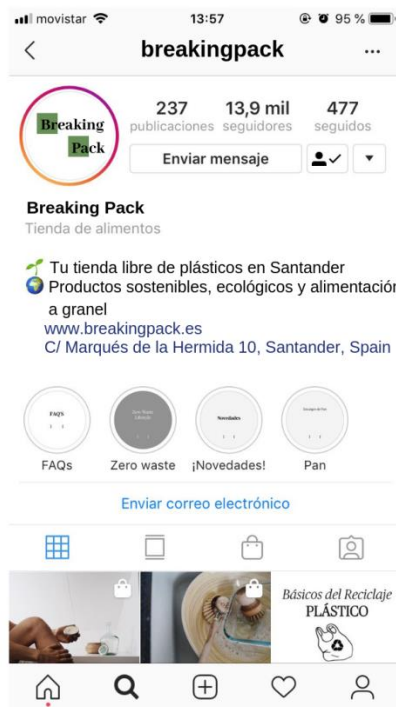
A continuación, vamos a desarrollar cuáles serían las principales estrategias de comunicación a las que vamos a recurrir:

9.4.1. Publicidad

La publicidad consiste en cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Al ser una empresa de nueva creación, la principal manera de darnos a conocer es mediante la publicidad. Contamos con diversas redes sociales (Instagram, Twitter, Facebook) que actualizamos día a día con nuestros nuevos productos, ofertas, trucos de reciclaje, etc., además de nuestra página web www.breakingpack.es.

Además, instaremos a nuestros clientes a que compartan sus fotos con nuestros productos en las redes sociales con el hashtag #PlasticFreelsTheWayToBe, sorteándose vales descuento a la publicación con más likes cada mes. De esta manera conseguimos que nuestros propios clientes sean una forma de publicidad, ya que compartiendo estas fotos con sus experiencias y mediante el propio boca a boca, nos darán a conocer entre su círculo de conocidos. Este es el aspecto que tiene nuestra cuenta de Instagram:



Figuras 9.7. y 9.8.: Aspecto de nuestra cuenta de Instagram. Fuente: elaboración propia.

El eslogan “Plastic free is the way to be” será el concepto de nuestra campaña publicitaria, elaborando diferentes banners que aparecerán en varios dominios de Internet, además de en nuestra página de Facebook.



Figura 9.9.: Banner tradicional Breaking Pack. Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, y pensando en los clientes potenciales que bien por edad o por otros factores quizá no tengan redes sociales, hemos elaborado una cuña de radio para que aparezca en tres programas matinales a la semana, coincidiendo con las horas que más oyentes reúnen (publicidad offline).

9.4.2. Promoción de ventas

Son incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.

En el interior de nuestra tienda, gestionamos cuidadosamente el merchandasing de presentación y de seducción, ya que es una manera de diferenciar la empresa mediante una correcta decoración y ambientación del local. Este será un espacio diáfano, blanco, decorado íntegramente con mobiliario de madera y expositores de vidrio, para que se pueda apreciar el producto desde fuera. Además, reutilizaremos los pallets que acompañan a las grandes cargas de los proveedores como mobiliario, dando un ambiente *eco-friendly* de reciclaje y reutilización de productos.

Por otra parte, además de por redes sociales, contamos con campañas de marketing físicas para darnos a conocer a todo tipo de consumidores. Una de ellas consiste en repartir bolsas de malla de algodón natural, a modo de *flyers* informativos, para hacer llegar la filosofía de nuestra empresa a todo tipo de personas, no sólo a nuestros consumidores potenciales. Además, de esa manera, reducimos el consumo de papel y plástico que generan los *flyers* tradicionales.



Figura 9.10 y 9.11.: Merchandasing Breaking Pack. Fuente: elaboración propia.

Una vez el cliente ha hecho su primera compra le comunicaremos que, en su próxima visita, le regalaremos un pendrive de madera ecológica, como premio a su fidelidad en nuestro comienzo de la actividad empresarial.

9.4.3. Ventas personales

En Breaking Pack apostamos por la fuerza de ventas de la empresa mediante una continua formación de nuestros empleados en materia de ecología y trato al cliente, con el propósito de realizar el máximo número posible de ventas y construir relaciones con los clientes.

9.4.4. Relaciones públicas

El objetivo principal de las relaciones públicas es forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener *publicity* (publicidad no pagada) favorable.

Para ello, acudiremos a ferias nacionales e internacionales de productos ecológicos para formarnos más en el sector y sus novedades y, además, darnos a conocer ante un público más internacional. Estas son algunas de las que hay próximamente en España y a las que acudiremos:



BIOCULTURA MADRID (ANUAL)

BioCultura. Feria de Productos Ecológicos y Consumo Responsable.
Feria de Madrid - IFEMA (Pabellones 8 y 10)
7, 8, 9 y 10 de Noviembre de 2019
35ª Edición

La feria de productos ecológicos y consumo responsable más importante del estado español espera la participación de 800 expositores y 74.500 visitantes. Paralelamente a la exposición se celebrarán más de 400 actividades.

Figura 9.12 y 9.13: Carteles de ferias nacionales de productos ecológicos. Fuente: www.biocultura.org.

10. EJECUCIÓN Y CONTROL

Una vez definidas todas las acciones que se van a realizar en este plan de marketing, hay que establecer métodos de control para averiguar los posibles errores o desviaciones que este plan pueda tener y poner los medios para solucionarlo. Para ello, se va a realizar un cronograma que detalle las acciones a realizar y las fechas estimadas para el desarrollo de cada una:

	Jul.	Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.
PROCESO INICIAL												
Investigación de mercados												
Planificación estratégica												
Diseño de la empresa												
Análisis DAFO												
Registro de la marca												
Constitución de la empresa												
PRODUCTO												
Selección de cartera de productos												
Parámetros de calidad												
Contratación de proveedores												
Investigación de competencia												
PRECIO												
Fijación de precios												
Aplicación de tarifas												
DISTRIBUCIÓN												
Elección de la ubicación												
Ambientación del punto de venta												
COMUNICACIÓN												
Creación página web												
Creación redes sociales												
Diseño merchandasing												
Formación empleados												
Promociones de notoriedad (*)												

(*) El 1 de noviembre y el 5 de junio se celebran el día de la ecología y el día mundial sin plástico, respectivamente, por lo que en Breaking Pack realizaremos dos grandes promociones de notoriedad en esas fechas.

Figura 9.14.: Cronograma del plan de marketing a realizar. Fuente: elaboración propia.

Si todo va bien y se cumplen las estimaciones, la tienda debería estar abierta y en funcionamiento para junio del año que viene, coincidiendo con la época estival, lo que aumenta en gran medida el número de clientes potenciales gracias a los veraneantes.

Por otra parte, una vez definidas las acciones que ha de realizar la empresa, así como su fecha de realización, es necesario analizar los siguientes parámetros, para ver si la empresa está generando los beneficios deseados que le permitirán continuar con su actividad económica:

- ✓ Resultado de ventas.
- ✓ Resultado de la rentabilidad.
- ✓ El grado de satisfacción de los clientes.
- ✓ El porcentaje de cuota de mercado.

Para ello, se comprobarán los objetivos de manera semestral mediante la utilización de mecanismos de control de la gestión y cuadros de mando, aumentando su dificultad en el caso de que ya se hubieran superado y disminuyéndola en el caso contrario. A su vez, deberíamos controlar los cambios en el entorno empresarial para lograr anticiparnos a ellos, así como los gustos de los clientes.

11. CONCLUSIONES

Una vez realizado el Plan de Marketing de esta empresa, en el que se han incluido los análisis externo e interno del entorno empresarial, análisis DAFO y definición de estrategias de segmentación, podemos decir que Breaking Pack posee el potencial suficiente para triunfar en el sector ecológico en Santander. Esto se debe a que la empresa se encuentra en un mercado en crecimiento, ofertando un modelo de negocio muy interesante y novedoso con el que muchas personas se pueden sentir identificadas, y para el que no existe competencia directa.

La estrategia utilizada consiste en ofertar productos muy especializados, dirigidos a ese segmento de la población preocupado por el cuidado de su salud y del medio ambiente. Además, se dispone de un surtido muy amplio, constituido por productos de alimentación, productos de limpieza, de hogar y de higiene personal, todos ellos libres de plástico y a un precio muy competitivo.

Tras el análisis de macroentorno se puede apreciar un entorno interesante para la empresa a nivel político-legal y sociocultural, ya que la sociedad se encuentra en un proceso de continua transformación orientada hacia una economía mucho más ecológica, con cambios en los hábitos de consumo de las personas y en las leyes medioambientales y de producción. Lo mismo ocurre con el microentorno, ya que la competencia limitada y la abundancia de proveedores y clientes potenciales hacen de este, el mejor momento para crear una empresa de estas características.

Asimismo, la realización del análisis DAFO nos brinda una idea mucho más general de la situación a la que se enfrenta la empresa al iniciar su actividad, destacando los factores más importantes a tener en cuenta a la hora de afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Por otra parte, el estudio del mercado de referencia y el posicionamiento en los diferentes segmentos de mercado nos ayudan a dar un enfoque mucho más claro de la actividad de la empresa, concentrando fuerzas en los segmentos más interesantes, a través de estrategias de marketing operativo adecuadas para cada uno, asegurando un trato directo y personalizado para cada cliente.

En definitiva, podemos concluir diciendo que se trata de un proyecto muy ambicioso que se espera tenga buena acogida en la ciudad de Santander, ya que tiene potencial para ser la solución que tantos consumidores preocupados por el medio ambiente buscaban. "There is no planet B".

12. BIBLIOGRAFÍA

- **Libros:**

ABELL, D.F. 1980. *Defining Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Editorial Prentice Hall.

CALOMARDE, J.V. 2000. *Marketing Ecológico*. Madrid: ediciones Pirámide.

DIEZ DE CASTRO, E.C. y LANDA, F.J. 2006. *Merchandasing: Teoría y práctica*. Madrid. Editorial ESIC.

GRANT, R.M. 2006. *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas.

MESONERO DE MIGUEL, M. y ALCAIDE CASADO, J.C. 2012. *Marketing industrial*. Editorial ESIC.

MUNUERA ALEMÁN, J.L. y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. 2007. *Estrategias de marketing*. Madrid. Segunda edición. Editorial ESIC.

POLONSKY, M.J., WINSTON, W. y MINTU-WIMSATT, A.T. 1995. *Environmental Marketing: Strategies, Practice, Theory, and Research*. Editorial: Jaico Publishing House.

THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. 2003. *Planeación Estratégica - Teoría y casos*. Editorial McGraw-Hill.

VENTURA, J. 2008. *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid: ediciones Paraninfo.

- **Páginas web y otros:**

ASOCIACIÓN DE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES (AECOC). *4 perfiles del consumidor eco y bio*. [Consulta: 27-06-2019]. Disponible en: <https://www.aecoc.es/articulos/los-4-perfiles-del-consumidor-de-productos-eco-y-bio/>

CENTRO EUROPEO DE POSTGRADO. 2019. [Consulta: 23-05-2019]. Disponible en: <https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>

ECOEMBES. 2017. *20 leyes de medio ambiente que debes conocer*. [Consulta: 13-06-2019]. Disponible en: <https://www.ecoembes.com/es/planeta-recicla/blog/20-leyes-de-medio-ambiente-que-debes-conocer>

EUROPAPRESS. 2019. *Los plásticos de un sólo uso prohibidos a partir de 2021*. [Consulta: 12-06-2019]. Disponible en: <http://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20190321IPR32111/los-plasticos-de-un-solo-uso-prohibidos-a-partir-de-2021>

EUROPAPRESS. 2018. *Los españoles, los más preocupados por el calentamiento global a nivel mundial según un estudio*. [Consulta: 12-06-2019]. Disponible en: <https://www.europapress.es/sociedad/medio-ambiente-00647/noticia-espanoles-mas-preocupados-calentamiento-global-nivel-mundial-estudio-20180531131615.html>

EXPANSIÓN. 2019. [Consulta: 22-06-2019]. *Sólo cuatro CCAA superan la renta per cápita de la UE*. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2019/06/23/5d0fe6e7468aeb8b548b4632.html>

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y PESCA. ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE. 2017. *Caracterización de compradores de productos ecológicos en canal*

especializado. [Consulta: 10-06-2019]. Disponible en:
https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/caracterizaciondecompradoresecologicosencanalespecializadojul17_tcm30-419446.pdf

NATIONAL GEOGRAPHIC. 2019. *El plástico supone el 95% de los residuos del mar Mediterráneo*. [Consulta: 06-06-2019]. Disponible en:
https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2019/05/el-plastico-supone-el-95-de-los-residuos-del-mar-mediterraneo_6

SÁNCHEZ RIVERO, M. *Segmentación de la población española según su grado de concienciación ecológica mediante modelos de variables latentes*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa de la Universidad de Extremadura [Consulta: 05-06-2019]. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/206183.pdf>

VIDA NATURAL. 2014. *Alimentos ecológicos: características, ventajas y certificación*. [Consulta: 20-06-2019]. Disponible en: <https://vida-natural.es/alimentos-ecologicos-caracteristicas-ventajas-y-certificacion/>

VIVIR SIN PLÁSTICO. 2017. *¿Es más caro comprar a granel?* [Consulta: 25-05-2019]. Disponible en: <https://vivirsinplastico.com/es-mas-carro-comprar-a-granel/>

WOLTERS KLUWER. *Diccionario empresarial*. [Consulta: 25-05-2019]. Disponible en:
http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4slAAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTc0NztbLUouLM_DxblwMDS0NDiEBmWqVLfnJIZUGqbVpiTnEqAFAcnB41AAAAWKE