

Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela
Grado en Administración y Dirección de Empresas



Trabajo Fin de Grado

“LA VIDA ES DULCE: LOS CUPCAKE”

Curso académico 2014/2015

Alumna: Paula Andrés Carrascosa

Tutor: Andreas Kanther

INDICE

1.	RESUMEN	3
2.	DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROYECTO/NEGOCIO.	4
3.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	7
a.	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	7
b.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	9
i.	MACROENTORNO.....	9
ii.	MICROENTORNO.....	12
4.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO	15
5.	OBJETIVOS DE MARKETING	17
6.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO.....	19
7.	POSICIONAMIENTO.....	21
8.	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	25
9.	PLAN DE ACCIÓN: MARKETING-MIX.....	27
a.	POLÍTICA DE PRODUCTO.....	27
b.	POLÍTICA DE PRECIO.....	32
c.	POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	35
d.	POLÍTICA DE PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN	37
10.	PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING.....	40
11.	PLANIFICACIÓN Y MEDIDAS DE CONTROL.....	46
12.	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	48

1. RESUMEN

El trabajo a desarrollar llamado “La vida es dulce: los cupcakes”, trata de cómo bien dice el título, de los “cupcakes”. Se trata de un producto que en los últimos años se ha puesto de moda, sobre todo en los acontecimientos importantes como bodas, bautizos, comuniones, etc. Las llamadas “mesas dulces” que ponen contienen desde magdalenas con decoración (cupcakes), galletas, bizcochos, etc. He querido realizar este proyecto debido a que se están detectando trastornos de alimentación en las personas desde muy pequeñas y como consecuencia de ello les impiden comer ciertos alimentos, como es el caso de la diabetes (no pueden comer azúcar), intolerancia al gluten (no pueden comer cualquier alimento que contenga trigo), obesidad (sobre todo infantil), etc. Por esta razón desarrollo unos “cupcakes” que sean aptos para ellos y puedan comer sin problema este tipo de producto goloso.

Nos vamos a situar en Orihuela en una tienda física para que las personas de esta ciudad y de alrededor (pedanías) tengan acceso a este establecimiento. Nuestro principal público objetivo son, como bien he dicho al comienzo, aquellas personas con algún trastorno de alimentación, de cualquier edad (desde muy pequeños hasta mayores se detectan).

Se va a realizar un análisis DAFO, el cual vamos a detectar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es decir, el entorno externo e interno de la empresa para ayudarnos a establecer la estrategia comercial. También se va a segmentar el mercado en función de las necesidades específicas de nuestro público objetivo, estableciendo unos objetivos primordiales a conseguir con las respectivas acciones de marketing necesarias. Estas estrategias de marketing serán la de emplear ofertas en los precios, realizar descuentos, precio de apertura del comercio, etc. La distribución va a ser importante, como la comunicación la comunicación a emplear. Vamos a comunicarnos a través de internet y revistas especializadas. Tendremos presencia en ferias y se realizarán promociones de ventas para captar nuevos clientes.

Para finalizar el proyecto, se va a desarrollar un presupuesto donde se va a desglosar cada uno de los costes que son necesarios para este proyecto, desde las inversiones hasta los gastos, detallando con más importancia el gasto en publicidad.

2. DESCRIPCIÓN BREVE DEL PROYECTO/NEGOCIO.

El producto que he escogido para la realización del TFG es sobre las “Cupcakes”. Previo al análisis describiré lo que es y su origen.

Los “cupcakes” o “pasteles de té” hacen referencia a unos pastelillos decorados que pueden ser de mil colores, de muchos sabores, y los cuales hemos podido ver tanto en películas, como en series. Existe una creciente tendencia a recurrir a ellos para cualquier celebración como pueden ser bodas, comuniones, bautizos, cumpleaños, etc. Antes de empezar a utilizarse para estos eventos en su origen eran de autoconsumo preparados por amas de casa para reuniones con sus amigas o la celebración de cumpleaños de sus hijos. Poco a poco se industrializó la forma de hacerlos y es como lo conocemos ahora.

Sus orígenes están en el siglo XIX en Estados Unidos, apareciendo como bien he nombrado antes para consumo personal. La palabra “cupcake” significa “torta de taza” o “torta en una taza”. Existen dos teorías sobre el origen, la primera es que los ingredientes empleados para hacer este dulce se medían por la taza de té en vez de emplear el peso medido en gramos o libras. Hoy en día también se miden muchos ingredientes en tazas de té en vez de emplear el peso en gramos. La segunda teoría que explica su origen es que al no existir moldes para realizarlos, se utilizaba la taza de té como molde al ser de un tamaño pequeño este pastelito. Los “cupcakes” ganaron reconocimiento tras aparecer en la televisión en la famosa serie “Sexo en Nueva York” y en el 2010 Martha Stuart publicó un libro dedicado exclusivamente a este producto¹.

¹Slideshare (n.d.). Recuperado de: <http://www.slideshare.net/denushdg/trabajo-final-cupcakes>

Taringa (n.d.) Recuperado de: <http://www.taringa.net/posts/recetas-y-cocina/14600095/Historia-del-Cupcake.html>

Un ejemplo de este pastel sería la siguiente imagen:



Estos dulces tienen puntos positivos, como pueden ser: son novedosos, están de moda, tienen variedad en su presentación, diseño y formas, tienen decoraciones personalizadas y sabores variados entre otros. Al mismo tiempo que tiene estos puntos positivos también tiene negativos, el principal de todos es la cantidad de calorías que tiene este pastelito o que algunos son demasiados dulces. Por lo tanto, partiendo desde este inconveniente uno de los puntos a tratar en el plan de marketing será la creación y comercialización (con su respectiva comunicación comercial) de productos destinados al público objetivo que esté interesado en este producto y tengan problemas de salud o estén preocupados por ello. Existe una tendencia de preocuparse por la salud (cada día es más frecuente el problema de la obesidad infantil², o cada vez a más temprana edad se detectan problemas de salud como por ejemplo: intolerancia a la lactosa o al gluten, etc.), lo que provoca que caiga el consumo de productos de alimentación dulce o perjudicial, y por ello aumente la demanda de aquellos que anuncian beneficios, o productos que sean aptos para el problema que se ha detectado en la persona (que contengan ingredientes que puedan ingerir).

² (16 de mayo de 2012). Obesidad infantil, un problema que no cesa. La Nueva España. Recuperado de: <http://www.lne.es/vida-y-estilo/salud/2012/05/16/obesidad-infantil-problema-cesa/1242835.html>

La siguiente tabla refleja porcentajes del problema de obesidad en España:

TABLA 1: OBESIDAD EN LA POBLACIÓN ESPAÑOLA ENTRE 2 Y 24 AÑOS

	Total (%)	Varones (%)	Mujeres (%)
	13,9	15,6	12,0
Edad (años)			
2-5	11,1	10,8	11,5
6-9	15,9	21,7	9,8
10-13	16,6	21,9	10,9
14-17	12,5	15,8	9,1
18-24	13,7	12,6	14,9

Fuente: Santos Muñoz, S. (2005)

Por lo tanto, durante este proyecto nos vamos a centrar en la venta de “cupcakes” aptos para las personas con problema de salud (obesidad, intolerancia a la lactosa, al gluten, personas con diabetes, etc.) debido a que tienen más dificultad para acceder a algunos productos de alimentación aptos para ellos. Desarrollaremos y explicaremos la venta (a través de una tienda física, empresa de nueva creación), el público objetivo al que nos vamos a dirigir, análisis DAFO, posicionamiento, las estrategias a emplear, el marketing-mix, el presupuesto y la planificación temporal. Para la elaboración de este producto los ingredientes necesarios son aquellos que pueden ingerir nuestro público objetivo: por ejemplo en el caso de los intolerantes al huevo, hay que sustituir las proteínas por harina de garbanzos con agua; y los intolerantes a la lactosa, sustituir esta por cualquier leche vegetal usando arroz, avena, almendra, soja etc³. También vamos a centrarnos en las personas celiacas (intolerantes al gluten del trigo, cebada, centeno y avena)⁴, empleando alternativas a estos ingredientes como la harina de maíz o de arroz. Y para aquel público objetivo con sobrepeso, alternativas al azúcar sobretodo, incluyendo a personas diabetes.

³ Mejor con salud (n.d.). Recuperado de: <http://mejorconsalud.com/recetas-para-sustituir-los-lacteos/>

⁴ Federación de Asociaciones de Celíacos de España (2014). Celíacos. Recuperado de: <http://www.celíacos.org/enfermedad-celiaca.html>

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Hay que realizar un análisis del entorno interno como el externo de la empresa, sobre todo el externo es importante ya que existe un incremento de la competencia, estamos ante un entorno cambiante. Hay que añadir que nos encontramos en un momento donde la situación económica tanto para las empresas como las personas es complicada. Este análisis es adecuado para así poder cubrir nuestras necesidades y cumplir los objetivos planteados desde un principio.

Realizaremos un análisis del entorno⁵, es decir, del exterior de la empresa, aquellos factores que afectan a las acciones que se llevan a cabo, y tendremos que tenerlos en cuenta para asegurarnos que dichas acciones tengan éxito. En el entorno de la empresa tenemos que realizar un análisis global (general o macroentorno) y también específico (microentorno). Después del análisis interno de la empresa se realizará uno externo.

a. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Vamos a realizar el análisis interno previamente, y para concluir realizaremos el análisis del entorno de la empresa, es decir el externo. Para ello destacaremos los puntos importantes del interior de la empresa: campo de actividad, tamaño, ámbito geográfico y estructura jurídica. Sobre todo detallaremos estos aspectos ya que nos encontramos ante una nueva empresa.

-ESTRUCTURA JURÍDICA⁶: Tenemos que decidir sobre la forma jurídica que va a tener nuestra actividad, y nos va a identificar legalmente ante la Administración, clientes y proveedores. A la hora de optar por una forma u otra no se pueden establecer unas normas

⁵ IES Tiempos Modernos de Zaragoza. (2015). Proyecto empresarial. Recuperado de: <http://proyecto-empresarial.wikispaces.com/An%C3%A1lisis+del+entorno>

⁶ Araceli Alonso, José Manuel Salinas & Javier Gándara. (2006) ¿Qué tipo de empresa es la que me interesa? En Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa (pp. 87-107). Aravaca-Madrid: McGraw-Hill.

exactas que nos permitan acertar sin posibilidad de error, pero se debe tener en cuenta una serie de criterios generales a la hora de efectuar la elección. Estos son: exigencia legal, responsabilidad, número de socios, capital social y aspectos fiscales. Existen dos tipos de responsabilidad (obligación de responder de las deudas que se tengan por nuestra actividad empresarial), la limitada es aquella en la que la responsabilidad se limita al capital, bienes y derechos a nombre de la empresa, y nunca alcanzará a nuestros propios bienes personales; en cambio la ilimitada si tiene en cuenta los bienes personales del socio si con los bienes de la empresa no es suficiente para pagar las deudas contraídas. Estableceremos un socio solamente, es decir, nos vamos a encontrar en nuestra empresa a una Sociedad Limitada con un capital mínimo de 3.005,06€ (totalmente desembolsado, dividido en participaciones indivisibles y acumulables, donde los órganos directivos son la junta general de socios y un administrador único. La constitución de la empresa se realizará en escritura pública e inscribirse en el Registro Mercantil. La sociedad tributará por el Impuesto de Sociedades, se dará de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (no es necesario tributar, sólo aquellas sociedades donde la facturación sea mayor a 1.000.000€), y el IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) que no afecta a los empresarios como impuesto ya que ellos no están sometidos a él, les afecta en tanto que son los encargados de cargarlo a sus clientes e ingresarlo en Hacienda. Y se registrarán las operaciones en el Plan general de Contabilidad.

-TAMAÑO: Contaremos en la sociedad, con un socio que es quien aportará el capital social, y además dispondremos de dos trabajadores (todos ellos trabajarán en la empresa tanto en la producción como en la venta de los “cupcakes”), debido a que nos encontramos ante una empresa nueva y el personal conlleva sus gastos (pago a la Seguridad Social por parte del empresario), y en los planes de futuro si la empresa funciona o necesitamos más personal contrataremos a más. La tienda física es un pequeño local el cual vamos a alquilar de 213m².

-ÁMBITO GEOGRÁFICO⁷: Nos vamos a situar en la ciudad de Orihuela en la Provincia de Alicante (Comunidad Valenciana). Nos encontramos en un núcleo urbano con 33.418 habitantes, con su zona costera, denominada Playas de Orihuela que concentra 25.608 residentes censados; y el conjunto de Pedanías rurales con 24.318 habitantes.

-CAMPO DE ACTIVIDAD: Nuestra empresa se va a dedicar a la elaboración y venta de “cupcakes”, nos encargaremos de comprar los ingredientes necesarios para el proceso a nuestros proveedores. Pero algo importante que destacar sobre nuestro producto es que nos vamos a especializar para atender las necesidades a aquellas personas con algún trastorno alimenticio como bien hemos explicado en la descripción del proyecto, es decir, aquellas personas intolerantes al gluten, a la lactosa y la celiacía. Aportando para nosotros una ventaja en algunos aspectos como observaremos en el punto siguiente en el análisis DAFO; y también una ventaja para la persona en concreto porque conseguiremos que tenga una mejor vida proporcionándole alimentos que en un supermercado convencional es complicado encontrar.

b. ANÁLISIS DEL ENTORNO

i. MACROENTORNO

A continuación se desarrollarán cada uno de los factores del macroentorno:

- **Entorno Económico:** En la actualidad en España (como en otros países) nos encontramos en un momento complicado económicamente que afecta negativamente a la renta nacional del

⁷ Generalitat Valenciana. Conselleria d'Economia, Indústria, Turisme i Ocupació. (n.d.). Portal del comerciante. Recuperado de:
<http://www.portaldelcomerciante.com/miafic/index.php?Id=11&cen=1051>

país y a la vez afecta a las personas, en este caso sobre todo debido a que los productos aptos para celíacos suelen tener un precio más elevado que aquellos que son aptos para las personas sin problemas de alimentación. Nuestro proyecto se basa en montar un negocio nueva en época crisis, dónde no tenemos la certeza de que vaya a funcionar o si va a fracasar debido a la situación. En el caso de personas celíacas el Estado no concede subvenciones para la compra de estos productos (sin gluten), pero en algunas comunidades como Navarra, Extremadura y País Vasco conceden algún tipo de ayuda económica o bien por medio de lotes de productos. Sin embargo en muchos países Europeos los productos sin gluten están incluidos dentro del Régimen de la Seguridad Social o se destina algún tipo de ayuda para que el celíaco pueda adquirirlos. En el siguiente cuadro podemos observar las ayudas a los países de la Unión Europea:

TABLA 2: AYUDAS ECONÓMICAS EN OTROS PAÍSES

País	Ayuda económica para niños	Cantidad en €	Ayuda económica para adultos	Cantidad en €
Bélgica	<i>Sí</i>	38	<i>Sí</i>	38
República Checa	<i>Sí hasta los 18</i>	2-20	<i>No</i>	
Dinamarca	<i>Sí hasta los 18</i>	65-137	<i>Sí</i>	93-113 (mujeres) 111-137 (hombres)
Grecia	<i>Sí hasta los 18</i>	150	<i>Sí</i>	100
Finlandia	<i>Sí hasta los 17</i>	92,31	<i>Sí</i>	23,60
Francia	<i>Sí hasta los 10</i>	33,54	<i>Sí</i>	27,44
Alemania		70	<i>Sí con ciertas restricciones</i>	70
Hungría	<i>Sí hasta los 18</i>	35	<i>Sí</i>	Aprox. 15
Italia	<i>Sí desde los 6 meses</i>	44/105	<i>Sí</i>	Aprox. 99 mujeres y 140 hombres
Letonia	<i>Sí hasta los 18</i>	107	<i>No</i>	
Luxemburgo	<i>Sí</i>	47,50	<i>Sí con ciertas restricciones</i>	47,50
Noruega	<i>Sí</i>	126-243	<i>Sí</i>	243
Suecia	<i>Sí hasta los 16</i>	70	<i>Sí</i>	Aprox. 20
Suiza	<i>Sí hasta los 20</i>	42,69-103,17	<i>No</i>	
Nueva Zelanda	<i>Sí hasta los 18</i>		<i>Sí a personas con dificultades económicas</i>	

Fuente: Federación de Asociaciones de Celíacos en España. (2014).

- **Entorno político-legal**: En España el estado no ayuda a las personas celíacas, pero en la actualidad poco a poco se está dando a conocer este trastorno alimenticio ya sea por ejemplo a través del día nacional del celíaco que se celebra el 27 de mayo⁸, o elaboración del “Anexo de helados sin gluten 2015” para la temporada de verano, así tener la posibilidad de poder degustarlos, elaborado este anexo por la FACE⁹. Nos encontramos ante un entorno cambiante y se va conociendo todo lo que conlleva ser celíaco, no como podían ocurrir años atrás. La empresa desea sacar a la venta este producto (los “cupcakes” con ingredientes aptos para personas con problemas de salud) para que la vida de las personas sea más fácil y tenga acceso a más alimentos, no sólo aquellos que están en los supermercados tradicionales o especializados.
- **Entorno tecnológico**: Nos encontramos en un entorno cambiante en amplios aspectos, poniendo importancia en la tecnología. En nuestro sector se va a emplear en la producción del “cupcake” la tecnología disponible en la empresa. Como nos vamos a especializar en un producto con “ingredientes especiales” para la elaboración (los aptos para las personas celíacas), deberíamos de disponer máquinas especializadas, de última generación y de esta forma conseguir una ventaja frente a la competencia. Debido al rápido crecimiento que siguen las tecnologías hemos de tener en cuenta y cuidar que en nuestra empresa, nuestras máquinas no se queden obsoletas en ningún momento para que la producción del “cupcake” continúe con los planes establecidos desde un principio.

⁸ Federación de Asociaciones de Celíacos en España (18 de mayo de 2015). Día Nacional del Celíaco 27 de mayo). [Archivo de vídeo]. Recuperado de: <https://www.youtube.com/watch?v=Yj9Dh-VBye8>

⁹ Federación de Asociaciones de Celíacos en España. (2014). Celíacos. Recuperado de: <http://www.celiacos.org/sala-de-prensa/notas-de-prensa/484-face-elabora-un-anexo-de-helados-sin-gluten-para-el-verano-2015.html>

- **Entorno socio-cultural**: Actualmente con fecha de abril de 2015, en España hay unas 400.000 personas que se cree que son celiacas aunque realmente sólo hay diagnosticadas 120.000. Años atrás no existían los controles que existen ahora para detectar este trastorno alimenticio. Los síntomas para detectar la intolerancia a la lactosa, o de la celiaquía son “muy variados”, por lo tanto en algunas ocasiones existen problemas para detectar estos problemas. Poco a poco se encuentra en el mercado una amplia gama de productos aptos para ellos, un gran avance para estas personas, y que los ayuda a que tengan una mejor calidad de vida¹⁰. Sacar a la venta los “cupcakes” podría suponer una ventaja, tanto para las personas que lo van a adquirir, como para la empresa, ya que actualmente no existen muchos “productos dulces” aptos para estas personas con trastornos alimenticios. Respecto a la sociedad, se suele detectar en muchas ocasiones en temprana edad, y en el caso de los niños sobre todo, los padres empiezan a “enseñarles” los alimentos que pueden comer y los que no. Como opinión personal, se deberían tratar a estas personas como el resto, y no discriminarlos por su problema, que tengan una vida como las personas que no tienen intolerancia a la lactosa, al gluten o celiaquía.

ii. MICROENTORNO

Factores del microentorno:

- **Competidores**¹¹: La competencia cumple un papel importante, factor que hay que analizar. Nos enfrentamos a competidores directos, que son aquellos que venden en el mismo mercado que nos encontramos

¹⁰ Europa Press (2015). Recuperado de: <http://www.europapress.es/asturias/noticia-espana-hay-400000-personas-cree-son-celiacas-solo-120000-diganosticadas-20150405113818.html>

¹¹ Fuente: Elaboración propia, con ayuda de los apuntes de “Diplomatura de Empresariales” de la asignatura Dirección Comercial (Universidad de Murcia)

nosotros y buscan los mismos clientes para ofrecer prácticamente lo mismo. Aplicado a nuestro producto, nos encontramos una amplia gama de productos que satisfacen la misma necesidad y pueden suponer un problema para nosotros. Entre ellos encontramos:

- ✓ Las tradicionales magdalenas
- ✓ Los tradicionales bizcochos
- ✓ La gran variedad de muffins
- ✓ Los brownies
- ✓ Las tartas
- ✓ Las cookies

Además existen competidores indirectos, que son aquellos que se ocupan de vender productos sustitutos. Son negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y buscan satisfacer las mismas necesidades pero de forma diferente. La necesidad que buscamos satisfacer nosotros es la del hambre, pero no solo esa, sino también la de comer algo agradable en cualquier momento del día sin tener que estar relacionado con las horas normales de comida, darse un “capricho” a cualquier hora, y para esto existen una gran variedad de productos sustitutos.

En estos últimos años se han puesto de moda y han tenido un gran crecimiento los yogures helados, es decir nos encontramos con Smöoy y Llao Llao, dos empresas que ofrecen el mismo producto. Otro gran competidor es Starbucks, en todos sus establecimientos ofrece productos capaces de saciar el hambre y también dispone de batidos de todos los sabores, cafés e infusiones. Encontramos a Häagen-Dazs, otra empresa que dispone de una elevada variedad de productos tales como helados, batidos, crepes, etc. Valor, una empresa con una gran imagen y bien valorada. Manneken Pis ofrece un único producto, los gofres. Esta última una empresa que desde los años 30 lleva ofreciendo el mismo producto y

es conocida por todo el territorio nacional, con una gran imagen y grandes ventas y beneficios.

Existe una diferencia entre nuestros competidores y nosotros, muchos de ellos no tienen productos a la venta para nuestro público objetivo (ventaja competitiva para nuestra empresa), en cambio existen competidores que si poseen un producto apto para las personas con algún problema de salud. En el último caso, tendremos que luchar contra ellos realizando las acciones necesarias para atraer los clientes de la competencia.

En nuestra situación nos encontramos con diversas confiterías que suponen una competencia para nosotros: confitería Sabi, confitería Ruíz, confitería Marfen, confitería EL Angel, entre otras. Si hablamos de competencia especializada en dulces, hablando exactamente de “cupcakes” encontramos un local en Orihuela y otro en Redovan (pedanía muy cercana a nuestra localización, se trata de los comercios: “Cocina y Repostería” (Redovan) ¹² y “Repostería y decoración” (Orihuela)¹³.

- **Proveedores**: Para la creación y desarrollo de la empresa hay que obtener información sobre los proveedores que vamos a necesitar. Debemos de evaluar los posibles proveedores y cuáles de ellos son capaces de suministrarnos los ingredientes necesarios para elaborar los “cupcakes”, debido a que necesitamos una gran cantidad de materias primas para su elaboración. Uno de nuestros principales proveedores podría ser “Maná”, especialistas en productos de alimentación sin gluten y otros tipos de alérgenos; donde a su vez podemos adquirir maquinaria y accesorios de cocina¹⁴.

¹² Cocina y repostería (2012). Recuperado de: <http://cocinayreposteria.es/es/>

¹³ Repostería y decoración Orihuela (n.d.). Recuperado de: <http://reposteriydecoracionorihuela.com/web/es/>

¹⁴ Maná (2011). Maná productos sin gluten. Recuperado de: <http://www.manaproductossingluten.com/>

- **Evolución del mercado de referencia:** Como bien hemos descrito en el entorno socio-cultural, hoy en día gracias al avance de las pruebas y diagnósticos a tiempo de estos trastornos alimenticios, se detectan realmente estos problemas (intolerancia al gluten, lactosa o celiaquía, entre otras). Como podemos observar bien en el día a día, en las noticias, en los datos que dan en las noticias acerca de las personas que participan en las competiciones de deporte (maratones, carreras, etc.), hay una elevada preocupación por la salud¹⁵, ha aumentado el número de personas que realizan deporte y se preocupan por la alimentación. Esto supondría para nosotros una ventaja debido a que vamos a usar ingredientes diferentes a los tradicionales y más sanos, por lo tanto, no sólo vamos atraer a personas con problemas de salud, también aquellos que se preocupan por una alimentación saludable.

4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO

Debemos de realizar un análisis DAFO¹⁶ a través del cual se analizarán los factores tanto en el interior como en el exterior, que afectarán al funcionamiento de la empresa. El entorno supone una serie de de amenazas y oportunidades para la empresa, y ésta mostrará sus fortalezas y debilidades. El análisis de estos aspectos ayudará a la empresa a establecer su estrategia comercial. Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa. Es necesario ser objetivos a la hora de hacer la valoración de éstos para obtener un resultado favorable y poder encontrar alternativas a los puntos débiles de la empresa.

¹⁵Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (n.d.). Meecd.
http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2015.pdf

¹⁶ Araceli Alonso, José Manuel Salinas & Javier Gándara. (2006) El estudio de mercado. En Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa (pp. 17-35). Aravaca-Madrid: McGraw-Hill.

Las empresas desarrollan su actividad dentro de un entorno cambiante, donde éste establecerá el marco de actuación de la empresa, por lo que es fundamental observar ese entorno cambiante para detectar rápidamente las amenazas y oportunidades a las que nos enfrentamos. Si el entorno no es controlable por la empresa, ésta sí podría tomar decisiones al respecto, intentando aprovechar las oportunidades y escapar o reducir los efectos de las amenazas.

DEBILIDADES:

- Los costes de producción son elevados por tratarse de productos con materias primas especiales, si los comparamos con aquellos que no llevan, es decir, los productos normales.
- Nos encontramos en una empresa de creación nueva, somos desconocidos en el entorno.

FORTALEZAS:

- Tratamos los productos con materias primas aptas para personas con algún problema de salud, ya sea la celiaquía, intolerancia a lactosa o al gluten, y a las personas diabéticas.
- Empleamos una maquinaria especial debido al trato especial que requiere nuestra materia prima.

AMENAZAS:

- La actual crisis económica existente en España afecta a la renta familiar, conlleva a que el desempleo sea alto, inestabilidad política, etc. Existe una incertidumbre hacia el futuro de la empresa.
- Los precios son elevados comparados con aquellos productos que no requieren elaboración y tratado especial, es decir, los normales.
- Existencia de pocos proveedores de materias primas que nos puedan administrar lo necesario.

OPORTUNIDADES:

- Existen pocos competidos que vendan nuestros mismos productos, por lo que para nosotros supone una ventaja competitiva.
- Estamos ante un producto novedoso, es decir, un producto tradicional de la repostería como es la magdalena con una decoración diferente, pero fabricado y adaptado a personas con algún tipo de trastorno alimentario o los que se preocupan de la salud.
- Las personas que tienen problemas de alimentación van a consumir nuestro producto con frecuencia.
- Hay un aumento del conocimiento de la celiacía, intolerancia a la lactosa y al gluten, por lo que puede suponer una ventaja para nosotros.
- En la sociedad existe un aumento de las personas con algún problema de salud, que para ello requiere una alimentación especial. O también aquellos que se preocupan por la salud y por ello consume productos más saludables.

5. OBJETIVOS DE MARKETING

La empresa debe desarrollar unos objetivos¹⁷ a medio/largo plazo. Establecer unos objetivos para el segmento al cual nos dirigimos, es decir, a las personas con problemas de salud, intolerancia a la lactosa, al gluten o celiacía. Los principales objetivos son:

- Dirigir nuestro producto a segmentos nuevos, es decir, especializarnos y centrarnos en aquellas personas que tienen dificultad de acceder a las “cupcakes” en la competencia, y centrándonos sobre todo en las que tienen un trastorno alimenticio como hemos nombrado.

¹⁷ Consultial. (2015). Consultial marketing online. Recuperado de: <http://consultialmarketingonline.com/objetivos-de-marketing/>

-Hacer conocer a nuestro público objetivo el producto de nuestra empresa a través de una buena comunicación, y que a la vez éstos tengan un buen acceso al producto.

Estos dos primeros objetivos se van a medir a través de una encuesta (suministrada en la tienda física) que se va a realizar, y analizando la repercusión de nuestra empresa en la red social (facebook).

-Tener un buen posicionamiento en el mercado. Para ello se realizará una comparación con las empresas de la competencia para comprobar si estamos en el posicionamiento deseado o no, y en caso de que no lo sea realizar las acciones correspondientes.

-Realizar en un presupuesto, en el cual se verá la situación presente y futura de la empresa. Conseguir unos beneficios, unas ventas deseadas, una tasa de lealtad hacia la marca, un nivel de satisfacción alto del cliente, etc.

Los objetivos de marketing pueden estar interrelacionados, de manera que la consecución de uno puede ayudar a la obtención de otro y viceversa. Una vez definidos los objetivos, hay que poner en marcha todas las acciones necesarias para alcanzarlos.

-En un futuro desconocido, no sólo se quiere obtener beneficios por ventas a través de nuestra tienda física situada en la ciudad de Orihuela, sino también realizar ventas utilizando la página web de la empresa. Y darnos a conocer en un principio a nivel nacional, no situarnos solamente en un pequeño territorio, y si fuera posible a nivel internacional.

6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y DESCRIPCIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Hablamos de segmentación de mercados cuando realizamos un proceso de división de éste en subgrupos homogéneos, ya sea por sus características, comportamientos o necesidades, con el fin de llevar a cabo una estrategia comercial diferenciada que permita satisfacer de forma efectiva las necesidades del consumidor; es decir, ofrecer diferentes ofertas a diferentes segmentos¹⁸.

Es necesario segmentar en el mercado para comprender mejor las necesidades y deseos de los consumidores, pone de relieve oportunidades de negocio existentes (en nuestro caso existe una oportunidad de negocio que no está lo suficientemente explotada, las personas con problemas de alimentación en ocasiones tienen obstáculos a la hora de encontrar un producto que se adapte a ellos), contribuye a establecer prioridades, facilita el análisis de la competencia, y facilita el ajuste de la oferta a necesidades específicas¹⁹. La segmentación implica una diferenciación, lo desarrollaré en el siguiente punto donde hablaremos del posicionamiento y de la diferenciación.

El público objetivo²⁰ al que nos enfrentamos ante este producto es muy extendido (nos enfrentamos a un producto dulce que atrae a todo el mundo) pero nos vamos a centrar especialmente en uno específico, aquellas personas que tienen algún problema alimenticio (la celiaquía, intolerancia a la lactosa o gluten, o el problema de la obesidad. Para el plan que se va a desarrollar queremos que sean tanto como hombres y mujeres, el sexo es indiferente; el

¹⁸ Fuente: apuntes de Marketing asignatura del curso de adaptación al Grado de ADE en la Universidad de Orihuela.

¹⁹ Fuente: Universidad de Valencia (n.d.). Recuperado de: http://www.uv.es/frasquem/dci/DirCom1TEMA_8.pdf

²⁰ Fuente: apuntes de "Ciencias Empresariales", asignatura de Dirección Comercial en la Universidad de Murcia.

mayor porcentaje se lo lleva la mujer porque siempre ha sido ella la que más se ha interesado hacía la repostería, aunque existe tendencia a que cada vez el hombre se interese más. Lo podemos observar en la vida cotidiana, en la propia vida familiar debido a que estamos en un tiempo de crisis que afecta a todo el mundo, por lo que el hombre que se queda en paro pasa más tiempo en casa haciendo las labores del hogar, lo que incluye la cocina; y también podemos observarlo en los programas de televisión que últimamente se han puesto de moda, donde se observan a estos cocinando. No importa la edad pues hoy en día está de moda los “cupcake” para todos los públicos incluso para los más pequeños y la gente adulta.

Tanto la religión y la profesión es indiferente, nuestro interés se centra en aquellas personas que les guste los dulces como nuestro pastelito y estén interesados en productos novedosos y originales. Dentro de nuestro público objetivo también se encuentran personas entusiastas, detallistas, románticas, modernas y atraídas por la diferenciación. Todo esto es posible gracias a la presentación y decoración que presentas las “cupcakes”, existe la posibilidad de poder personalizar cada uno como más le plazca o interese. Un ejemplo sería para el día de los enamorados una persona detallista compre a su pareja una “cupcake” que este decorada con corazones.



El público que queremos captar son las personas con algún problema a la hora de tomar alimentos, como los celíacos, intolerantes a la lactosa, al huevo y con problemas de obesidad. Para captarlos la solución está en lanzar y comercializar “cupcake” que se adapten a ellos.

Otro factor a tener en cuenta es la capacidad adquisitiva. El nivel de renta para adquirir este producto es bajo-medio (debido al problema que tienen estas personas con problemas a la hora de adquirir alimentos, no queremos que exista una barrera económica para ellos) y el “cupcake” tiene una buena relación calidad-precio. No se requiere un nivel de renta alta para consumir este producto. Si el público desea realizarlo en casa, el gasto en los ingredientes necesarios para ello es bajo-medio, y es fácil acceder a ellos. Por lo tanto, las “cupcakes” son accesibles a todo el mundo.

Los “cupcakes” se van a distribuir para comenzar en la localidad situada la tienda, es decir, Orihuela. Se trata de una empresa de nueva creación por lo que se quiere empezar poco a poco sin arriesgar demasiado al principio.

La empresa segmentará el mercado por trastornos alimenticios, segmentamos el mercado en función de las necesidades específicas que tiene nuestro público objetivo. Los diferentes segmentos a los que nos vamos a dirigir con nuestro producto son: las personas celíacas, intolerantes al gluten y lactosa, y las que tengan algún problema de obesidad.

7. POSICIONAMIENTO

Una vez que hemos realizado la segmentación del mercado y hemos establecido nuestro público objetivo, como bien se ha dicho anteriormente hay que posicionar nuestro producto para cada uno de ellos, y destacar nuestra diferenciación. Cuando hablamos de posicionamiento²¹ nos referimos al lugar

²¹ Fuente: elaboración propia con ayuda de los apuntes de “Ciencias Empresariales”, asignatura de Dirección Comercial en la Universidad de Murcia.

que ocupa nuestro producto, según las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos competitivos o a un producto ideal. Y hablamos de diferenciación a aquella estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto, tanto sustanciales como accesorias, y que en último lugar persigue que éste sea percibido por el cliente como único respecto de la competencia.

Es importante saber posicionar nuestro producto ya que de ello dependerá el comportamiento de los clientes a comprar nuestro producto o no, y estos tener más o menos fidelidad hacia los “cupcakes”.

Para desarrollar una buena estrategia de posicionamiento hay que tener en cuenta: la identificación de nuestra posición actual, el posicionamiento nuevo: ¿dónde queremos estar?, cambio y comunicación de la nueva posición y evaluación de la nueva posición.

-Identificación de la posición actual: Al tratarse de un producto nuevo, es decir, que no está introducido en el mercado no podemos obtener información acerca del posicionamiento de nuestro producto. Podemos tener datos de productos similares al de nuestra empresa, como es el caso de las “cupcakes” pero sin adaptar a las personas con algún problema de alimentación.

-Identificación del posicionamiento nuevo: ¿dónde queremos estar?: Una vez que hemos analizado la situación actual (como bien hemos dicho, al tratarse de un producto nuevo no tenemos un posicionamiento específico), entonces analizaremos la situación futura, es decir, el posicionamiento futuro. Queremos tener una diferenciación respecto a la competencia y al resto, nos vamos a centrar en los celíacos, intolerantes al gluten y la lactosa, o el problema de la obesidad, debido a que estas personas tienen dificultades a la hora de adquirir algunos productos, como es en nuestro caso en el sector de la repostería. Para posicionarnos por ejemplo frente a la competencia podemos establecer un precio más económico o respecto a las características del producto mediante el empleo de ingredientes especiales para nuestro público

objetivo. Para crear una diferenciación efectiva, esta tiene que cumplir unos requisitos: importante, distintiva, costeable, comunicable y visible, no imitable y rentable.

-Importante: la diferencia tiene que tener un beneficio altamente valorado y apreciado por un número suficiente de clientes. La diferencia en nuestro producto, como bien hemos descrito con anterioridad será la de crear el “cupcake” con ingredientes aptos para los celíacos, intolerantes al gluten o lactosa y aquellas personas que tengan un problema de obesidad, y en la actualidad hay mucho porcentaje de la población que se preocupa por la salud y quiere adquirir productos saludables, por lo tanto, también podrían ser un público objetivo en un futuro. Esto crea una ventaja competitiva frente a la competencia que se dedica al sector de la repostería, ya que no todos se especializan.

-Distintiva: la diferencia no debe ser ofrecida por la competencia, pues siendo así no habría diferencia alguna, a no ser que la empresa ofrezca esa diferencia de una forma particular o distinta a la manera en la que lo hace la competencia. En la actualidad existen pocas empresas que ofrecen repostería para personas celíacas, pero si hay alguna se encuentra lejos de nuestra localización²² (Como podemos observar en la comunidad de Madrid hay variedad de comercios donde producen y venden productos de repostería artesanos y aptos para personas con intolerancia al gluten).

-Costeable: debe ser costeable para el consumidor, tiene que valorar ese punto que es favorable para él, ya que el “cupcake” es apto para su propio consumo teniendo pocas posibilidades de adquirirlo en otro lugar.

-Comunicable y visible: La empresa tiene que ser capaz de comunicar y que los clientes vean esa diferencia respecto a la competencia, para ello se emplearán técnicas de comunicación.

-No imitable: el fabricar y vender “cupcakes” especialmente a aquellas personas que tienen algún problema de alimentación, como la celiaquía, intolerancia a la lactosa o gluten, o con problemas de obesidad que

²² Madrid sin gluten, asociación de celíacos sin ánimo de lucro (2015).
<http://madridsingluten.org/puntos-de-venta/>

será nuestra diferencia, no tiene que ser imitable por la competencia suponiendo así una ventaja competitiva para nosotros ya que no todo el mundo se especializa como nosotros en este tipo de cliente. Para ello vamos a emplear los ingredientes específicos que requieren este producto y aptos para nuestro público objetivo, debido a que estas personas con algún trastorno de alimentación no puede consumir los productos (con sus respectivos ingredientes) tradicionales.

-Rentable: cuando ya se ha comunicado la diferencia al mercado, ésta debe ser rentable para la empresa en el sentido de que a quien nos dirigimos nosotros, las personas con problemas de alimentación tienen que estar dispuestas a pagar esa diferencia de precio por nuestro producto diferenciado, es decir, los “cupcakes” adaptados a personas intolerantes al gluten, lactosa, celiaquía o problemas de obesidad.

-Cambio y comunicación de la nueva posición: una vez establecido el plan de marketing y la empresa ya sabe que camino desea seguir se debe comunicar el cambio, ya que las estrategias planteadas son para conseguir los objetivos planteados desde un principio. Teniendo como objetivo principal captar la atención de las personas con algún problema alimenticio y consuman nuestro “cupcake”.

-Evaluación de la nueva posición: cuando ya se ha realizado la comunicación del nuevo posicionamiento debemos de realizar una evaluación de la misma para observar si nos encontramos donde deseábamos, o debemos realizar los cambios que pertenezcan en el plan de marketing o en las estrategias para así alcanzar los objetivos planteados. Por lo tanto, nuestro posicionamiento al tratarse de una empresa nueva, y tras las acciones necesarias para darnos a conocer, somos conocidos por el público objetivo y será necesario ver si la situación es la deseada o no para que en caso de que no lo sea tengamos que realizar cambios en el plan de marketing o estrategias.

8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

En marketing nos encontramos con diferentes tipos de estrategias, las genéricas donde podemos diferenciar en liderazgo en costes, estrategia de diferenciación y enfoque o alta segmentación (especialización). El otro tipo de estrategia son las estrategias de crecimiento, dentro de las cuales podemos diferenciar entre penetración, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación²³.

En el caso de estrategia genérica vamos a llevar a cabo la de especialización (enfoque), a través de la cual nos vamos a enfocar en las necesidades de un segmento de mercado. Con esta estrategia se consigue una diferenciación respecto al segmento elegido y una alta participación del segmento escogido pero baja a nivel de mercado total. Nos vamos a centrar en las “cupcakes” especializadas para personas con algún tipo de problema alimenticio, tienen una necesidad específica que no todas las empresas van a satisfacerle esa necesidad. Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece nuestra empresa haciendo que sea percibido como único en el mercado. La estrategia escogida es atractiva para nuestro público objetivo, debido a que las personas intolerantes al gluten, lactosa, celiaquía o problemas de obesidad van en aumento en la actualidad.

La diferenciación la vamos a conseguir a través de las características observables del “cupcake”, se fabricaran de diferentes tamaños, en diferentes formas adaptándose a las ocasiones especiales como puede ser el día de los enamorados, el día de la madre o padre, o bien algún evento como bodas o bautizos. La tecnología empleada como bien se ha dicho, se usaran máquinas diferentes y especializadas debido al tratamiento de los ingredientes necesarios para su fabricación. El servicio pre-venta también es un punto importante en la

²³ Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2014). Sistemas de bibliotecas – Biblioteca Central “Pedro Zulen”. Recuperado de:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm

diferenciación, el trato del personal en la tienda hacia los clientes debe ser el correcto, teniendo en este sentido rapidez y experiencia. Un punto importante en esta diferenciación es la característica intangible que posee nuestro “cupcake”, tenemos en cuenta a estas personas que tienen problemas para encontrar productos de alimentación adaptados a ellos, se trata de una consideración social debido a que no los excluimos, no los dejamos de lado a la hora de fabricar el producto. Se trata de una innovación, por lo tanto puede ser una clave de éxito; el concepto de “cupcake” se ha puesto de moda y extendido por todos los países en los últimos años, y como bien hemos descrito nos adaptamos a esas personas que la competencia no tiene en cuenta.

Por otro lado, están las estrategias de crecimiento²⁴, que consisten en lograr un crecimiento de ventas en la empresa. Podemos observar a continuación en la matriz de Ansoff los cuatro tipos existentes:

TABLA 3: ESTRATEGIAS DE CREMIENTO – MATRIZ DE ANSOFF



		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados o diversificación	Diversificación

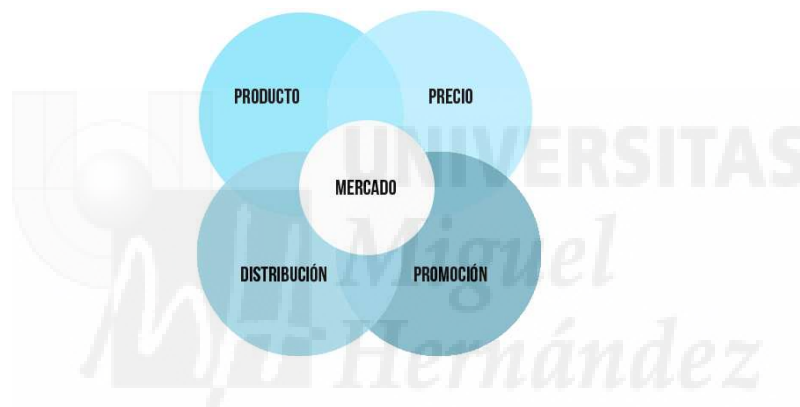
Al tratarse de una empresa de nueva creación no vamos a utilizar ninguna estrategia de crecimiento. Solamente utilizaremos la estrategia de crecimiento.

²⁴ Trabajo (n.d.). Recuperado de: http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm

9. PLAN DE ACCIÓN: MARKETING-MIX

Se llama Marketing Mix²⁵ al análisis de aspectos internos, es decir, la combinación de los cuatro elementos que puede controlar la empresa, producto, precio, distribución y promoción; también conocida como las “4Ps”: Producto (Product), Precio (Price), Promoción (Promotion) y Distribución (Place). A través del análisis de estas cuatro variables se satisfacen las necesidades del consumidor y se consiguen los objetivos.

TABLA 4: ELEMENTOS DEL MARKETING-MIX



a. POLÍTICA DE PRODUCTO

La política de producto que se va a establecer para el plan de marketing concretará los atributos del producto que vamos a producir, es decir, el “cupcake”. Se van a tomar decisiones acerca de la marca, el envasado, el etiquetado y embalaje. Teniendo en cuenta estos elementos que son

²⁵ Araceli Alonso, José Manuel Salinas & Javier Gándara. (2006). El estudio del mercado. En Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa (pp. 17-35). Aravaca-Madrid: McGraw-Hill.

inherentes al producto, nuestro público objetivo desea satisfacer sus necesidades de la manera más eficiente.

Algunas de las razones por las que vamos a fabricar los “cupcake” con ingredientes especiales, es decir, adaptados a las personas con algún problema alimenticio, se debe a que estas personas tienen problemas a la hora de adquirir un producto dulce que se adapte a ellos y contengan los ingredientes necesarios para su alimentación. No tienen una gama amplia de productos para ellos, por lo que nos vamos a aprovechar de ello y no vamos a tener a muchos competidores contra los que luchar. Vamos a innovar para así no quedarnos obsoletos en el mercado y crecer obteniendo rentabilidad. El atractivo de nuestra “cupcake” es como ya hemos dicho anteriormente, los ingredientes especiales, estas personas con problemas de alimentación se van a sentir integrados en el mercado, dando importancia a ese atractivo de nuestro producto, consiguiendo nosotros una ventaja competitiva.

Vamos a fabricar un bien de consumo no duradero. La marca identifica los productos y los diferencia de otros similares. Vamos a emplear una marca única. Nuestra marca es: “Ñam” (la marca ha sido comprobada previamente en la página del Gobierno de España para realizar la comprobación respecto si estaba disponible para su uso), un eslogan: “la vida es dulce, cométela y date un capricho”, y tenemos un logotipo que nos identifica:



Una de las funciones de la marca comercial²⁶ es la identificación, la diferenciación y la protección legal, es decir, una protección hacia el producto.

Los requisitos que debe cumplir nuestra marca comercial son:

- Utilizable a nivel internacional.
- Registrable.
- Distintiva de la competencia.
- Asociable al producto.
- Eufónica.
- Fácil de pronunciar, reconocer y recordar (nombres cortos).

Respecto el envase y embalaje, es un factor también importante ya que también puede presentar una diferenciación del producto. Es la forma de cómo vamos a envolver el “cupcake”, y nos da oportunidad de innovar y ser creativos al respecto. Vamos a utilizar un envase primero, que son las capsulas donde van las “cupcakes” directamente, llamado a esto envase primario:



²⁶ Fuente: elaboración propia con ayuda de los apuntes de “Ciencias Empresariales”, asignatura de Dirección Comercial en la Universidad de Murcia.

Después del envase primario llevará un envase que protegerá el producto y facilitara su transporte, según la cantidad de “cupcakes” que se lleve el producto habrá de diferentes formas y tamaños:



Por último, nuestro producto debe llevar un etiquetado donde aparezcan los ingredientes empleados, pudiendo así identificar, informar (función principal), describir, promocionar y diferenciar nuestro producto.

Nuestros “cupcakes” podrán ser pequeños, del tamaño de una magdalena, o un poco más pequeños tipo “bocado”, siendo redondas, o diferentes formas según el molde a emplear (en forma de taza, corazón, donuts, etc.). Vamos a disponer para la venta de diversos sabores:

- Chocolate.
- Vainilla.
- Fresa o limón.
- Café.
- Licores como crema de de Whisky (Baileys).

Los ingredientes necesarios para realizar nuestro producto son también variados y aptos para nuestro principal público objetivo:

- Harina de trigo y harina de arroz en sustitución de la primera para realizar los “cupcakes” sin gluten.
- Levadura normal y levadura de adpan apta para celíacos.
- Azúcar blanquilla, azúcar moreno y azúcar glas.
- Mantequilla y mantequilla sin lactosa.
- Maizena.
- Extracto de vainilla.
- Aceite de oliva.
- Cacao en polvo sin azúcar.
- Fondant (con el fondant realizaremos la decoración).
- Sacarina líquida (para producir los “cupcales” para diabetes).
- Huevos.
- Leche, leche de coco y sin lactosa.
- Para realizar la magdalena principal son necesarios los moldes aptos para hornos para cocerla, como el siguiente:



b. POLÍTICA DE PRECIO

Las empresas que van a instalarse en un mercado tienen que determinar el precio que van a aplicar a su producto. El precio es una de las variables de marketing en la que se puede intervenir con mayor rapidez y que produce un efecto inmediato en los demandantes del producto ofertado²⁷. Para establecer la política de precios se van a tener en cuenta todos los factores que puedan afectar a esta variable de marketing. La fijación de precio trae consigo también el deseo por parte de los socios de obtener beneficios a largo plazo, cuyos ingresos pueden estar establecidos por el conjunto de ventas realizadas, ya que si los precios son elevados podemos conseguir unos ingresos también altos.

Para poder establecer los precios se debe tener en cuenta tres condicionantes, es decir, el modelo de las 3C's²⁸ (costes relevantes, clientes y competencia):

-Costes relevantes: La empresa va a establecer un precio que al menos le permita recuperar el coste de haber fabricado el producto. Una vez que se ha cubierto el coste, el precio máximo es lo que está dispuesto a pagar el consumidor por el producto, ya que un precio por encima no se conseguiría ninguna venta por parte del cliente.

-Clientes: La respuesta o sensibilidad del mercado al precio. Se debe conocer la respuesta del mercado al precio para determinar la demanda a través de los siguientes factores:

²⁷ Fabelmon (2014). Mercadotecnia Estratégica. Fuente: Recuperado de: <https://fabelmon.wordpress.com/estudio-de-mercados/>

²⁸ Fuente: elaboración propia con ayuda de los apuntes de "Ciencias Empresariales", asignatura de Dirección Comercial en la Universidad de Murcia.

-Estimación de las curvas de demanda: Existe un aumento de las ventas de productos sin gluten, sin lactosa y para diabéticos, como bien podemos observar en la tabla de abajo.

TABLA 5: VENTAS POR CATEGORIA DE PRODUCTOS EN EUROPA USD MILLONES

Categoría de productos	2012	2013	2014	2015
Total	3.634,0	3.831,3	4.033,1	4.236,3
Alimentos para diabéticos	849,6	890,1	935,5	980,7
Alimentos sin gluten	1.320,2	1.389,5	1.458,1	1.526,1
Alimentos sin lactosa	1.090,9	1.147,2	1.202,7	1.255,3
Otras leches especiales sin lactosa	373,3	404,5	436,8	474,2

Fuente: Inteligencia competitiva para el sector Agroalimenticio (n.d.).

-Elasticidad precio-demanda: A la empresa le interesa saber si la demanda es muy elástica o inelástica, ya que de ello dependerá la variación en el precio. Si la demanda es muy inelástica una pequeña variación en el precio provocará una gran disminución en la compra.

-Sensibilidad al precio: Hay que tener en cuenta algunos factores que afectarán a la sensibilidad del precio como puede ser el efecto precio-calidad, debido a que el precio es una señal de calidad y si el cliente ve un producto puede relacionarlo con una calidad baja del producto. Otro factor es el efecto del beneficio final, un consumidor será más sensible si el producto tiene más peso.

-Competencia: Consiste en estudiar los precios de la competencia. La empresa tiene tres posibilidades: fijar un precio igual, menor o mayor al de la competencia. Hay que conocer la respuesta de la competencia. Existe una mayor probabilidad de competencia por precio si hay una gran sensibilidad al precio y hay bajas barreras de entrada.

Una de las estrategias de precio para el lanzamiento del producto²⁹ (un producto nuevo) es la de “decremado”, se trata de explotar la parte más insensible al precio para un producto único, singular, diferente y novedoso para así obtener rentabilidad y margen en la inversión realizada. Se aplica debido a que se trata de un producto novedoso y diferenciado, y en el momento en que la competencia entre, el precio hay que disminuirlo.

En el precio final vamos a realizar un ajuste especial al precio de catálogo, como es el caso de descuentos. Vamos a tener precios para fechas especiales, como el día de la madre o padre, el día de los enamorados. Se realizarán descuentos si tienen el carnet de socios, vamos a tener un club de socios para que los clientes a través del número de cliente asociado y con el cumulo de compras que realiza obtenga puntos que sirvan para obtener un descuento. Para quien realice compras de grandes cantidades también se le aplicará un descuento. Se lanzarán ofertas para los días especiales como es el día de la madre, padre o día de los enamorados vendiendo el “cupcake” en packs y a precios más económicos. El precio de venta será de 2,50€/Ud. siendo el pedido mínimo de 6 de unidades (siendo la ganancia de 15€), pero en el caso que el cliente quiera algo más personalizado respecto a la decoración, sabor o tamaño el precio será de 3€/Ud. (ganancia de 18€). Entonces el pack para los días especiales ya nombrados es de 12€ la caja con 6 unidades, saliendo la unidad a 2€. El precio de lanzamiento, hablando del día de la apertura del comercio vamos a establecer unos precios especiales por ser el primer día informando acerca de ello al comprador. Se van a regalar muestras en la calle para que prueben el “cupcake” y el precio de una unidad es de 1,50€ siendo el pedido mínimo de 3 unidades.

²⁹ Fuente: elaboración propia con ayuda de los apuntes de “Ciencias Empresariales”, asignatura de Dirección Comercial en la Universidad de Murcia.

c. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Llamamos al canal de distribución³⁰ al conjunto de individuos y organizaciones involucradas en el proceso de hacer que un producto o un servicio esté disponible para el uso o consumo, es decir, la distribución del “cupcake” comprende todas las tareas necesarias para hacerlo llegar al consumidor. Las funciones del canal de distribución (flujos) son: información, comunicación/distribución, negociación, pedidos, financiación, asumir riesgos, distribución física, pagos y transferencia.

Vamos a emplear canales largos para poder cubrir una mayor parte del mercado y obtener ventajas competitivas y aumentar nuestra rentabilidad disminuyendo costes.

Teniendo en cuenta el tipo de mercado al cual nos vamos a dirigir vamos a escoger un canal u otro de distribución debido a que el comportamiento de los consumidores finales (particular) no es el mismo que los industriales. La cantidad demandada de los industriales es elevada, su cantidad de producto comprada es mayor que el particular; este último va adquirir una pequeña cantidad de “cupcakes” ya que sus necesidades no son elevadas, en cambio el usuario industrial va a comprar un elevado volumen de “cupcakes”, porque sus necesidades así lo necesitan.

Como somos productores y mayoristas, cuando nos dirigimos al consumidor final (un particular) vamos a utilizar el canal directo, tenemos la tienda física situada en la ciudad de Orihuela, producimos en el local el “cupcake” y los vendemos al consumidor final sin pasar por ningún intermediario. La cantidad demandada de este tipo de consumidor es menor que el industrial.

³⁰ Centro de Estudios Financieros (2015). Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

Las actividades o funciones básicas de la distribución, independientemente de que ésta se realice directamente por el fabricante o por diversos intermediarios son³¹:

- Transporte y difusión de la producción.
- Diversificación y concentración de los productos.
- Almacenamiento de productos.
- Servicios diversos (servicios vinculados o no directamente a la venta)
- Financiación de los productos y asunción de riesgos.

Se va a distribuir el producto de una forma peculiar, la cual está poco vista en nuestro país, ya que los primeros en implantarla han sido los Neoyorkinos (habitantes de New York). Estamos hablando de una máquina dispensadora³² de “cupcakes”, la cual se situara en el local para que los clientes puedan adquirir un “cupcake” cuando les apetezca. El prototipo es el siguiente:



³¹ Proyecto empresarial (2010). Wordpress .Recuperado de:
<https://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2010/02/tema-09-politica-de-distribucion1.pdf>

³² Xombit (2015). Difoosion. Recuperado de: <http://xombit.com/2014/03/maquina-dispensadora-cupcakes>

d. POLÍTICA DE PROMOCIÓN/COMUNICACIÓN

La comunicación³³ en la empresa es un factor importante, y para dar a conocer nuestro “cupcake” no solo vamos a emplear un medio de comunicación. Mediante la comunicación se pretende informar y persuadir.

A continuación se expondrán los elementos de comunicación a utilizar:

-Publicidad³⁴: Cualquier forma de presentación no personal sobre una empresa, bien, servicio o idea pagada por un patrocinador identificado (empresa identificada). Una empresa hace publicidad cuando transmite un mensaje informativo sobre sus productos utilizando los medios de comunicación. El propósito es modificar la conducta de la audiencia y conseguir que se compre el producto. Hay que valorar la eficiencia y el coste de cada uno de los medios que se vayan a seleccionar. Las funciones esenciales son: información, persuasión, comparación y recuerdo. Nuestra actividad comercial será la de transmitir nuestra identidad a través de la publicidad como:

-Internet: Internet es una plataforma en la que tienen cabida diferentes herramientas de marketing. Usar este medio ahorra tiempo y dinero, y facilita el trabajo. Vamos a emplear las páginas web (en la actualidad el uso de internet es lo que mejor funciona en todas las empresas. Empleando la página web de la empresa se puede crear una presentación gráfica mostrando imágenes a color y vídeos. La empresa pondrá a disposición de las personas

³³ Fuente: elaboración propia con ayuda de los apuntes de “Ciencias Empresariales”, asignatura de Dirección Comercial en la Universidad de Murcia.

³⁴ Araceli Alonso, José Manuel Salinas & Javier Gándara. (2006). El estudio del mercado. En Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa (pp. 17-35). Aravaca-Madrid: McGraw-Hill.

el número de teléfono, dirección, email, fax, productos que se venderán en la tienda física, etc. Tendremos la opción de poder anunciarnos en otras páginas). Y además, las redes sociales (la existencia de las redes sociales como Facebook, Twitter, e Instagram ha proporcionado un nuevo marco en lo relacionado con la publicidad, el marketing, la imagen y la marca).

-Revistas: La publicidad en revistas ofrece varias ventajas, tiene una alta calidad de impresión al poder hacerse en color, y si se acompañan con fotografías, estas pueden reproducirse en alta calidad. Hay muchas revistas y acaban siendo leídas por muchas y diferentes personas; existen revistas especializadas de repostería también donde podemos incluir nuestra publicidad.

Una vez analizados los distintos tipos de publicidad³⁵, hemos elegido una publicidad informativa, es decir, de esta forma informaremos al cliente sobre el producto que ofrecemos en la empresa, sobre las características y beneficios. Cuando ya tengamos nuestro hueco en el mercado y nuestro producto sea conocido por los consumidores, entonces podremos utilizar otro tipo de publicidad como la publicidad de recuerdo, empleada en productos existentes y recordar al cliente la existencia de las “cupcakes”, beneficios y características.

Respecto a los medios de transmisión para dar a conocer nuestro producto y transmitir nuestro mensaje, vamos a elegir la radio. Hemos seleccionado una de las emisoras más escuchadas en la zona donde se va a situar el comercio, son los “40 Principales”. El anuncio se va a emitir una vez al día durante cinco días a la semana, todo el mes, es decir 20 emisiones de lunes a viernes de 10:00 a 14:00 siendo esta la franja horaria, y el coste es de 1.082,60€/mes (54,13€ la emisión)³⁶. También

³⁵ Aurora (2010). Recuperado de: http://aurora.turiba.lv/training/ES/Accommodation_ES/Part_33.htm

³⁶ Anuncios Radio (2015). Recuperado de: http://www.anuncios-radio.com/publicidad/faq.php?q_id=18

utilizaremos nuestra página web de la empresa, el dominio de la página tiene un costo de 9.99€/año³⁷. Crearemos nuestras propias redes sociales a través de la cual nos daremos a conocer enseñando imágenes e informaremos de los “cupcakes” que fabricamos, es decir, Facebook, Instagram (solamente fotografías) y Twitter; estos medios son gratuitos ya que crearemos la cuenta nosotros mismos y la controlaremos desde el comercio los empleados.

-Promoción de ventas³⁸: Es el conjunto de actividades para estimular la compra del producto. Son actividades no canalizadas a través de los medios de comunicación y tratan de estimular las ventas a corto plazo; se utiliza para obtener una respuesta rápida del consumidor, pero sus efectos no duran demasiado. Se tiene contacto directo con el comprador para así poder incrementar las ventas, y capta la atención del consumidor y puede informarle de algunos aspectos que influyan en su decisión de compra. Los tipos de promociones que vamos a emplear son muestras gratuitas, administrar cupones de descuento al realizar alguna compra en el comercio, y también precios de paquetes del producto. De esta forma se incita a probar productos nuevos (mediante las muestras), se puede construir una imagen de marca y alejar a los consumidores de productos de los competidores.

-Ferias: Se va asistir a ferias y exposiciones del sector para que la comunicación llegue más allá y nos conozcan más clientes, y quien desconozca nuestro producto se informe sobre él, las características, beneficios, etc.

³⁷Internet S.L.U. (2015). 1&1. Recuperado de: <http://www.1and1.es/>

³⁸ Fuente: elaboración propia con ayuda de los apuntes de “Ciencias Empresariales”, asignatura de Dirección Comercial en la Universidad de Murcia.

10. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

En este apartado vamos a tratar los costes de producción de todo el año detallando cada uno de ellos, para así observar el presupuesto necesario para que a finales del año 2015 podamos realizar la inversión para así lanzar el producto al mercado.

DATOS	€
INVERSIONES	633.501,00 €
Maquinaria	570.000,00 €
Herramientas	800,00 €
Equipos Informáticos	1.399,00 €
Elementos de transporte	0,00 €
Construcciones	80.000,00 €
Mobiliario	1.302,00 €
GASTOS	111.764,19 €
Arrendamientos	15.984,00 €
Suministros	2.279,00 €
Publicidad	13.001,19 €
Ingredientes	50.000,00€
Envases y Embalajes	30.500,00 €
TOTAL	745.265,19 €

Como podemos observar, el primer apartado es el de inversiones con un total de 633.501,00 € y está compuesto por diversos factores. La maquinaria³⁹ a emplear (máquina para fabricar cupcakes) tiene un coste de 550.000,00 €, al tratarse de un producto con unos ingredientes especiales vamos a realizar una inversión alta para poder realizar los “cupcakes” de un modo especial para nuestros clientes que necesitan unos ingredientes especiales; y el coste de implantación de la máquina dispensadora es de 20.000,00€. Tenemos que disponer en la empresa de herramientas y el coste es de 800,00 €. El siguiente apartado de las inversiones son los equipos informáticos⁴⁰, se va a tener tan solamente un ordenador con un coste de 1.399,00 €:



Los elementos de transporte van a tener un coste de 0,00 €, en un principio no nos vamos a mover de Orihuela por lo que si es necesario algún transporte vamos a emplear el transporte propio del personal, ahorrando de esta forma en la inversión (teniendo como gasto el coste de la gasolina). Las construcciones tienen un coste de 80.000,00 €, se va a tener que obrar para instalar la maquinaria solamente y poner en condiciones el local debido a que lo vamos a alquilar. Respecto al mobiliario⁴¹, adquiriremos el necesario para la oficina sumando el total 1.302,00 €. Dentro de este coste esta desglosado de la siguiente manera:

³⁹Alibaba (2015). Recuperado de: <http://spanish.alibaba.com/p-detail/M%C3%A1quina-para-hacer-galletas-y-biscochos-de-marca-SKYWIN-de-dise%C3%B1o-europeo-y-estadounidense-300006492127.html>

⁴⁰ Media Markt (2015). Recuperado de: <http://tiendas.mediamarkt.es/pc-sobremesa>

⁴¹ Inter IKEA Systems B.V. (2015). Ikea. Recuperado de: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/workspaces/>

-Pupitre: 299,00 €



-Silla: 159,00 €



-Armario: 764,00 €

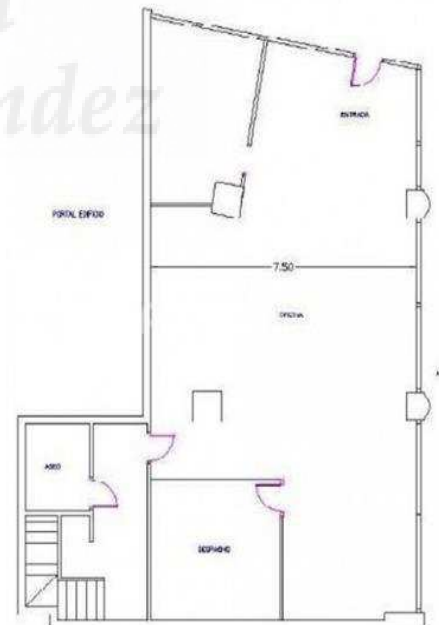
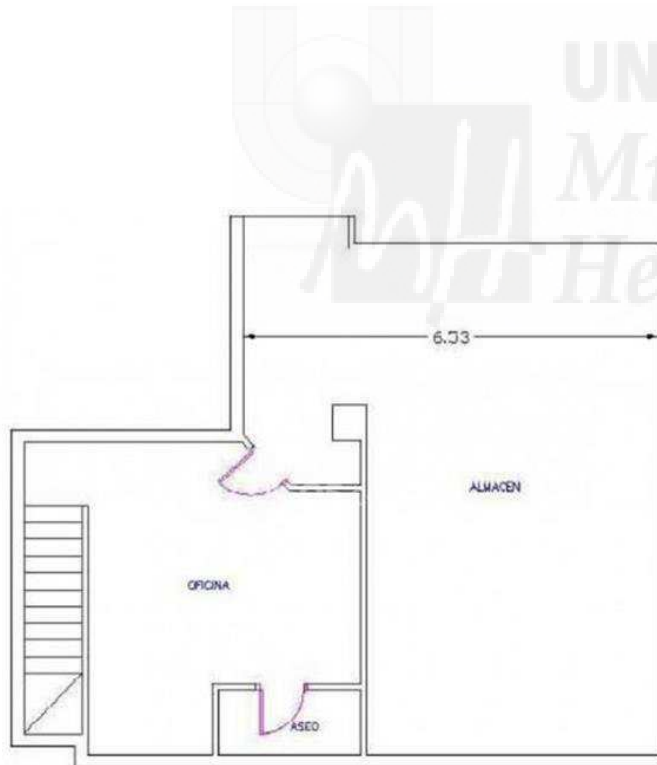


-Cajonera: 8,00 €



UNIVERSITAS
Miguel
Hernández

Además de las inversiones tenemos otra partida dentro del presupuesto, son los gastos. Para empezar tenemos el arrendamiento⁴², vamos a localizarnos en un local situado en el centro de la ciudad de Orihuela de 213m², el cual tiene un coste de 1.332,00 €/mes por lo que al final del año pagaremos 15.984,00 € por el local.



⁴² Portal Inmobiliario (2015). Pisos.com. Recuperado de:
http://www.pisos.com/alquilar/local_comercial-orihuela_ciudad03300-41745858275_102500/

Los suministros, es decir la luz⁴³ y el agua⁴⁴ tienen un coste de 2.279,00 €. La luz contratada con la empresa Iberdrola tiene un coste de 904,00 € al año (75,35 €/mes), correspondiendo el resto al agua. Dentro del agua además del consumo está incluido el alta de servicio pagado al principio (166,69 €), el agua (13,28 €/trimestral), el alcantarillado (7,95 €/trimestral), la conservación del contador (1,14 €/trimestral) y el canon de saneamiento que se debe de pagar en la Comunidad Valenciana (29,10 €/trimestral).

En cuanto a la publicidad el gasto total es de 13.001,19 € siendo el desglose del gasto el siguiente:

- La publicidad en la radio (40 Principales) tiene un coste de 54,13 € la emisión y vamos a emitir 20, una vez al día durante cinco días de lunes a viernes, siendo la franja horario de 10:00 de la mañana a las 14:00 horas. El coste al mes es de 1.082,60 € y al año 12.991,20 €.
- La página web el dominio tiene un coste de 9,99€/año.
- El uso de las redes sociales tiene coste 0,00 €, vamos a ser nosotros los que nos encarguemos de todo al respecto.

Los ingredientes son algo necesario y esencial para nosotros, vamos a estimar un gasto de 50.000,00 €. Se va a incluir todo lo necesario para la fabricación de los “cupcakes” (harina, azúcar, etc.). La última partida que podemos observar es la de los envases y embalajes⁴⁵, requieren unos especiales y tendrán unas características de forma que el cliente pueda observar el producto con claridad y se aprecie. Tienen un coste de 30.500,00 €, siendo las cajas para envasar varias “cupcakes” a 2,50 €/unidad (vamos a adquirir 3.000 cajas para comenzar, siendo el coste 12.500,00 €); y las capsulas para poner los

⁴³Ocu Ediciones S.A. (n.d.). Ocu. Recuperado de: <http://www.ocu.org/vivienda-y-energia/gas-luz/calculadora/gas-electricidad?ssAction=Detail&itemId=239&sortedColumn=Quality&page=1>

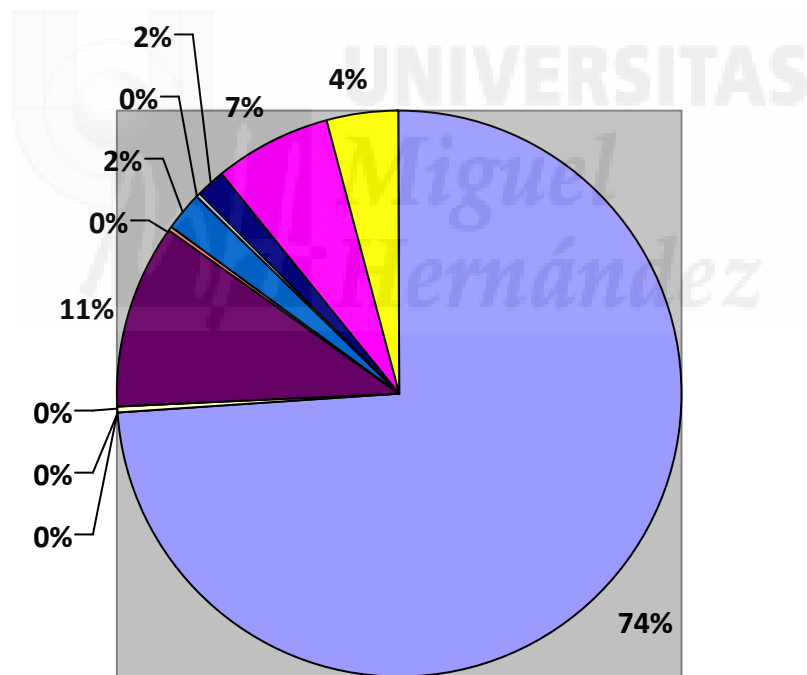
⁴⁴ Aguas del Arco del Mediterráneo, S.A. (2013). Agamed. Recuperado de: <http://www.agamed.es/ESP/125.asp>

⁴⁵ Repostería y decoración (n.d.). Repostería y decoración Orihuela. Recuperado de: <http://reposteriydecoracionorihuela.com>

“cupcakes” de forma individual cuestan a 1,80 €/unidad (adquiriendo 100.000 unidades sale a 18.000,00 €). Podremos fabricar 100.000 cupcakes con este presupuesto de envases, embalajes e ingredientes. El tiempo de fabricación será el menos posible para así poder atender las necesidades de nuestros clientes y ser efectivos, el tiempo estimado para fabricar 30 cupcakes de una horneada es de 20 minutos,

Para concluir, cabe destacar que se pedirá un préstamo a una entidad bancaria para poder financiar las inversiones y los gastos.

Presupuesto año 2015



Maquinaria	Herramientas
Equipos Informáticos	Elementos de transporte
Construcciones	Mobiliario
Arrendamientos	Suministros
Publicidad	Ingredientes
Envases y Embalajes	

En el gráfico anterior podemos observar en porcentajes el reparto de los gastos y de las inversiones que se van a realizar, teniendo el mayor porcentaje y por lo tanto mayor peso la maquinaria con un 74% y las construcciones con un 11%, seguido de los ingredientes con un 7%, los envases y embalajes con un 4%. Arrendamientos y publicidad obtiene un peso de un 2% ambos, y tras estos el resto de partidas de los gastos e inversiones.

11. PLANIFICACIÓN Y MEDIDAS DE CONTROL

Una vez puesto en marcha el plan de acción, estableceremos unas medidas de control para comprobar que las acciones planificadas se llevan a cabo con éxito, para que de este modo se cumplan los objetivos previstos. Estas medidas de control deben ser herramientas cuantitativas fáciles de aplicar.

Si detectáramos que las acciones planificadas no se llevan a cabo o no consiguen el resultado esperado, debemos analizar las causas y establecer las medidas necesarias que nos permitan corregir las desviaciones. Podemos encontrarnos diferentes problemas como unos objetivos demasiado ambiciosos, nuevas tendencias, un nuevo competidor, etc.⁴⁶

A pesar de las intenciones de todo el equipo comercial, las causas externas (crisis económica por ejemplo) o debilidad en el plan de marketing (por ejemplo objetivos poco realistas) hacen que sea necesario revisar periódicamente dicho plan de marketing. Este control se debe realizar de forma regular (cada mes o cada trimestre) para así poder asegurar que los objetivos de marketing están consiguiéndose de acuerdo a lo previsto en el plan, y tener control sobre los gastos, o que por el contrario se tengan que tomar medidas para poner soluciones a los problemas que vengan.

⁴⁶Empirica Influentials & Research (2014). Marketing y consumo. Recuperado de: <http://marketingyconsumo.com/guia-para-elaborar-un-plan-de-marketing.html>

En la fase de control de antes de desechar alguna acción de marketing, hay que determinar si la estrategia en la que se basa la acción ha tenido el tiempo suficiente para funcionar de forma razonable. Se debe comparar los objetivos programados y los resultados alcanzados, de formas que hay que identificar una posible desviación y si existe alguna, establecer nuevos planes y acciones correctoras de las desviaciones. Por ello se deben realizar evaluaciones periódicas para identificar estas desviaciones.

Los mecanismos de control plantean que se debe tener control sobre los objetivos propuestos, los procedimientos y los responsables. El control sobre objetivos, dependiendo del objetivo a evaluar se necesitará un tipo de información específica. Algunas de las magnitudes son: los beneficios, las ventas, la tasa de lealtad a la marca, el posicionamiento, el nivel de satisfacción de la clientela, etc. El control sobre los procedimientos, es decir, todas las actividades que tienen lugar durante el proceso de planificación y ejecución deben someterse a sistemas de análisis y control que garanticen su eficacia y eficiencia. Y para concluir, el control sobre responsables, se centra en el rendimiento y actitud de las personas implicadas en el proceso de planificación y ejecución. Las personas son sometidas a exámenes de eficiencia, en los que no sólo se evalúa su capacidad de trabajo, sino también su nivel de motivación, sus conocimientos técnicos o el nivel de integración en el equipo de trabajo⁴⁷.

⁴⁷ Fuente: elaboración propia con ayuda de los apuntes de "Curso de Adaptación al Grado de Administración y Dirección de Empresas", asignatura de Marketing en la Universidad Miguel Hernández.

12. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

-Aguas del Arco del Mediterráneo, S.A. (2013). Agamed. Recuperado de: <http://www.agamed.es/ESP/125.asp>

-Alibaba (2015). Recuperado de: <http://spanish.alibaba.com/p-detail/M%C3%A1quina-para-hacer-galletas-y-biscochos-de-marca-SKYWIN-de-dise%C3%B1o-europeo-y-estadounidense-300006492127.html>

-Anuncios Radio (2015). Recuperado de: http://www.anuncios-radio.com/publicidad/faq.php?q_id=18

-Araceli Alonso, José Manuel Salinas & Javier Gándara. (2006) El estudio de mercado. En Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa (pp. 17-35). Aravaca-Madrid: McGraw-Hill.

-Aurora (2010). Recuperado de: http://aurora.turiba.lv/training/ES/Accommodation_ES/Part_33.htm

-Araceli Alonso, José Manuel Salinas & Javier Gándara. (2006) ¿Qué tipo de empresa es la que me interesa? En Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa (pp. 87-107). Aravaca-Madrid: McGraw-Hill.

- Centro de Estudios Financieros (2015). Recuperado de: <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

-Cocina y repostería (2012). Recuperado de: <http://cocinayreposteria.es/es/>

-Consultial. (2015). Consultial marketing online. Recuperado de: <http://consultialmarketingonline.com/objetivos-de-marketing/>

-Empirica Influentials & Research (2014). Marketing y consumo. Recuperado de: <http://marketingyconsumo.com/guia-para-elaborar-un-plan-de-marketing.html>

-Europa Press (2015). Recuperado de:
<http://www.europapress.es/asturias/noticia-espana-hay-400000-personas-creeson-celiacas-solo-120000-diganosticadas-20150405113818.html>

-Fabelmon (2014). Mercadotecnia Estratégica. Fuente: Recuperado de:
<https://fabelmon.wordpress.com/estudio-de-mercados/>

-Federación de Asociaciones de Celíacos de España (2014). Celíacos. Recuperado de: <http://www.celiacos.org/enfermedad-celiaca.html>

-Federación de Asociaciones de Celíacos en España. (2014). Celíacos. Recuperado de: <http://www.celiacos.org/ayudas-economicas.html>

-Federación de Asociaciones de Celíacos en España (18 de mayo de 2015). Día Nacional del Celíaco 27 de mayo). [Archivo de vídeo]. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=Yj9Dh-VBye8>

-Federación de Asociaciones de Celíacos en España. (2014). Celíacos. Recuperado de: <http://www.celiacos.org/sala-de-prensa/notas-de-prensa/484-face-elabora-un-anexo-de-helados-sin-gluten-para-el-verano-2015.html>

-Fuente: elaboración propia con ayuda de los apuntes de “Curso de Adaptación al Grado de Administración y Dirección de Empresas”, asignatura de Marketing en la Universidad Miguel Hernández.

-Fuente: apuntes de “Ciencias Empresariales”, asignatura de Dirección Comercial en la Universidad de Murcia.

Generalitat Valenciana. Conselleria d'Economia, Indústria, Turisme i Ocupació. (n.d.). Portal del comerciante. Recuperado de:
<http://www.portaldelcomerciante.com/miafic/index.php?Id=11&cen=1051>

-IES Tiempos Modernos de Zaragoza. (2015). Proyecto empresarial. Recuperado de: <http://proyecto-empresarial.wikispaces.com/An%C3%A1lisis+del+entorno>

-Inteligencia competitiva para el sector Agroalimenticio. (n.d.). Agrimundo. Recuperado de: http://www.agrimundo.cl/wp-content/uploads/131120_reporte_alimentos_procesados_n8.pdf

- Internet S.L.U. (2015). 1&1. Recuperado de: <http://www.1and1.es/>
- Inter IKEA Systems B.V. (2015). Ikea. Recuperado de: <http://www.ikea.com/es/es/catalog/categories/departments/workspaces/>
- La nueva España (16 de mayo de 2012). Obesidad infantil, un problema que no cesa. La Nueva España. Recuperado de: <http://www.lne.es/vida-y-estilo/salud/2012/05/16/obesidad-infantil-problema-cesa/1242835.html>
- Madrid sin gluten, asociación de celíacos sin ánimo de lucro (2015). <http://madridsingluten.org/puntos-de-venta/>
- Maná (2011). Maná productos sin gluten. Recuperado de: <http://www.manaproductossingluten.com/>
- Media Markt (2015). Recuperado de: <http://tiendas.mediamarkt.es/pc-sobremesa>
- Mejor con salud (n.d.) Recuperado de: <http://mejorconsalud.com/recetas-para-sustituir-los-lacteos/>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (n.d.). Meecd. http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/anuario-deporte/Anuario_de_Estadisticas_Deportivas_2015.pdf
- Ocu Ediciones S.A. (n.d.). Ocu. Recuperado de: <http://www.ocu.org/vivienda-y-energia/gas-luz/calculadora/gas-electricidad?ssAction=Detail&itemId=239&sortedColumn=Quality&page=1>
- Proyecto empresarial (2010). Wordpress .Recuperado de: <https://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2010/02/tema-09-politica-de-distribucion1.pdf>
- Portal Inmobiliario (2015). Pisos.com. Recuperado de: http://www.pisos.com/alquilar/local_comercial-orihuela_ciudad03300-41745858275_102500/
- Repostería y decoración (n.d.). Repostería y decoración Orihuela. Recuperado de: <http://reposteriydecoracionorihuela.com>

-Santos Muñoz, S. (2005). La educación física escolar ante el problema de la obesidad y el sobrepeso. Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, vol. 5 (19), pp.179-199. Recuperado de: <http://cdeporte.rediris.es/revista/revista19/artobesidad10.htm>

-Slideshare (n.d.). Recuperado de: <http://www.slideshare.net/denushdg/trabajo-final-cupcakes>

-Taringa (n.d.) Recuperado de: <http://www.taringa.net/posts/recetas-y-cocina/14600095/Historia-del-Cupcake.html>

-Trabajo (n.d.). Recuperado de: http://www.trabajo.com.mx/estrategias_de_crecimiento.htm

-Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2014). Sistemas de bibliotecas – Biblioteca Central “Pedro Zulen”. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modulo_estrategias_marketing.htm

-Universidad de Valencia (n.d.). Recuperado de: http://www.uv.es/frasquem/dci/DirCom1TEMA_8.pdf

-Xombit (2015). Difusión. Recuperado de: <http://xombit.com/2014/03/maquina-dispensadora-cupcakes>