



Ciencias Económicas y Empresariales

# **PROYECTO DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE BE LEVELS S.L.**

Autor: Álvaro José Echanove Puig

Director: María José Martín Rodrigo

MADRID | Junio de 2021



## RESUMEN

Be Levels es una empresa española dedicada a la venta de complementos alimenticios naturales en un formato 360°: vende tanto producto como formación y seguimiento nutricional. El negocio nació en mayo del año 2020 en la ciudad de Madrid, y desde su nacimiento ha experimentado un crecimiento constante, gracias a la profesionalidad y buena gestión de Jon Prada Benito, CEO de Be Levels, y Javier Echanove Puig, COO.

La misión de Be Levels es ayudar a sus clientes a obtener una vida que merece la pena ser vivida. Para lograr sus objetivos y su misión, ha basado su estrategia en crear una red de colaboraciones con los mejores doctores, nutricionistas y profesionales del campo de la nutrición y la salud, tratando de seducir a estas personas debido a la confianza que son capaces de generar en los clientes, sobre todo en aspectos tan sensibles como la salud integral humana.

En el presente trabajo se ha elaborado un Plan de Expansión Internacional para la empresa, con sus correspondientes previsiones de ingresos en caso de que se llevara a cabo, para tratar de llevar la filosofía y los productos de Be Levels a todo el mundo, analizando la propia empresa a fondo, el mercado de los complementos alimenticios, el cual está experimentando un notable crecimiento a nivel global, y también aquellos mercados internacionales en los que la presencia de Be Levels es posible, adecuada y económicamente viable.

**Palabras clave:** Be Levels, Complementos alimenticios, salud, nutrición, expansión internacional, Be Levels Academy.

## ABSTRACT

Be Levels is a Spanish company dedicated to the sale of natural food supplements in a 360° format: it sells both products and nutritional training and monitoring. The business was born in May 2020 in the city of Madrid, and since its birth has experienced steady growth, thanks to the professionalism and good management of Jon Prada Benito, CEO of Be Levels, and Javier Echanove Puig, COO.

Be Levels' mission is to help its clients to obtain a life worth living. To achieve its objectives and mission, it has based its strategy on creating a network of collaborations with the best doctors, nutritionists and professionals in the field of nutrition and health, trying to seduce these people due to the trust they are able to generate in customers, especially in such sensitive aspects as human integral health.

In the present work an International Expansion Plan has been elaborated for the company, with its corresponding income forecasts in case it is carried out, to try to take the philosophy and products of Be Levels to the whole world, analyzing the company itself in depth, the market of food supplements, which is experiencing a remarkable growth at a global level, and also those international markets in which the presence of Be Levels is possible, adequate and economically viable.

Keywords: Be Levels, food supplements, health, nutrition, international expansion, Be Levels Academy.

## ÍNDICE

<b>1. OBJETIVOS</b> .....	<b>7</b>
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>8</b>
a. Estado de la cuestión (Resumen Ejecutivo) .....	9
b. Motivaciones.....	12
c. Metodología.....	13
<b>3. ANÁLISIS</b> .....	<b>13</b>
a. Be Levels S.L: CANVAS.....	13
b. Análisis Interno .....	16
i. Resumen de la estructura de Be Levels.....	21
c. Análisis Externo (La Industria y la Competencia) .....	24
i. Análisis del entorno general: PESTEL.....	25
ii. Análisis el entorno Específico: Las 5 Fuerzas de Porter.....	29
<b>4. ANÁLISIS DAFO O FODA: ESTRATEGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>5. DISEÑO DEL PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE BE LEVELS S.L.</b> .....	<b>36</b>
a. Los Mercados Internacionales .....	36
b. Diferentes Modelos de Internacionalización .....	36
c. Decisión de Expansión Internacional .....	37
d. Criterios de Decisión para la Entrada en Nuevos Mercados .....	38
e. Estrategias de Entrada .....	42
f. Estrategia de marketing: Message Strategy .....	44
<b>6. IMPACTO Y RESULTADOS DEL PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE BE LEVELS S.L.</b> .....	<b>51</b>
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>57</b>

## ÍNDICE FIGURAS

**Figura 1: Ventas a nivel mundial del mercado de los complementos y suplementos alimenticios**

**Figura 2: Evolución de las ventas a nivel mundial de complementos y suplementos alimenticios entre 1999 y 2017**

**Figura 3: Equipo de Be Levels**

**Figura 4: Encuesta INE acerca del estado de Salud**

**Figura 5: Ventas a nivel mundial de complementos y suplementos alimenticios en 2017**

## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1: Proyección de los Flujos de Ingresos en Latinoamérica**

**Tabla 2: Previsión de los Flujos de Ingresos en la Unión Europea**

**Tabla 3: Previsión de los Flujos de Ingresos en EE.UU.**

## ÍNDICE GRÁFICOS

**Gráfico 1: Evolución del PIB en España (2010-2020)**

**Gráfico 2: Evolución de la balanza comercial de España (2010-2020)**

## 1. OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo es el de elaborar un Plan de Expansión Internacional para la Start-Up llamada Be Levels S.L. Se tratará de elaborar un plan realista, exigente y con aspiraciones para que sea llevado a cabo por la empresa o, al menos, que sirva de utilidad como fuente de inspiración, con sus correspondientes proyecciones de flujos de caja como consecuencia de ese plan de expansión internacional.

El logro del objetivo general se materializa a través de la consecución de una serie de objetivos específicos, que son los siguientes:

- a. *Análisis de Be Levels*: Análisis actual de la situación de la empresa, tanto de sus productos, como de sus precios, canales de distribución, perfil / descripción y gestión de los clientes actuales, estrategia de marketing, situación financiera, colaboradores y descripción del modelo de suscripción hacia el que está enfocado la empresa.
- b. *Análisis del sector (Consumidores)*: Se realizará un análisis del sector en el que se encuentra la empresa, que es el Mercado de los complementos y suplementos alimenticios, en constante contacto con el mundo de la nutrición y la salud. En base a este análisis de los consumidores en los diferentes mercados globales, podremos describir de manera más exacta el potencial cliente de los productos de Be Levels, de tal manera que tendremos una idea lo más aproximada posible acerca de en que mercados habrá más demanda potencial, mejorando de esta manera el criterio a la hora de decidir si entrar o no en un nuevo mercado.
- c. *Análisis de la competencia*: Se llevará a cabo un análisis de la competencia (tanto directa como indirecta) en los diferentes mercados globales, sirviendo estos datos como pilar fundamental a la hora de decidir la estrategia de entrada en cada mercado, dando una mayor eficiencia al plan de expansión internacional.
- d. *Estrategia internacional actual*: Se analizará la situación actual de Be Levels en el panorama internacional, donde identificaremos variables y aspectos esenciales que nos servirán de apoyo para la posterior elaboración del nuevo Plan de Expansión Internacional.
- e. *Estrategias de entrada en los nuevos mercados*: Tras el análisis de los diferentes mercados, la competencia y el perfil de consumidores, se llevará a

cabo la elección y elaboración de diferentes estrategias de entrada en los diferentes mercados donde Be Levels vaya a establecerse. Es fundamental en este punto hacer hincapié en estrategias de entrada llevadas a cabo por empresas similares a Be Levels anteriormente.

- f. *Viabilidad*: Análisis/Estudio de la viabilidad económico-financiera, técnica y comercial de Be Levels de cara a la entrada en estos nuevos mercados.

A través de la consecución de estos objetivos, volvemos al objetivo principal expuesto anteriormente, que consiste en la elaboración de un Plan de Expansión Internacional para Be Levels, el cual está basado evidentemente en todos los análisis y estudios realizados en los diferentes apartados del presente trabajo.

## **2. INTRODUCCIÓN**

Be Levels S.L. es una empresa especializada en el desarrollo y la venta de complementos alimenticios, así como cursos relacionados con el ámbito de la nutrición y la salud. Fue fundada en mayo del año 2020 en la ciudad de Madrid por Jon Prada Benito (CEO) y Francisco Javier Echanove Puig (COO), pero la empresa no empezó a vender hasta el 8 de agosto de 2020 (Be Levels, 2020).

¿Cómo surgió Be Levels? El COO Javier Echanove nos lo explica: “La idea nació como consecuencia de una serie de factores que se juntaron en el momento y lugar correctos. Estos factores fueron, en primer lugar, la profesión de mi mujer de personal trainer (entrenadora personal) y nutricionista. A raíz de su profesión, llegué hasta el Doctor Antonio Hernández, médico especializado en la nutrición ortomolecular y medicina natural e integrativa, el cual se encontraba a disposición de formular los mejores complementos alimenticios naturales del mercado, especialmente de cara a recomendárselos a sus pacientes. Paralelamente, llegué a unos laboratorios llamados Gliselab. Todas estas variables coincidieron en un corto período de tiempo, y sumado a la creciente demanda de este tipo de productos, surgió la idea de Be Levels, donde tuve a mi disposición desde el primer momento un equipo de nutricionistas y doctores especializados en los complementos alimenticios (especialmente de carácter natural), los cuales llevarían más adelante a cabo la formulación de los productos, por otro lado unos laboratorios para la creación de los productos, y finalmente mi figura y la de mi socio Jon, con



una amplia trayectoria profesional enfocada a la gestión de equipos y a la creación de empresas”

Analizando una serie de datos acerca del crecimiento de mercado mundial de los complementos alimenticios, vemos que prácticamente en todo el mundo, especialmente en Europa, Asia y Norteamérica, este mercado está creciendo aproximadamente un 6% cada año. Estos datos llevan a pensar que es un producto que puede comercializarse a nivel mundial (José Carlos Quintela & M<sup>a</sup> Pilar Lara, 2017).

*a. Estado de la cuestión (Resumen Ejecutivo)*

Nombre de la empresa: Be Levels S.L

CIF: B88632369

Levels inició su negocio con 4 productos:

- Chill Mood: “Se trata de un complemento alimenticio que mejora la calidad del descanso haciendo que sea más reparador, y nos lleva a tener un sueño más profundo” (Be Levels, 2020).
- Wake Up Mood: “Se trata de un complemento que se ingiere por la mañana y ayuda a mejorar los niveles de energía y el foco cognitivo” (Be Levels, 2020)
- Immunity Booster: “Se trata de un complemento enfocado a fortalecer el sistema inmunitario” (Be Levels, 2020).
- Keto Powder & Vegan Keto Powder: Complemento alimenticio que “potencia tu flexibilidad metabólica y te ayuda a mantener tu estado de cetosis o ketosis durante un mayor período de tiempo” (Be Levels, 2020). Dispone del complemento “normal”, con aislado de proteína procedente de la leche de las vacas (dos sabores, de chocolate y de vainilla), y del complemento en versión vegana, sustituyéndose la proteína procedente de la leche de las vacas por proteína procedente de los guisantes (dos sabores, de chocolate y de vainilla), ambos tipos con los mismos principios activos. Se trata por tanto de productos relacionados con la dieta cetogénica, dieta que consiste en ingerir altos niveles de grasas, eliminando los carbohidratos. Esto provoca que el organismo recurra a la quema de grasas ante la falta de carbohidratos para conseguir la energía de ATP (Rocío Pérez, Clínicas Keval 2020).

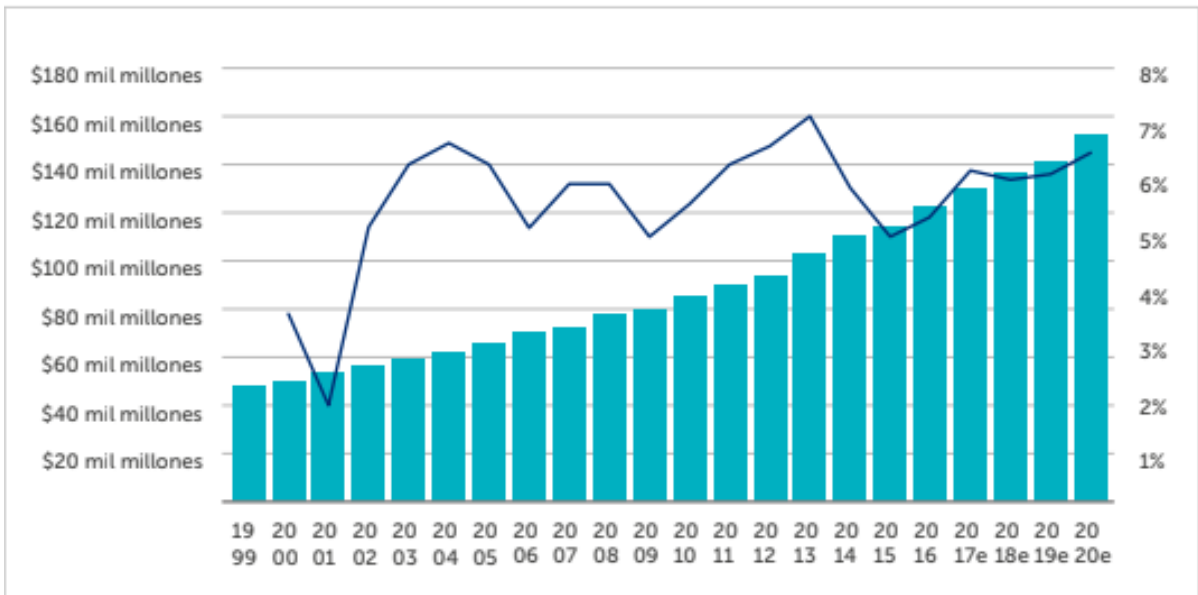
Jon Prada indicó la importancia de los productos cetogénicos: “Las dietas cetogénicas son muy interesantes, ya que en ellas se sustituyen los carbohidratos por grasas, por lo que el cuerpo pasa a quemar grasa como combustible para conseguir energía, debido a esa falta de carbohidratos. Se puede llegar a perder peso de forma rápida, y no solo eso, si no que por otro lado entramos en un estado llamado cetosis, que aporta propiedades realmente interesantes al cuerpo. Por estos motivos, creemos en Be Levels que los productos cetogénicos van a ser nuestros productos estrella”.

Los productos de Be Levels pertenecen a una gama Premium dentro de su sector, con unos precios elevados, que se ven justificados por las múltiples beneficios y valores nutricionales que engloba cada uno de ellos, superiores a la mayoría de los productos existentes en el mercado tanto español como global (Be Levels, 2020).

El modelo de negocio Be Levels camina hacia un modelo de suscripción (Be Levels, 2020). Este modelo de suscripción tiene como principal objetivo la repetición a la hora de comprar por parte de los clientes, ya que se trata de productos recurrentes, y si los clientes desean seguir disfrutando de los beneficios y valores de los productos, deben seguir comprándolos. Este modelo de suscripción va a suponer uno de los pilares fundamentales a la hora de analizar los datos actuales y futuros de la compañía, del mismo modo que a la hora de generar proyecciones, las cuales van a ser más exactas y realistas, debido a que si un elevado número de clientes se suscriben a los productos, automáticamente se crea una base muy sólida de ingresos constantes, reduciéndose el riesgo y la incertidumbre de cara a inversiones futuras y al establecimiento y cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En términos económicos y de ventas, analizamos dos gráficos del sector para tomar conciencia del gran crecimiento que está experimentando el sector desde hace varios años:

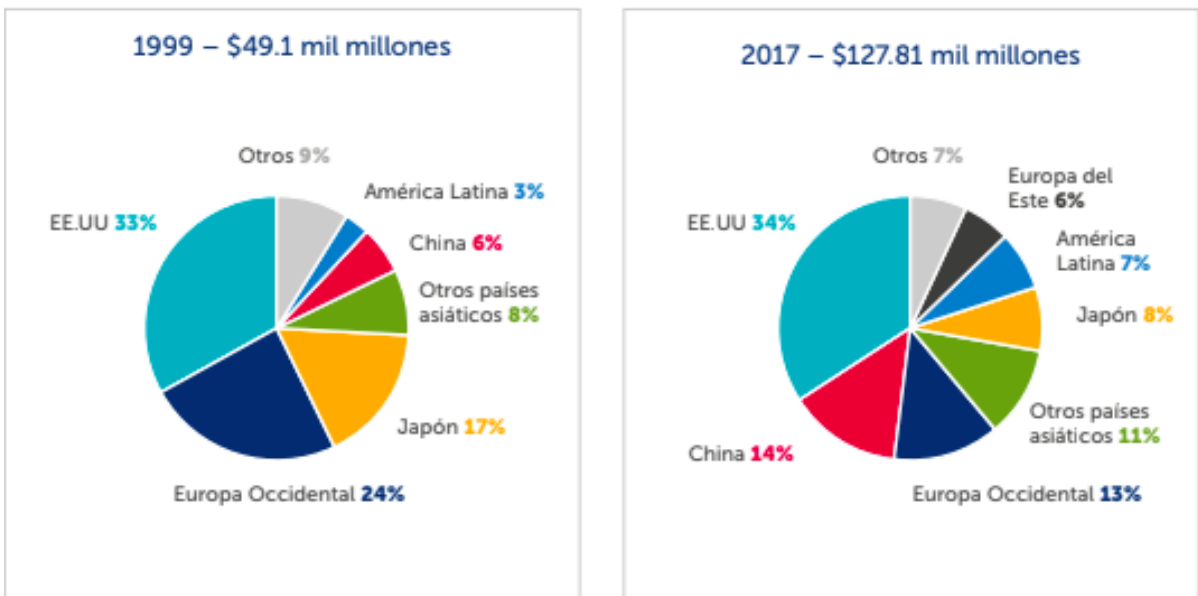
**Figura 1: Ventas a nivel mundial del mercado de los complementos y suplementos alimenticios**



“Fuente: Nutrition Business Journal (2017 estimaciones preliminares, ventas al consumidor)”

Analizando el gráfico, observamos que en apenas 20 años, el mercado a triplicado sus ventas, y ese crecimiento positivo sigue vigente a día de hoy.

**Figura 2: Evolución de las ventas a nivel mundial de complementos y suplementos alimenticios entre 1999 y 2017**



“Fuente: Nutrition Business Journal”

Observando ambos gráficos, EE.UU. se ha mantenido como líder en el sector durante todos estos años, observándose un gran crecimiento en China y América Latina, con la consecuente caída de Europa.

#### *b. Motivaciones*

En cuanto a las motivaciones relacionadas con la elaboración del presente trabajo, la principal motivación es claramente personal: La empresa fue fundada por mi hermano mayor, Francisco Javier Echanove Puig, y es en Be Levels donde he podido dar mis primeros pasos en el mundo profesional. Del mismo modo, Jon Prada Benito (CEO), fue compañero de mi hermano Manolo Echanove en Google durante varios años. Hay que añadir que gran parte de los inversores de la empresa forman parte de mi familia.

De cara a la elaboración del trabajo, es de vital importancia mencionar que durante la elaboración del mismo, continúo trabajando en Be Levels en el área de gestión de clientes, la parte financiera (Facturación y contabilidad) y en la gestión + control del almacén, por lo que tengo una visión global exacta y acertada de todo lo que ocurre en la compañía, lo cual me ha permitido acceder a datos internos y externos de la empresa muy útiles para poder desarrollar un Plan de Expansión Internacional más completo y alcanzable.

He podido tocar todas las áreas de la empresa a lo largo de este año trabajando. La motivación para realizar el presente trabajo sobre esta temática aumenta si tenemos en cuenta los roles que he ido desempeñando durante esta etapa en Be Levels: En la gestión de clientes pude conocer de primera mano el tipo de clientes a los que nos enfrentábamos, entender el perfil que tenían, las necesidades y preocupaciones... en definitiva, el contacto directo con los clientes me ha proporcionado una visión integral acerca de ellos. Por otro lado, tuve que realizar un análisis de la competencia durante los primeros meses de vida de la empresa creando un documento con toda la información, el cual se ha ido actualizando hasta día de hoy y del que haremos uso en este proyecto. Por último, otra actividad que pongo en valor a la hora de elaborar este trabajo es el rol que desempeñé en el área financiera (facturación y contabilidad), desde la cual he tenido acceso a la totalidad de los documentos y datos relacionados con todas las áreas del negocio. Estos documentos y datos permitirán realizar un análisis exhaustivo enfocado al desarrollo del Plan de Expansión Internacional, como he comentado anteriormente.

Por último, hay que añadir que actualmente Be Levels se encuentra en una fase de crecimiento y desarrollo (que comentaremos posteriormente), y el desarrollo de este Plan de Expansión Internacional puede suponer un antes y un después para la compañía, de cara a la implantación de este plan dentro del negocio.

### *c. Metodología*

Para la consecución de los objetivos establecidos, en primer lugar se realizará a lo largo del presente trabajo un intenso análisis de la propia compañía Be Levels tanto interno como externo, el cual nos permitirá desarrollar una estrategia a seguir por la empresa, que unida a un estudio de los diferentes mercados internacionales potencialmente atractivos para la expansión de Be Levels, nos permitirá diseñar un plan de expansión internacional de la compañía hacia aquellos mercados más atractivos y potencialmente viables en términos de cultura, económicos y político-legales.

Una vez establecidos los mercados a los que Be Levels se expandirá, se procederá a la elaboración de proyecciones de los ingresos potenciales a lo largo del año 2022 y/o 2023 (en función de las estaciones de cada región) en caso de implantarse el plan de expansión internacional propuesto.

## **3. ANÁLISIS**

### *a. Be Levels S.L: CANVAS*

En primer lugar, para tener una imagen completa de los aspectos clave de la empresa, describimos el modelo CANVAS.

El análisis Canvas de una empresa nos permite llevar a cabo un simple análisis sobre nuestro business model, y nos permite plasmar en un papel ese análisis de los 9 aspectos claves del negocio. (Lucía Sánchez Ortiz, 2020). “El modelo CANVAS es una herramienta que sirve para crear y definir modelos de negocio innovadores. Para elaborar un modelo CANVAS hay que rellenar 9 aspectos o bloques que incluyan los aspectos del negocio que quieres llevar a cabo” (Mireia More, 2020). Los 9 módulos o aspectos clave que analiza el modelo CANVAS son los

siguientes: Socios clave, Actividades clave, Propuesta de valor, Relaciones con los clientes, Canales, Segmentos de clientes, Estructura de Costes, Flujos de ingresos y Recursos clave.

### *Socios Clave*

En cuanto a los socios clave, en Be Levels estos son los médicos y nutricionistas de salud integral, que en este caso son figuras como el Dr. Antonio Hernández, el equipo de las clínicas Keval, Endika Montiel, Phil Hugo, etc. Por otro lado se encuentran los inversores, los cuales aportan un conocimiento clave del negocio, de la gestión y de la tecnología. Finalmente se encuentran aquellos socios que lideran Be Levels Academy, que actualmente son Diana Alarcón, Rubén Lechuga y Rocío Périz, todos ellos expertos en los campos de la nutrición y la salud (Be Levels, 2020).

### *Actividades Clave*

En primer lugar, hay que aclarar que en Be Levels vendemos complementos naturales y saludables, no suplementos, aunque es cierto que ambos mercados están estrechamente relacionados. Paralelamente, otra de las actividades clave es la generación de contenido relevante de carácter “Freemium” a través de diversos podcast en plataformas como YouTube y Spotify, el blog de Be Levels Academy y los cursos de pago que se ofrecen en el blog, que actualmente consta de dos cursos: Curso de Dieta Cetogénica y Curso de Nutrición Vegana.

Por otro lado, al tratarse de productos recurrentes que requieren de cierta cadencia a la hora de consumirlos para ser realmente eficientes, en Be Levels se ofrece un apoyo nutricional de por vida a los clientes, con la consecuente generación de una comunidad de “belevers”, que supone uno de los objetivos principales de la compañía, así como una de sus actividades clave (Be Levels, 2021).

### *Propuesta de Valor*

La propuesta de valor de Be Levels busca generar conciencia en la sociedad actual. La misión: “Crear de manera conjunta con los clientes vidas que merezcan ser vividas” (Be Levels, 2021). De forma alineada con el punto anterior, los procesos, los envases y los productos de Be Levels son sostenibles, y tienen en cuenta el cuidado del mundo y del medio ambiente. Por otro lado,

desde la empresa se busca proporcionar contenidos de alta calidad y guiar a los clientes de Be Levels hacia un estilo de vida más saludable y feliz (Be Levels, 2020).

### *Relaciones con los Clientes*

En lo que hace referencia a la relación con los clientes, esta tiene un carácter de asesoramiento y orientación, con el fin de guiarles hacia un estilo de vida saludable. Desde Be Levels, hay que tener presente siempre el bienestar de los clientes, a través de llamadas diarias a clientes, de hacer seguimiento a aquellos que lo requieran y especialmente mediante la búsqueda constante de la opinión de los clientes para seguir mejorando en todos los aspectos que rodean al negocio (Be Levels, 2020).

### *Canales*

En cuanto a los canales, Be Levels es un E-Commerce, un comercio electrónico. Su principal canal es la venta de productos a través de su página web ([www.belevels.com](http://www.belevels.com)). Por otro lado, cuenta con determinados comercios minoristas (Sporti Madrid en Madrid, y otros comercios en Bilbao y Munguía) y gimnasios privados (Be Levels, 2020).

### *Segmentos de Clientes*

Los segmentos de clientes en los que se centra Be Levels, son clientes con un estilo de vida activo o que buscan una buena o mejor calidad de vida a través de la nutrición y la salud integral. Por otro lado, otro de los segmentos más importantes para la empresa, son clientes con el perfil de atletas profesionales que buscan los mejores productos del mercado para sus necesidades (Be Levels, 2020).

### *Estructura de Costes*

En lo referente a la estructura de costes, para la producción de los mismos la empresa cuenta siempre con las mejores materias primas naturales patentadas. El coste es mayor, pero la calidad va de la mano de ese coste (gama Premium). Otro aspecto dentro de la estructura de costes es la parte del desarrollo de los contenidos (artículos y podcast del blog) y los cursos para Be Levels Academy, así como los costes correspondientes al marketing y ventas, y los

sueldos y honorarios pagados a todos los colaboradores con los que cuenta la empresa (Be Levels, 2021).

### *Flujos de Ingresos*

En primer lugar en estos flujos de ingresos, se encuentran las ventas de complementos a través del E-Commerce, un modelo D2C -> Direct to Consumer. Por otro lado, se encuentran las ventas estratégicas a nuestros socios, que como hemos comentado antes son determinados pequeños comercios y gimnasios privados, un modelo B2B -> Business to Business. Finalmente, el último flujo de ingresos de la firma sería Be Levels Academy, que además de artículos y podcast que siguen un modelo “Freemium”, se encuentran los cursos de pago (Be Levels, 2021).

### *Recursos Clave*

Los recursos clave para el negocio son, en primer lugar los colaboradores: “Los colaboradores son uno de los pilares de crecimiento y una de las mejores oportunidades que vamos a tener de expandir el negocio a nivel internacional. Be Levels es un negocio de confianza, y el cliente confía mucho más en su doctor o nutricionista. Si somos capaces de seducir a los profesionales de la salud, será la mejor manera de llegar al cliente final” (Javier Echanove, 2021). El otro recurso clave es el *know how* del Dr. Antonio Hernández, que es el socio encargado de la formulación de los productos de Be Levels (Be Levels, 2021).

#### *b. Análisis Interno*

Partiendo ya del CANVAS, que nos ha dejado una imagen bastante acertada y completa de la realidad de Be Levels, analizamos más en profundidad aquellos aspectos internos de la empresa. Los aspectos clave en los que nos centramos en este apartado son los productos, los precios, los canales de distribución (logística), la descripción y gestión de los potenciales y actuales clientes, la estrategia de marketing, una breve descripción acerca de la situación financiera de la firma, los colaboradores y por último hablar acerca del modelo de suscripción (cobraré especial importancia).



## ***Productos***

Lo más importante a la hora de analizar los productos de Be Levels, es saber que dentro de todos los productos de esta categoría (Complementos alimenticios), Be Levels ha optado por centrarse en desarrollar productos a base de componentes naturales, dejando a un lado los productos químicos y no naturales, reduciéndose de esta manera gran parte de los efectos secundarios negativos que pueden llegar a tener este tipo de productos (Be Levels, 2020).

### ***Desarrollo de Productos***

Desde el nacimiento de Be Levels en mayo de 2020, han pasado de contar con 4 productos diferentes en sus inicios a tener actualmente (junio 2021) un catálogo con 9 productos. Todo este desarrollo de productos se ha llevado en apenas un año de vida. Pero este proceso de desarrollo de nuevos productos y mejora de los mismos no acaba aquí: Jon Prada, CEO de Be Levels, nos explica que a lo largo de estos meses de junio y julio de 2021 se va a llevar a cabo el lanzamiento de 4 nuevos productos.

Lo expuesto hasta ahora acerca de los productos, se refiere a aquellos productos que pertenecen a la familia de los complementos alimenticios, pero por otro lado, la empresa cuenta con Be Levels Academy, como comentamos anteriormente, donde los interesados por el mundo de la nutrición y la salud, o cualquiera que lo desee, pueden acceder a un blog gratuito con numerosos artículos relacionados con estos temas de nutrición y salud, artículos que en su mayoría están en cierto modo vinculados a efectos positivos o aspectos que solucionan los productos de la firma. Be Levels Academy, por otro lado, cuenta con cursos que son impartidos por profesionales del sector, como pueden ser doctores, nutricionistas, etc. La temática de los cursos varía en función de lo que la firma desee, pero siempre dentro de temáticas relacionadas con los productos de Be Levels (Be Levels, 2021)

### ***Packaging 2.0***

“El compromiso de Be Levels con el medio ambiente es total, por eso hemos decidido cambiar el packaging de plástico por el nuevo packaging 2.0. Sería una ironía vender productos para cuidar la salud de las personas a costa de la salud del planeta” (Jon Prada Benito, 2021). A raíz de este razonamiento, Be Levels cambió los materiales y la estética de su packaging, dejando a un lado el plástico en enero de 2021.

## *Precios*

Los precios de los productos de Be Levels oscilan entre los 24,95€ y los 64,95€. En el desarrollo del análisis externo, se compararán los precios y características de los productos de Be Levels con los de la competencia, pero es importante subrayar una frase de Javier Echanove (CEO): “Hemos optado por elaborar productos Premium, haciendo de nuestros productos los mejores del mercado, con los consecuentes precios elevados. Pero si queremos que se mantengan todas las propiedades de los productos intactas, hay que mantener estos precios”

## *Canales de Distribución*

Hacemos alusión a los datos del CANVAS acerca de los canales. Be Levels es un E-commerce, vendiendo a través de canales online. Por otro lado, cuenta con el apoyo de determinadas tiendas físicas que venden productos de Be Levels también, así como gimnasios privados.

## *Clientes: Perfil y gestión*

El perfil de los clientes de Be Levels son hombres y mujeres, especialmente mujeres, de entre 25 y 50 años que buscan obtener una salud integral. “Nuestra misión es ayudar a nuestros clientes a obtener una vida que merece ser vivida” (Javier Echanove, 2021).

Con el perfil de los clientes ya definido, Jon Prada (CEO) hace especial hincapié en el trato a estos, estableciendo una serie de pasos a seguir en función de la ruta que vaya desarrollando cada cliente. Estas son las rutas establecidas hasta la fecha:

- a. Cliente con una única compra:** Son aquellos clientes que han llevado a cabo una única compra con Be Levels. ¿Por qué centrarse en estos clientes? Porque los productos de Be Levels son productos recurrentes y que deben tomarse con constancia en su mayoría, y si algún cliente no vuelve a comprar, hay que preguntarse por qué. Los pasos a seguir establecidos por Jon Prada (CEO, 2021) en estos casos son, en primer lugar, una primera llamada a aquellos clientes que lleven 1 mes o más sin comprar, siendo el objetivo de esta llamada el de preguntar al cliente acerca de la experiencia con el producto y tratar de conseguir feedback. El otro objetivo de la llamada es tratar

de reenganchar al cliente con los productos, generando fidelización y confianza en la marca (siempre y cuando el producto sea conveniente para el cliente en cuestión, dando siempre prioridad a la salud de las personas). El segundo paso en estos casos es establecer un plan de acción tras la llamada. No es necesario que el plan de acción sea complejo y rebuscado, en ocasiones ese plan de acción puede ser un simple correo electrónico. Una vez establecido el primer contacto por vía telefónica y ejecutado el plan de acción, el último paso es el seguimiento y la evolución de cada cliente en cuestión. El “Customer love” supone uno de los pilares fundamentales del negocio (Be Levels, 2021).

- b. Clientes con 5 y 10 compras:** Estos grupos son clientes que están realmente satisfechos con los productos. Para el tratar a estos clientes se ha decidido hacerlo a través de detalles: en su quinta compra incluir una tarjeta personalizada con un mensaje de agradecimiento y, en la décima compra la inclusión de un Shaker Levels (recipiente empleado para realizar mezclas de productos proteicos y complementos alimenticios con otras sustancias líquidas, como puede ser agua o leche. Por otro lado, Jon Prada (CEO) recalca la importancia del buen trato y comprensión con estos grupos de clientes en caso de que puedan tener dudas o problemas, ya sean con los productos, la logística o simplemente una consulta.

Existen tantos grupos de clientes como se quieran considerar. Otros grupos a tener en cuenta son: La captación de nuevos clientes y, clientes con malas experiencias que no quieren volver a probar productos. Todavía no se ha desarrollado una cadena de pasos a seguir para estos casos, ya que por el momento se considera que cada caso en estos grupos es completamente diferente (Be Levels, 2021).

### ***Estrategia de Marketing***

La estrategia de Marketing de Be Levels consiste en hacer empatizar al público con una serie de situaciones que pueden tener en su día a día y que quieren mejorar. Ante esas situaciones, es Be Levels quien se presenta como una solución integral, no solo porque te da el producto, si no porque también te da el contenido y la formación para que aprendas. Se trata de un marketing de 360 grados, ya que “no es solo consumir el producto, si no que también hace falta comer bien, hacer deporte, descansar... valores fundamentales para que realmente mejore, y Be Levels esta en todos ellos” (Dr. Hernández, 2021)

### ***Situación Financiera***

La actividad de la empresa comenzó con una ampliación de 75.000€ en Mayo de 2020. Con esa cantidad de dinero la empresa está siendo capaz de crecer mes a mes a un ritmo de aproximadamente un 20% mensual generando flujos de caja ligeramente positivos todos los meses (Javier Echanove, 2021).

En el mes de febrero de 2021 se pidió un préstamo convertible a los accionistas con el objetivo de acelerar el crecimiento y poder poner en marcha el desarrollo de nuevos productos (Javier Echanove, 2021).

### ***Colaboradores***

Conociendo cada vez más a fondo el tipo de negocio que es Be Levels, la sensibilidad tanto hacia los clientes como hacia los productos cobra una especial importancia, ya que entra en juego la salud de las personas (Dr. Hernández, 2021).

Al tratarse de complementos alimenticios, los productos de Be Levels no requieren de una receta médica para su consumo. Puede acceder a estos productos quien lo desee, aunque realmente, a donde quiero ir a parar con esto, es que aquellas personas a las que su doctor o nutricionista personal, incluso un/a influencer de confianza, les recomiendan el consumo de un determinado producto, la confianza en el producto se ve disparada, lo que se traduce en un aumento de los ingresos para la compañía (Be Levels, 2021)

Es por ello que, un aspecto al que Be Levels dedica mucho esfuerzo y recursos, es a la captación y consecución de buenos colaboradores, con el objetivo de generar confianza en los clientes, captar nuevos grupos de clientes y aprovechar la fidelidad que los nuevos grupos de clientes tienen hacia su doctor, nutricionista o influencer.

El COO de Be Levels, Javier Echanove, nos facilita datos acerca del porcentaje de los ingresos de la empresa que provienen de las colaboraciones: El porcentaje de las ventas que provienen de los colaboradores es de alrededor del 60% sobre el total de ventas de la compañía (Javier Echanove, 2021).

## ***Modelo de Suscripción***

“Vendemos productos que son muy recurrentes para aquellas personas que lo necesitan, de ahí que nuestro modelo de negocio esté enfocado en conseguir la suscripción de los clientes, para construir una base sólida de clientes e ingresos y poder generar paralelamente una comunidad de *belevers*” Jon Prada, CEO. A continuación se muestra un gráfico que recoge en porcentajes la cantidad de ingresos mensuales que vienen de las suscripciones en comparación con los ingresos totales.

Sobre las ventas totales, las ventas por suscripción suponen un 12,08% de las ventas del negocio a día de hoy, dato al que hemos podido acceder a través de fuentes internas de la compañía. Las expectativas de la empresa son que a medio plazo ese porcentaje incremente (Be Levels, 2021).

### ***i. Resumen de la estructura de Be Levels***

En este punto se mostrará un pequeño esquema a modo resumen de lo visto anteriormente en el trabajo, para poder tener una idea clara del negocio, en términos de los productos que vende y la estructura de su página web de cara a los clientes:

Comenzamos analizando la estructura de la página web en cuanto a cartera de productos se refiere. La página consta de 5 apartados: Cuidado, Rendimiento, Keto, Health Packs y Learn.

#### **Cuidado**

Este primer apartado incluye “complementos destinados al autocuidado, los cuales han sido elaborados para mejorar tu calidad de vida en base a tus necesidades concretas” (Be Levels, 2021). Cuenta con 5 productos diferentes

- Fem Balance “Producto elaborado especialmente para las mujeres que sufren algún tipo de desajuste hormonal, dolor premenstrual, algún tipo de inflamación relacionada con estos aspectos o SOP, Síndrome de Ovario Poliquístico” (Be Levels, 2021).
- Sex Driver “Ayuda a optimizar el equilibrio hormonal, mejorando el deseo sexual, el rendimiento deportivo y la composición corporal” (Be Levels 2021).
- Hair Support “Producto especializado en la prevención de la caída del pelo y el fortalecimiento del cuero cabelludo” (Be Levels, 2021).

- Immunity Booster “Se trata de un complemento enfocado a fortalecer el sistema inmunitario” (Be Levels, 2020).
- Vegan Support “Se trata de un complemento alimenticio que cubre todas las carencias que tiene la dieta vegana” (Be Levels, 2021).

### **Rendimiento**

En la sección de rendimiento encontramos complementos alimenticios con la etiqueta de Biorritmos, centrados en la “mejora de la memoria, el ritmo de vida, la calidad del descanso y del sueño, el foco cognitivo y la atención, y la actividad del día a día” (Be Levels, 2020).

- Wake Up Mood “Se trata de un complemento que se ingiere por la mañana y ayuda a mejorar los niveles de energía y el foco cognitivo” (Be Levels, 2020)
- Chill Mood “Se trata de un complemento alimenticio que mejora la calidad del descanso haciendo que sea más reparador, y nos lleva a tener un sueño más profundo” (Be Levels, 2020).

### **Keto**

La sección Keto incluye productos relacionados con la dieta cetogénica, dieta que consiste en ingerir altos niveles de grasas, eliminando los carbohidratos. Esto provoca que el organismo recurra a la quema de grasas ante la falta de carbohidratos para conseguir la energía de ATP (Rocío Pérez, Clínicas Keval o Kids Health).

- Keto Powder & Vegan Keto Powder Complemento alimenticio que “potencia tu flexibilidad metabólica y te ayuda a mantener tu estado de cetosis o ketosis durante un mayor período de tiempo” (Be Levels, 2020). Dispone del complemento “normal”, con aislado de proteína procedente de la leche de las vacas (dos sabores, de chocolate y de vainilla), y del complemento en versión vegana, sustituyéndose la proteína procedente de la leche de las vacas por proteína procedente de los guisantes (dos sabores, de chocolate y de vainilla), ambos tipos con los mismos principios activos.

### **Health Packs**

En este apartado encontramos bundle de productos y diversas ofertas, con la finalidad de que los clientes obtengan precios más competitivos por la compra de varios productos de forma conjunta.

## **Learn**

Uno de los aspectos más diferenciadores de la empresa: Be Levels Academy, que está destinado a la formación tanto de los clientes como de los colaboradores, socios y los propios trabajadores de la compañía.

- Podcast Be Levels cuenta con una serie de podcast relacionados con la nutrición y la salud, los cuales son elaborados por doctores, nutricionistas y especialistas en estos campos, que son colaboradores, socios o trabajadores de la compañía.
- Cursos Los cursos son de pago, y tratan temas relacionados con los beneficios de los propios productos de la marca. Actualmente Be Levels Academy cuenta con dos cursos: La dieta cetogénica (relacionada con los productos keto Powder) y la Dieta Vegana (relacionada con el producto Vegan Support y Vegan Keto Powder).
- Blog En el blog de Be Levels, como hemos comentado en varias ocasiones a lo largo del presente trabajo, encontramos gran variedad de artículos gratuitos que tocan temas referentes al ámbito de la nutrición y la salud, los cuales se encuentran estrechamente relacionados con los beneficios de los productos que la propia empresa ofrece.
- Consulta nutricional Se trata de un chat de WhatsApp, por el cual los clientes y personas interesadas pueden realizar consultas a través del canal de WhatsApp (mensajería instantánea) acerca de productos que han comprado (cómo tomarlo, cuando, efectos, etc.) o productos que quieren comprar en base a sus necesidades.

En este momento ya tenemos una estructura más clara acerca de qué es realmente lo que comercializa Be Levels y qué áreas de productos son de las que dispone. En cuanto a la plantilla de trabajadores, cuenta con trabajadores pertenecientes al área de marketing, diseño, logística, financiera (facturación y contabilidad), atención a clientes y gestión de los mismos, ventas, operaciones, tecnología (I+D+i), captación de colaboradores, nutricionistas especializados (actualmente cuenta con uno) y por último los propios colaboradores y socios, que suponen un gran apoyo de cara a la gestión de Be Levels Academy y las consultas nutricionales, además de generar un gran volumen de ventas, gracias a su profesionalidad, conocimiento del mercado y los productos, y criterio fiable a la hora de llevar a cabo recomendaciones a pacientes y potenciales clientes. Pongamos cara al equipo de Be Levels:

**Figura 3: Equipo de Be Levels**



-Jon Prada (CEO) & Javier Echanove (CEO)

-Rocío Pérez (Nutricionista & Personal trainer) & Pablo Pasquín (Financiero (Contabilidad y facturación))

-Nagore Sáez (At. Cliente) & Sonia Fernández (Diseño & Marketing)

-María Leache (Diseño & Marketing) & Marta Martín (Logística & Operaciones)

-Álvaro Echanove (Financiero & Operaciones) & Patricia Villasante (RR.SS. & Colaboradores)

-David Díaz (Diseño & Marketing) & Sara Vázquez (Video Content & Creación)

*Fuente: Fuente interna de Be Levels*

A pesar de que no aparezcan en la imagen, en los meses de mayo y junio de 2021 se han producido 3 nuevas incorporaciones: Raquel Cerrudos (Marketing & Publicidad), Lucía (Logística & Gestión de clientes) e Ignacio Suárez (Diseño & Contenido).

*c. Análisis Externo (La Industria y la Competencia)*

A la hora de realizar el análisis externo, en primer lugar analizamos el entorno general a través del análisis PESTEL, el cual consiste en desarrollar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Por otro lado, analizaremos el entorno específico a través del Diamante de Porter, también conocido como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, el cual consiste en analizar 5 aspectos, que son el poder de negociación de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la rivalidad entre competidores de un mismo sector, la amenaza de entrada de productos sustitutivos y la amenaza de entrada de nuevos competidores.



*i. Análisis del entorno general: PESTEL*

“El análisis PESTEL es una herramienta que se emplea en el análisis estratégico para describir el entorno que rodea a una empresa, y eso se realiza a través del análisis de una serie de factores externos” (Myriam Quiroa, 2020).

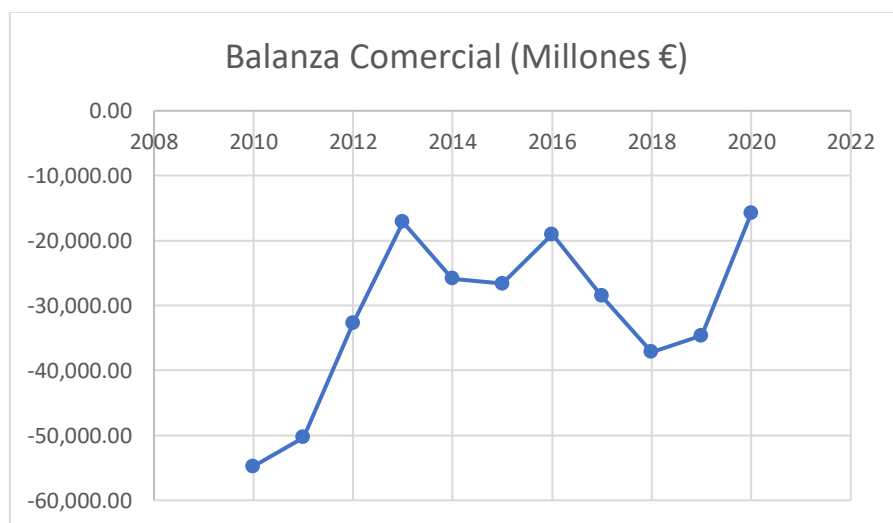
***Factores Políticos***

Las diferencias políticas generan separación en la ciudadanía. El mercado de los complementos alimenticios está alejado de todo posicionamiento político, por lo que esta situación política en España nos incita a pensar que una buena estrategia para Be Levels es evitar ese posicionamiento político por parte de la empresa, no renunciando por tanto a ninguna ideología y buscando la igualdad en este aspecto. España es una nación dividida políticamente hablando (derechas e izquierdas).

***Factores Económicos***

Con la llegada de la pandemia mundial causada por el Covid-19, España fue el país de la zona europea que más caída sufrió económicamente hablando: Un 11%. A pesar de esta gran caída, se prevé que España sea la economía que más crezca de cara a los años 2021 y 2022 siempre y cuando las vacunaciones transcurran de forma positiva en el país. Los porcentajes de crecimiento estimados para los años 2020 y 2021 son del 5,6% y del 5,3% respectivamente (Oscar Arce, 2021). En cuanto a la evolución del PIB en España, el gráfico de a continuación muestra esa evolución del mismo desde el año 2010:

**Gráfico 1: Evolución del PIB en España**

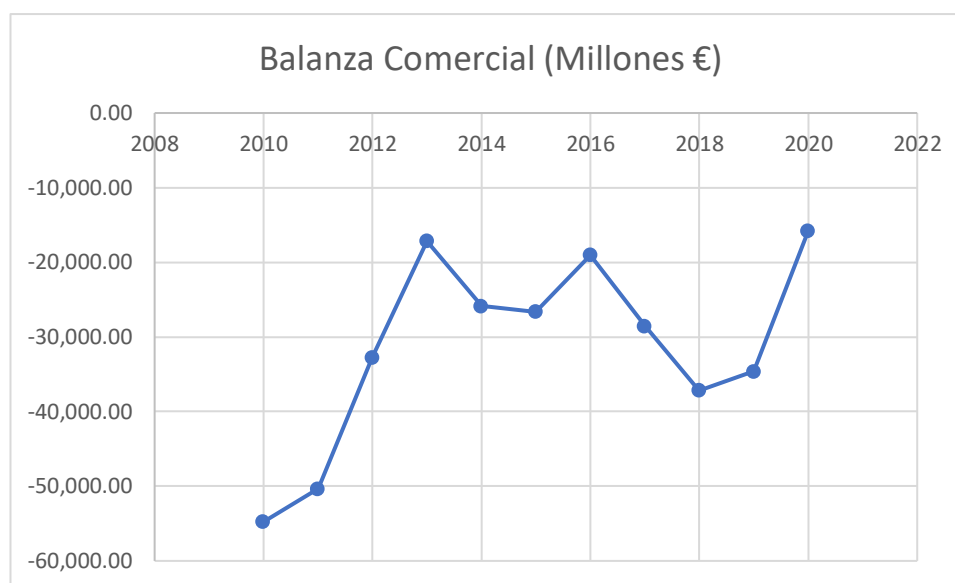


*Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro (2021))*

Observando el gráfico, vemos la gran caída del PIB sufrida en 2020 por el Covid-19, invirtiendo por completo el crecimiento que había experimentado durante los últimos años.

Por último, a continuación se nos presenta un gráfico con la evolución de la balanza comercial de España:

**Gráfico 2: Evolución de la balanza comercial de España**



*Fuente: Elaboración propia a partir de Datos Macro (2021)*

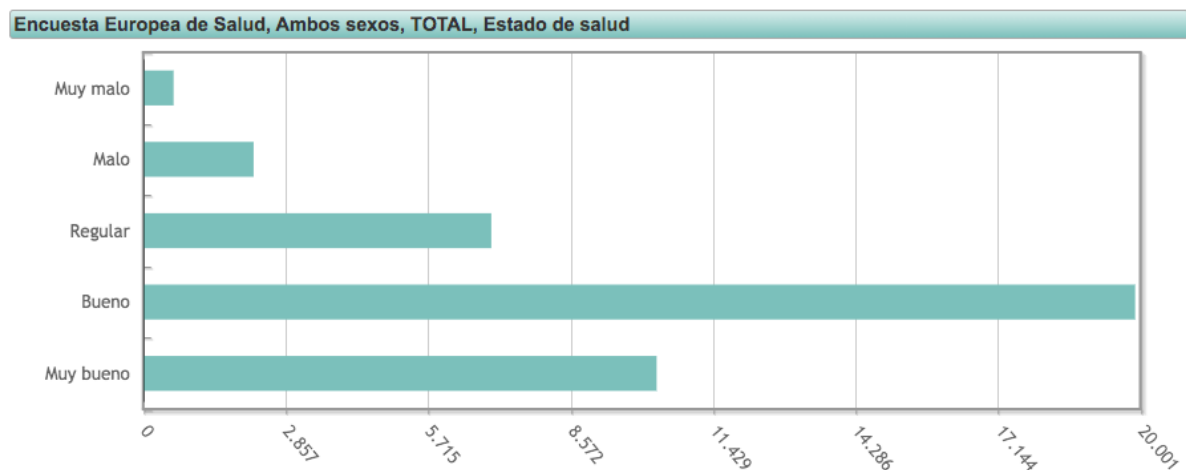
España lleva presentando déficit en su balanza comercial desde hace muchos años. En 2020, ese déficit en la balanza comercial supone el 1,41% del PIB, algo muy inferior al registrado en el año 2019, que supuso el 2,78% del PIB. España tiene mayores importaciones que exportaciones, como nos muestra el gráfico, pero en el último año se han equilibrado en gran medida esas exportaciones e importaciones, especialmente en comparación con los años 2018 y 2019.

### ***Factores socioculturales***

El Coronavirus juega un papel importante a la hora de definir los factores socioculturales de España hoy en día. En lo que a la salud se refiere, una encuesta realizada por el CIS nos indica que el 36,4% de los encuestados tiene temor a los posibles efectos que puede tener el Coronavirus en la salud física, y un 7,3% a lo que más temor tiene es a los efectos sobre la salud emocional (Consalud.es).

Según una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) a aproximadamente 40.000 encuestados mayores de 15 años, el 17% tienen, en una escala de 5 niveles (Muy bueno, bueno, regular, malo y muy malo), un estado de salud regular. Un 6% tiene un estado de salud malo, y un 1% muy malo. Si extrapolamos esas cifras a la población total española (47.344.649 personas), aproximadamente 11 millones y medio de españoles tienen la salud en un rango de 'regular' a 'muy malo'.

**Figura 4: Encuesta INE acerca del estado de salud.**



*Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2020)*

Por otro lado, en relación al consumo de complementos y suplementos alimenticios, aproximadamente un 30% de la población española indican que consumen algún tipo de complemento o suplemento nutricional, según una encuesta llevada a cabo por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU).

“El negocio de la proteína mueve actualmente unos 4.000 millones de euros a nivel global, cifra que se prevé que ascenderá a los 8.000 millones de euros en 2021” (Sergio García, 2018). En España es un mercado que ha crecido un 7% en el año 2015, y que continúa creciendo a día de hoy. Estos datos sirven como reflejo de que la sociedad está cambiando, y cada vez son más las personas que cuidan su salud y estado físico de manera más minuciosa que, como bien se expone en el artículo, nos muestra una “sociedad que cada vez se mira más al espejo”.

Un dato a destacar es el aumento en el consumo de este tipo de productos entre las mujeres, que ha crecido en un 1.000% en los últimos años, según Diego Assis, director general de Zumub.

### ***Factores Tecnológicos***

La tecnología en el sector de los complementos alimenticios es de suma importancia. Si nos remontamos aproximadamente 30 años atrás, en la década de los 90 se creó una moda alrededor de los complementos alimenticios y los micronutrientes, pero después de que no salieran según lo previsto un elevado número de ensayos clínicos, comenzaron a ser criticados estos productos y empezó a dejar de recomendarse su uso. Años más tarde, en la década de los 2000, se empezaron a emplear este tipo de productos con fines de prevención de enfermedades y tratamiento de la mismas, recuperando esa “fama” que años atrás alcanzaron. Como consecuencia de este nuevo crecimiento y reconocimiento, el capital destinado a la investigación en esta área se incrementó, y como resultado de este aumento en investigación y tecnología, se comenzaron a desarrollar nuevos métodos y tecnologías de análisis, desarrollándose mejores productos y más eficientes, derivando en un auge en el mercado de los complementos alimenticios y la nutrición. Unido a este aspecto, “debido al aumento de la esperanza de vida, la gente cada vez se preocupa más por su salud y forma de cuidarse, que se ve reflejado en el aumento de ventas de este tipo de productos, así como en crecimiento de la oferta” (IADSA, 2018).

### ***Factores Ecológicos***

“España se encuentra actualmente en el Top Ten Internacional en lo que a mercado ecológico se refiere. La generación de los millenials es la principal consumidora de productos bio. La inversión en productos y procesos ecológicos continúa aumentando en España” (Cultifort, 2018)

### ***Factores Legales***

El aspecto legal es el que más problemas puede llegar a generar en este mercado, especialmente a la hora de introducir los productos en mercados extranjeros. Pero en lo que se refiere a los factores legales en España, existe una legislación que mide si uno de estos productos es considerado complemento alimenticio, alimento o medicamento, en función de las sustancias que contenga y las cantidades. Existe una regulación europea para las vitaminas y los minerales, pero la regulación del resto de sustancias queda sujetas al criterio de cada uno de

los estados miembros de la Unión Europea: cada miembro regula las sustancias en su territorio según crea conveniente (IADSA, 2018).

Toda esta regulación, que incluye las sustancias y las cantidades permitidas, la lleva a cabo la Agencia de Seguridad Alimentaria y Nutrición (ASAN). Cabe destacar en España, que el IVA aplicado a los alimentos de nutrición humana o animal (dejando a un lado el tabaco y el alcohol) es del 10% (Rankia, 2021).

## *ii. Análisis el entorno Específico: Las 5 Fuerzas de Porter*

¿Qué es y para qué sirve el análisis de las 5 fuerzas de Porter? El equipo de ThePowerMBA nos lo explica en un artículo: “Se trata de un análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. Se trata de un modelo que nos otorga un marco de reflexión estratégica para poder establecer la rentabilidad que puede llegar a tener un mercado con la finalidad de poder evaluarla y medirla más a largo plazo”. Por otro lado, Michael Porter nos indica que el potencial de la rentabilidad de una empresa viene definido por 5 fuerzas, que son las siguientes:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de nuevos productos sustitutivos
- Rivalidad entre los competidores

(Equipo de The Power MBA, 2020)

Establecemos tres valores para medir cada una de las fuerzas, además del análisis de cada una de ellas. Los 3 valores establecidos son: 1. Alto, 2. Medio 3. Bajo.

### ***Poder de negociación de los clientes***

El poder de negociación de los clientes hace referencia al poder que tienen los consumidores y los posibles efectos que pueden tener sobre los precios y la calidad de los productos (Patricia Galiana, 2020).

Las variables que nos pueden ayudar a determinar el poder de negociación de los clientes son, en primer lugar, el grado de concentración de los clientes: Históricamente, el mercado de los complementos alimenticios se relacionaba con el mundo del deporte, y la mayor parte de los clientes se concentraban en gimnasios y clínicas. Actualmente, se está normalizando el consumo de estos productos, produciéndose una gran diversificación en los perfiles de clientes que consumen este tipo de productos. Pero por el otro lado, las facilidades de conseguir estos productos por otras vías están aumentando: La oferta de complementos alimenticios está creciendo, crecimiento que se ve unido a un aumento de la demanda, lo cual otorga poder de negociación a los clientes, ya que tienen más productos para elegir. (Wolters Kluwer, 2021).

Podríamos concluir, analizando lo expuesto anteriormente, con que el poder de negociación de los clientes es medio, lo cual permite a las empresas, con ciertos límites, establecer diferentes políticas con sus productos: ¿Luchar por lo precios más baratos? ¿Desarrollar un producto Premium con más beneficios y un mayor precio? ¿Elaborar complementos alimenticios de gama media?, etc.

### ***Poder de negociación de los proveedores***

El poder de negociación de los proveedores tiene lugar cuando la demanda supera a la oferta. Analizando esta fuerza, podemos llegar a saber que poder tienen los proveedores sobre los productos. Del mismo modo, estudia el grado de influencia que tiene el proveedor sobre los precios de los productos (Patricia Galiana, 2020).

Be Levels llevó a cabo un análisis de la competencia en septiembre de 2020, que se continúa actualizando hoy en día con una periodicidad mensual. En dicho documento, figuran como competencia directa de la firma apenas 14 empresas, entre las que se encuentran empresas como Need, Perfect Keto o Solgar, que son empresas con cierto nombre dentro del sector de los complementos alimenticios. Por otro lado, como competencia indirecta figuran 27 negocios más, como HVMN o Mind Lab Pro. Cabe destacar que en cada actualización llevada a cabo mensualmente, suenan nuevos nombres de empresas que entran en el sector de los complementos alimenticios, o empresas existentes que se introducen en este mercado, un indicador de que la competencia esta aumentando a gran velocidad, lo cual tendrá consecuencias importantes, tanto a nivel de producto, como de precio, proveedores, etc.

Actualmente, el número de laboratorios farmacéuticos que tienen capacidad de fabricar este tipo de productos asciende a 183, posicionando a España como el cuarto país con más laboratorios farmacéuticos de la Unión Europea en el año 2016, según el portal de estadísticas Statista. Esto nos lleva a la conclusión de que el poder de los proveedores en el mercado de los complementos alimenticios es bajo, lo cual se traduce en que las empresas tienen la posibilidad de fabricar sus productos de forma más barata, y por tanto pueden llegar a ofrecerlos a precios más competitivos.

### ***Amenaza de nuevos competidores entrantes***

Esta fuerza es la que determina la facilidad que tienen los nuevos competidores de incorporarse en el mercado, lo cual supone una amenaza para las empresas establecidas ya en el sector (Patricia Galiana, 2020).

En esta fuerza, volvemos a hacer especial hincapié en el aumento de la competencia en el sector, que en 2018 contaba con 651 empresas en el sector (en la anterior fuerza, analizamos la competencia directa de Be Levels a través de un análisis interno de la empresa que ha considerado que la competencia directa real de Be Levels es mucho menor que el número total de empresas del sector, de ahí la diferencia numérica en ambos puntos), siendo la mayoría de las empresas Pymes. Este aumento de la competencia en el sector va unido al constante aumento de la demanda y de los ingresos de la industria de los complementos alimenticios, que experimenta un crecimiento de aproximadamente un 7% anual desde 2016, superando la barrera de los 1.000 millones de tamaño de mercado en España en el año 2018 (Bio-dis, 2018).

Analizando la información y los datos expuestos, concluimos en que la amenaza de nuevos competidores entrantes en el sector de los complementos alimenticios es alta, suponiendo esto por tanto una amenaza para Be Levels, que deberá consolidarse en el mercado en los próximos años para poder sobrevivir, desarrollarse y crecer.

### ***Amenaza de nuevos productos sustitutivos***

Este punto hace referencia a la entrada de empresas que pueden llegar a comercializar productos diferentes a los nuestros pero que pueden llegar a sustituirlos. En caso de que exista esta amenaza, afectaría directamente a los precios de nuestros productos y al tamaño del

mercado de los complementos alimenticios, debido a la falta de clientes, que podrían optar por escoger esos productos sustitutivos (Patricia Galiana, 2020).

En el terreno de la nutrición y la salud, ha sido el sector de los complementos alimenticios el que ha tenido el rol de “producto sustitutivo”, por lo que la amenaza de NUEVOS productos sustitutivos en el mercado es prácticamente inexistente a día de hoy. Eso no quita que no haya competencia con el sector, ya que existen desde antes de la llegada de los complementos alimenticios diversos fármacos y medicamentos que cubren muchas de las necesidades que tratan los complementos alimenticios. Un claro ejemplo de este aspecto pueden ser los productos para dormir: Diversos complementos alimenticios contienen melatonina, que es una hormona de carácter natural que regula nuestro reloj biológico, ayudándonos a conciliar de una mejor manera el sueño cuando aumenta y a despertarnos cuando disminuye (NORMON, 2015). Concretamente, Be Levels dispone de un producto llamado Chill Mood, el cual hemos podido entender en el apartado Introducción -> Estado de la cuestión, que se trata de un complemento alimenticio que afecta a los biorritmos y ayuda a conciliar y mejorar el sueño (contiene melatonina). Sin embargo, el Chill Mood tiene como competencia los fármacos o medicamentos para dormir, más vulgarmente conocidas como “pastillas para dormir”. Sin embargo, no se trata de una amenaza de nuevos productos sustitutivos, sino la amenaza de un competidor ya existente, y que desde la creación de Be Levels era conocida.

Por tanto, siguiendo lo expuesto en el anterior párrafo, podemos concluir en que la amenaza de nuevos productos sustitutivos es baja, suponiendo por tanto un aspecto positivo a tener en cuenta de cara al desarrollo y crecimiento de Be Levels.

### ***Rivalidad entre los competidores***

La rivalidad entre nuestros competidores supone una fuerza muy a tener en cuenta, ya que analizando esta rivalidad entre los competidores podemos llegar a conocer que productos nos compensa desarrollar más, o conocer de que aspectos podemos hacer uso para superar a nuestra competencia, ya pudiendo ser a través de elementos diferenciadores en nuestros productos o aumentando la producción de estos (Patricia Galiana, 2020).

Por otro lado, el aumento de competidores, como hemos visto en el punto 3 ‘Amenaza de nuevos competidores entrantes’, tiene una notable influencia en nuestros costes y en los precios



de nuestros productos. El aspecto interesante en esta fuerza se encuentra en conocer la rivalidad que tienen nuestros competidores entre ellos, para de esta forma poder desarrollarnos por otros caminos o incluso, si desarrollamos una buena estrategia realista y viable, hacerles competencia en su lucha. Actualmente las grandes rivalidades se encuentran en empresas que han optado por la lucha de precios en el sector de los complementos alimenticios, como pueden ser My Protein y FoodSpring. La situación de Be Levels es distinta, ya que, como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo, ha optado por una gama de productos Premium, donde la competencia es significativamente menor (la proteína de Be Levels tiene un P.V.P de 64,95€, mientras que el de la proteína de FoodSpring es de 29,99€), y dentro de la gama de productos Premium, ha optado en ocasiones por productos innovadores (productos Keto) donde la competencia aún menor. Según un artículo del informativo Xataka, la dieta cetogénica es la dieta que más se busca en internet cuando se tiene como finalidad la pérdida de peso.

Teniendo en cuenta el posicionamiento de Be Levels y la realidad del mercado en el que compete, la rivalidad entre los competidores (por lo menos a día de hoy) es baja, lo cual puede llegar a suponer una desventaja para Be Levels, ya que esta falta de rivalidad puede derivar en un desarrollo más eficiente por parte de los competidores o al contrario, puede resultar positiva esta falta de rivalidad, ya que puede permitir que Be Levels se desarrolle sin molestias y pueda captar una parte del mercado de una forma relativamente sencilla (Be Levels, 2021).

## **Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Las principales conclusiones extraídas a partir del análisis realizado son las siguientes:

- Nos encontramos en un mercado relativamente joven, pero con grandes expectativas de crecimiento de cara a los próximos años, crecimiento que ya se ha experimentado en la última década.
- “El dinero llama al dinero”: No están tardando en aparecer grandes inversores que quieren captar parte del mercado de los complementos alimenticios, mercado que, como hemos comentado, está experimentando un gran desarrollo y crecimiento. Es de vital importancia captar la atención de esos inversores.
- Dieta cetogénica: La dieta para adelgazar que se ha convertido en una moda. Be Levels fue capaz de “ver” esta oportunidad y desarrollar un producto específico para llevar a

cabo una dieta cetogénica. Hay que mantenerse informado acerca de todos los avances de este tipo de dieta, para captar a todos los potenciales clientes antes que la competencia.

- El constante desarrollo de los productos y la reformulación de los mismos de manera periódica es esencial para conseguir un buen posicionamiento, ya que la entrada de nuevos competidores en el mercado es elevada, y el hecho de no estar constantemente investigando y desarrollando puede provocar que Be Levels se quede con el paso del tiempo fuera del mercado.
- Be Levels tiene en sus manos la oportunidad de determinar el tipo de productos que desea desarrollar y el posicionamiento que más atractivo le resulte, ya que la situación actual del mercado en cuanto al poder de los clientes y los proveedores se lo permite en cierta medida.

#### **4. ANÁLISIS DAFO O FODA: ESTRATEGIA**

Con la información extraída en los múltiples análisis realizados, procedemos a la elaboración de la matriz DAFO o FODA que, como sus siglas sugieren, trata de definir las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que tiene la empresa en cuestión, que en este caso es Be Levels.

##### *Análisis DAFO o FODA*

El análisis DAFO o FODA consiste en un análisis de las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades, que nos permite ver un retrato en una modalidad de fotografía cual es la situación que atraviesa una empresa, haciendo un análisis de las ventajas competitivas que tiene la compañía (Inés González, 2020). Este análisis nos permite desarrollar la estrategia de la empresa, y saber en que aspectos centrarse más, en cuales menos, de que aspectos protegernos y a cuáles atacar y dedicar más esfuerzos para conseguir un mejor desarrollo por parte de la empresa.

##### **Debilidades (interno)**

- Actualmente hay una falta de estructura dentro de la empresa en lo que a los roles dentro de la compañía se refiere. Puede llegar a provocar confusiones a la hora de tratar temas de forma conjunta (Be Levels, 2021)

- Difícil comunicación. se pierde mucha información y en ocasiones a miembros del equipo no les llega información necesaria. Este aspecto es debido a que Be Levels es una empresa que ha nacido paralelamente con la pandemia mundial del Covid-19, lo que ha provocado que desde su nacimiento no haya habido nunca contacto físico directamente entre varios de sus trabajadores (Be Levels, 2021).
- Falta de estructura en cuanto a la gestión de los archivos se refiere: Creación de documentos innecesarios, inútiles e incluso en ocasiones algunos duplicados (Be Levels, 2021)

### **Amenazas (Externo)**

- Como hemos podido analizar anteriormente con la Matriz de las 5 Fuerzas de Porter, una de las principales amenazas de Be Levels es la amenaza de entrada de nuevos competidores, debido al atractivo del mercado (Be Levels, 2021).
- Nuevas regulaciones para los complementos alimenticios. “No supone una gran amenaza a corto plazo pero ¿quién puede asegurarnos que no se prohibirán determinadas sustancias o mezclas que pueden contener nuestros productos?” (Jon Prada, 2021).

### **Fortalezas**

- Sólida base de clientes, sustentada en el modelo de suscripción y en el apoyo de los doctores, nutricionistas y resto de colaboradores involucrados en el proyecto de Be Levels (Be Levels, 2021).
- Fuerte cultura empresarial, con un trato muy humano y respetuoso, abierto a nuevas ideas (Be Levels, 2021).
- Resultados positivos y en crecimiento mensual constante, en términos de ventas e ingresos, desde su creación (Be Levels, 2021)

### **Oportunidades**

- Be Levels se encuentra dentro de un mercado que está en crecimiento y desarrollo, y con un gran margen de innovación por delante (IADSA, 2020).
- Por otro lado, otra gran oportunidad que ven desde dentro de la empresa es la siguiente: “En Be Levels hemos sido uno de los primeros en elaborar productos cetogénicos, enfocados hacia una dieta cetogénica, lo cual nos va a permitir de cara a los próximos

años entrar en nuevos mercados, donde intentaremos ser de los primeros en llevar esta innovación a todo el mundo” (Jon Prada, 2020).

## **5. DISEÑO DEL PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE BE LEVELS S.L.**

El análisis elaborado en el presente trabajo nos permite poder desarrollar un plan de expansión internacional para Be Levels de una manera medianamente exacta, realista y viable, con expectativas de ser implementada por la firma en los próximos años.

### *a. Los Mercados Internacionales*

Los Negocios Internacionales son más complicados que los negocios a nivel nacional, debido a las diferencias económicas, políticas y legales. De la misma manera, cada país sigue una trayectoria de desarrollo y de crecimiento distinta, además del añadido de las diferencias culturales, educativas y de estilo de vida. Todos estos aspectos se afectan unos a otros, creando diferencias entre los distintos mercados que componen el mercado global, así como definiendo el atractivo para hacer negocios del mercado en cuestión (Hill & Hult, 2019).

Otro aspecto muy relevante a tener en cuenta a la hora de introducir un producto en un nuevo mercado es la seguridad de los productos y la responsabilidad de los productos, que hace responsable a la empresa que comercializa el producto en caso de que el producto en cuestión cause lesiones, daños o muertes (Hill & Hult, 2019). Remarcamos este aspecto en el presente trabajo debido a que Be Levels comercializa complementos alimenticios, los cuales son ingeridos directamente por personas, aumentando por tanto el riesgo de que pueda ocurrir alguno de los aspectos citados anteriormente.

### *b. Diferentes Modelos de Internacionalización*

Para analizar los diferentes modelos de internacionalización, vamos a hacer uso de los cuatro modelos establecidos por Ignacio Fernández y Javier de Paz. Explicaremos los cuatro modelos, analizando posteriormente si son modelos de internacionalización válidos para Be Levels.

- **Modelo 1:** “Proceso de expansión geográfica muy estructurado y planificado. Incluye la voluntad de permanecer en el mercado extranjero al que se entra, ya que esta estrategia incluye unas inversiones y riesgos muy elevados” (Jorge López, 2017).

- **Modelo 2:** “Decisiones más tácticas que se emplean para dar una respuesta a determinadas oportunidades de inversión, en las que hay más límites en los riesgos” (Jorge López, 2017).
- **Modelo 3:** “Abordar el proceso de internacionalización debido al efecto de arrastre (comportamiento que tienen personas y empresas, y se refiere a cuando estas hacen algo porque los demás lo hacen (Banco Santander, 2021) y al seguimiento de los clientes principales” (Jorge López, 2017).
- **Modelo 4:** “Necesidad urgente de buscar mercados nuevos ante la reducción o caída de la demanda interna de la empresa y de malas perspectivas económicas” (Jorge López, 2017).

Como hemos visto a lo largo del presente trabajo, el sector de los complementos alimenticios se encuentra en auge y con unas expectativas de crecimiento positivas (IADSA, 2018), por lo que el modelo 4 no se adapta realmente a la situación actual de la empresa. Sin embargo, el modelo 3 es realista, ya que cada vez son más las empresas que se están internacionalizando debido a los beneficios económicos y a la construcción de una reputación en torno a la marca (Humanity Internacional, 2017), y Be Levels está siguiendo ese camino, esa tendencia hacia la internacionalización. El modelo 3 también se adapta a la estrategia de Be Levels, ya que al tratarse de un E-Commerce en su mayor parte, los costes de estructura son menores que para otras empresas, lo cual permite a Be Levels tener un margen para tratar de aprovechar oportunidades de inversión en otros países (Be Levels, 2021).

### *c. Decisión de Expansión Internacional*

La decisión de Be Levels de internacionalizarse en el corto plazo se debe a que pretende aumentar los beneficios de la empresa. Para aumentar esos beneficios, sigue el modelo Crecimiento de los Beneficios expuesto por Hill & Hult, donde las dos alternativas que se ofrecen son:

- Vender más en los mercados ya existentes: “En Be Levels ya estamos trabajando en este aspecto, buscando nuevos e interesantes colaboradores para ampliar nuestra cartera de potenciales clientes y generar más confianza en ellos a través de nuestros nuevos colaboradores” (Jon Prada, 2021)
- Entrar en nuevos mercados: Este punto es uno de los motivos de la elaboración del presente trabajo, expandirnos a nuevos mercados internacionales.

Por otro lado, Be Levels tiene una clara misión: “Ayudar a nuestros clientes a obtener una vida que merece la pena ser vivida, llevando a las personas hacia una salud integral” (Be Levels, 2020).

El volumen del mercado de los complementos alimenticios a nivel global es de aproximadamente 150 mil millones de dólares (IADSA, 2018), y a España le corresponden 350 millones de euros (El Farmacéutico, 2020), lo equivalente a 420 millones de dólares en el año de los datos, que fue 2017, y corresponde a una cuota de mercado del 0,28%. El bajo porcentaje de cuota de mercado que tiene el mercado español supone un incentivo para Be Levels de cara a expandirse internacionalmente y adentrarse en nuevos mercados (Be Levels, 2021).

#### *d. Criterios de Decisión para la Entrada en Nuevos Mercados*

A la hora de establecer los criterios de decisión para entrar en nuevos mercados, los criterios escogidos han sido los siguientes: Factores culturales, factores político-legales y factores económicos. Todos estos criterios /factores siempre unidos a los potenciales ingresos del mercado (Hill y Hult, 2019).

#### ***Latinoamérica***

España es uno de los países con mayor influencia cultural del mundo, junto con Italia, Estados Unidos y Francia, siendo la segunda lengua más hablada, como idioma nativo, tras el chino. Esa influencia cultural proviene del período de conquistas de España en la edad media y edad moderna (comenzó en el siglo XV), cuando España se expandió a las américas e indias, razón por la cual el español es el idioma principal en gran parte de los países latinoamericanos (BBC News, 2018). Las similitudes culturales con Latinoamérica facilitan el comercio en dicha región, similitudes como la lengua, gustos gastronómicos y gastronomía en términos generales, costumbres (ej. Baile y siesta), etc. (Small World, 2016).

Otro aspecto muy a tener en cuenta es la estacionalidad de los productos de Be Levels: Los productos de Be Levels son en cierta medida estacionales, ya que cuando más se consumen son en los meses previos a las vacaciones de verano y en los meses posteriores a las vacaciones

de invierno, que constituyen los meses de pico, mientras que los meses valle son agosto y diciembre (Be Levels, 2020). El problema de los productos estacionales es que la mayoría de los ingresos se concentran en unos pocos meses, generando picos de ingresos altos durante unos meses y picos de ingresos bajos a lo largo de otros meses, lo cual puede llegar a generar cierta inestabilidad en la empresa. El ciclo estacional de Latinoamérica es contrario al ciclo estacional en España, es decir, cuando en España es verano, en Latinoamérica es invierno, y cuando en España es invierno, en Latinoamérica es verano. El hecho de expandir el negocio de Be Levels a Latinoamérica provocaría que Be Levels dejara de ser, en cierto modo, un negocio con altos ingresos durante una etapa del año y bajos durante otra etapa, ya que se equilibrarían los altos ingresos durante todo el año generándose por tanto una estabilidad a lo largo del año en el negocio.

Tras realizar una consulta con Manuel Echanove, Ex Director General de Telefónica en el área de Latinoamérica, nos ha explicado un punto interesante acerca del mercado Latinoamericano, el cual se ha desarrollado más a fondo en el presente trabajo:

- Podemos dividir el mercado Latinoamericano en 3 bloques o áreas geográficas atractivas (Manuel Echanove, 2021):
  - Brasil: País con una población de 214 millones de habitantes aproximadamente (Countrymeters, 2021). De la población total de Brasil, el 55% pertenece a la clase C (Clase media) y el 13,6% a la clase A y B (Clase media-alta) (INTERNACIONALES, 2019), dato que nos será de gran utilidad para las proyecciones que realizaremos posteriormente.
  - México: País con una población de 130 millones de habitantes aproximadamente (Countrymeters, 2021). De la población total de México, el 45% de sus habitantes pertenecen a la clase media y el 19% a la clase alta (Milenio, 2019), dato que nos será de gran utilidad para las proyecciones que realizaremos posteriormente. “En los últimos años, el mercado de los complementos alimenticios en México ha crecido un 5% anual, y cada vez se acerca más al 10%. El valor del mercado de los complementos alimenticios en México alcanza la cifra de 841.4 millones de dólares” (Goula, 2020).
  - Grupo formado por Chile, Colombia, Perú, Ecuador, Argentina y Uruguay, que entre todos cuentan con una población de alrededor de 171 millones de habitantes. Se trata de un grupo de países que han formado un grupo algo

parecido a la Unión Europea pero en Latinoamérica (Manuel Echanove, 2021). En Chile, la clase media-alta representa el 36,9% de la población (La Tercera, 2019), la clase media en Colombia representa al 25,4% de la población (Forbes, 2021), en Perú el 44,7% de la población pertenece a la clase media (Nueva Sociedad, 2020), en Ecuador la clase media representa al 34,5% de la población (La Hora, 2019), la clase media de Argentina representa al 65% de la población del país (Clarín, 2020) y en Uruguay el 75% de la población corresponde a la clase media (IECON, 2019).

La Alianza Latinoamericana de Nutrición Responsable (ALANUR) estima que “el consumo de productos de la categoría de complementos y suplementos alimenticios en la región (Colombia, Perú, Chile, Brasil, etc.) se sitúa en aproximadamente el 47% de la población”, es decir, el 47% de los latinoamericanos reconoce haber consumido algún producto de esta categoría (Medicina Digital, 2021).

Por otro lado, el doctor Javier Morán indica que “el mercado de los complementos alimenticios en Latinoamérica generó en el año 2019 más de 2.000 millones de dólares” (Infosalus, 2020). Además, sostiene que los países latinoamericanos donde este mercado de los complementos alimenticios es más potente son: Brasil y México, seguidos de Chile y Colombia, que han experimentado un gran crecimiento durante el último lustro (Infosalus, 2020).

Todos estas conclusiones extraídas en el análisis del mercado Latinoamericano, hacen de la región una de las regiones más atractivas para implantar los productos de Be Levels.

### ***Unión Europea***

En el mercado de los complementos alimenticios, un aspecto vital a tener en cuenta son las regulaciones de ingredientes prohibidos en aquellos países en los que se quiere entrar (Javier Echanove, 2021). Actualmente, en la Unión Europea existe una regulación común para todos los países de la unión, entre los que se encuentra España. Los productos de Be Levels cumplen con todas las leyes y regulaciones vigentes (Jon Prada, 2021). Por esta razón, los países de la Unión Europea son muy atractivos de cara a la expansión de Be Levels, tanto por las facilidades legales (misma regulación), como por las facilidades de pago (misma moneda: el €) y cercanía, aspecto que logísticamente beneficia mucho a Be Levels a la hora de llevar a



cabo operaciones de transporte y contacto, tanto con clientes como con potenciales colaboradores.

Es por los aspectos comentados anteriormente por lo que los países que forman parte de la Unión Europea son muy atractivos para implantar los productos de Be Levels. Resumimos las conclusiones extraídas en el análisis: ¿Qué hace de la Unión Europea una región atractiva para comercializar los productos de Be Levels? Las facilidades legales, la misma regulación que en España y la cercanía entre los países.

### ***Estados Unidos***

El mercado de los complementos alimenticios tiene unas ventas globales de 127,81 mil millones de dólares. El mercado se encuentra repartido de la siguiente manera:

**Figura 5: Ventas a nivel mundial de complementos y suplementos alimenticios en 2017**



*“Fuente: Nutrition Business Journal”*

Observamos que el 34% del valor del mercado de los complementos alimenticios a nivel global corresponde a Estados Unidos, lo que lo sitúa como el país con más ventas e ingresos del sector de los complementos alimenticios con diferencia (más del doble que el segundo país, que es China con el 14%).

Entre 2017 y 2018, el 57,6% de los adultos de 20 o más años estadounidenses declararon haber consumido algún tipo de complemento o suplemento alimenticio en los últimos 30 días. El porcentaje es mayor entre las mujeres, siendo este de u, 63,8%, que entre los hombres, que representa el 50,8%. En ambos sexo, el porcentaje de consumidores aumenta con la edad (CDC, 2021)

Analizando los datos del mercado estadounidense, vemos que en términos económicos es el país con más rentabilidad potencial a día de hoy, tanto por ingresos por ventas como por cuota de mercado a nivel mundial. Como hemos visto, solo en Estados Unidos se venden mas complementos y suplementos alimenticios que en toda Europa y América Latina, lo que convierte a Estados Unidos en uno de los países más atractivos de cara a la expansión internacional de Be Levels.

#### *e. Estrategias de Entrada*

En lo referente a las estrategias de entrada en nuevos mercados, existen 3 modelos de entrada distintos: “Exportaciones (Directas o Indirectas), Acuerdos de cooperación contractuales (Licencias, Concesiones y Franquicias) y Acuerdos de cooperación accionariales (Inversión directa en el exterior a través de filiales propias o de Joint-Venture)” (Marta Peris, Carlos Rueda & Diana Benito, 2013).

Procedemos a seleccionar la mejor estrategia para cada uno de los nuevos mercados: Unión Europea, Latinoamérica y EE.UU.

#### **Estrategia de entrada para la Unión Europea, Latinoamérica y EE. UU**

La estrategia de entrada para Be Levels en la Unión Europea que se adapta mejor a la situación actual de la empresa es la entrada en el mercado a través de exportaciones, lo que supone que la empresa continua estando establecida en su país de origen, en este caso España, y según vaya habiendo ventas en los países Europeos, Latinoamericanos y en EE.UU., los pedidos serán preparados en Madrid (Ciudad sede de Be Levels) y enviados desde Madrid mediante exportaciones indirectas, es decir, a través de intermediarios de España.

En cuanto a la evolución de la estrategia de entrada a través de exportaciones indirectas a todos los países mencionados, estas exportaciones indirectas se enviarán a través de intermediarios españoles, como hemos indicado anteriormente, hasta que el volumen de ventas de cada uno de los países alcance un tamaño notable, suficiente como para conseguir buenas cuotas de envío a través de intermediarios en el extranjero (en caso de que existan estas mejores cuotas). En caso de que algún país llegue a ese punto, las exportaciones pasarán a ser directas (Be Levels, 2021).

Una de las claves de la estrategia de entrada en nuevos mercados para Be Levels reside en la obtención de colaboradores en cada uno de los países (Javier Echanove, 2021), ya que no se trata de una entrada física (tienda), sino únicamente de producto. En cuanto a la logística, Be Levels cuenta con DHL, empresa que realiza el envío de los pedidos de la firma con carácter internacional (Be Levels, 2021).

Con la obtención de colaboradores con perfil de doctores y expertos en el campo de la salud en los diferentes países, la confianza generada en los clientes respecto a los productos de Be Levels se vería incrementada ya que, como hemos mencionado anteriormente, a la hora de tratar temas nutricionales y de salud, la confianza que generan los doctores y los expertos en estos campos siempre es mayor (Javier Echanove, 2021).

Un aspecto a mencionar muy importante acerca de la política de precios de Be Levels, política que se aplica en España y se aplicará en todos los países a los que Be Levels se expanda: “En Be Levels no negociamos con el precio de los productos, ya que si queremos bajar el precio tenemos que reducir los beneficios de los productos, y es un aspecto en el que no podemos negociar. Los márgenes no son lo suficientemente amplios para reducir los precios” (Jon Prada, 2020).

Paralelamente a la elaboración del presente trabajo, en Be Levels se ha estado trabajando en la página web, para que esta pueda disponer de diversos lenguajes, de cara a la futura expansión a nuevos mercados, aunque a día de hoy, una persona de otro país como por ejemplo Francia, puede realizar un pedido (Be Levels, 2021). Hay que distinguir entre lo que es tener la opción de vender producto en el extranjero y entre llevar a cabo un plan de expansión internacional a un determinado país a través de, como hemos comentado, colaboraciones con profesionales del país en cuestión y de un plan de marketing, que comentaremos a continuación.

Podemos concluir por tanto en que la estrategia de entrada de Be Levels en estos nuevos mercados se basa en una estrategia de exportación indirecta por un lado, y por otro lado el trato con colaboradores en cada uno de los nuevos países se puede asemejar a un acuerdo de cooperación especial, el cual no está establecido en el listado de estrategias de entrada expuesto al inicio del apartado, pero supone uno de los pilares de expansión y crecimiento de Be Levels (Javier Echanove, 2021).

Pero ¿realmente cuál es el mensaje estratégico y esa estrategia de marketing que Be Levels quieren transmitir a sus clientes, colaboradores y socios, tanto actuales como potenciales a nivel nacional e internacional? A continuación se expone el mensaje estratégico de Be Levels, mensaje de elaboración propia junto con Jon Prada (CEO) y Javier Echanove (COO):

*f. Estrategia de marketing: Message Strategy*

## **1. QUÉ ES BE LEVELS // QUIÉNES SOMOS**

- ORIGEN → Be Levels nace después de muchos años identificando un aumento epidemiológico de enfermedades causadas por hábitos desequilibrados alrededor de la nutrición, la falta de deporte y la alteración de biorritmos. Patologías que antes eran abordadas con un gran número de suplementos muy complejos y que derivan en un gran coste (Be Levels, 2021)
- SÚPERPRODUCTOS → Nuestros complementos aúnan en un mismo producto múltiples beneficios. Gracias a su rica formulación con ingredientes 100% naturales, un solo complemento logra cubrir las mismas necesidades que varios suplementos de otras marcas. Es por esto que, a diferencia de otras marcas, en Be Levels creamos complementos y no suplementos. Es decir, nuestros productos están creados para complementar una dieta equilibrada y un estilo de vida saludable, no para sustituirla como tratan de hacer los suplementos convencionales (Be Levels, 2021)

- SALUD INTEGRAL → Los productos de Be Levels buscan lograr un estado de salud óptimo. Creamos complementos que van dirigidos a todos los sistemas fisiológicos del organismo, buscando que funcionen en perfecta sinergia, armonía y coordinación para, en definitiva, mejorar nuestra calidad de vida (Be Levels, 2021)
- BASE CIENTÍFICA → Todos los productos están formulados por el Dr. Antonio Hernández, especialista en medicina orto molecular, y su equipo de nutricionistas en base a las necesidades detectadas estos últimos años. Además, son evaluados continuamente para hacerlos cada vez mejores (Be Levels, 2021)
- SOSTENIBILIDAD → En Be Levels estamos comprometidos con el medio ambiente y el desarrollo sostenible. Por ello, producimos en España, nuestro packaging es totalmente respetuoso con el planeta y realizamos acciones concretas para minimizar nuestro impacto en él (Be Levels, 2021)
- EQUIPO → El equipo de Be Levels está formado por gente comprometida, que comparte valores como la profesionalidad, proactividad y el apoyo entre compañeros. Sobre cada persona del equipo recaen unas responsabilidades, pero todas persiguen un mismo objetivo: seguir creciendo y evolucionando, tanto personal como profesionalmente, de la mano de Be Levels (Be Levels, 2021)

## **2. EL ROL DE BE LEVELS ACADEMY**

La educación juega un papel fundamental en Be Levels. Buscamos que la venta de nuestros productos sea resultado de que la gente aprenda qué es un estado de salud óptimo y quiera iniciar su camino hacia él. Solo cuando sepan qué es y cómo conseguir una salud integral, entenderán que nuestros complementos son una pieza fundamental para lograrla (Be Levels, 2021).

La formación es la forma de hacer entender a nuestro público que la forma en la que vivimos actualmente hace que nuestro cuerpo necesite este apoyo extra, siempre acompañado de una buena alimentación, deporte y descanso (Be Levels, 2021).

Nuestra obsesión con la formación es el germen de Be Levels Academy, una plataforma donde agrupamos nuestras mejores píldoras de conocimiento en diferentes formatos (Be Levels, 2021).

- BLOG → Actualizado semanalmente, en nuestro blog compartimos artículos, escritos por nuestro equipo de nutricionistas, sobre salud, nutrición, deporte y mindfulness. Nuestro objetivo es ofrecer un aprendizaje continuo, aportando las mejores y herramientas y consejos para que nuestros usuarios aprendan, día a día, a cuidarse un poco más (Be Levels, 2021).
- PODCAST → Nuestro podcast es un espacio en el que compartimos información acerca de nutrición, salud hormonal, deporte y todo tipo de herramientas de autocuidado para que, en un formato express, nuestros oyentes puedan sacar el máximo provecho de su tiempo y se conviertan en su mejor versión. En él, tienen especial importancia las entrevistas a profesionales y expertos del mundo de la salud, la nutrición y el deporte (Be Levels, 2021).
- GRUPOS DE WHATSAPP/TELEGRAM → Siendo uno de nuestros objetivos guiar a nuestros usuarios en sus decisiones relacionadas con su salud, semanalmente, ponemos a su disposición consultas privadas a través de los grupos de WhatsApp y Telegram. Un formato donde resolvemos sus dudas sobre salud, alimentación, suplementación y rendimiento deportivo de manera individualizada, profesional y gratuita (Be Levels, 2021).
- CURSOS/WEBINARS → De la mano de los mejores médicos y nutricionistas del sector, creamos formaciones cuyas temáticas giran en torno a la salud integral. Cursos con lo que, además de aprender, buscamos que nuestros usuarios se diviertan,

apoyándonos en recursos como la edición gráfica, los test de evaluación u otros materiales que completan el curso (Be Levels, 2021).

### 3. COMUNICACIÓN EN LOS DIFERENTES CANALES

Es esencial que, mensualmente, elaboremos un plan de acción para los diferentes canales. Habrá que tener en cuenta la época en la que nos encontramos, las fechas especiales y a qué productos vamos a darle más importancia.

#### 3.1. REDES SOCIALES → OBJETIVOS + PLAN DE ACCIÓN

A. **Aumentar el conocimiento de marca.** Debemos tratar de generar ruido y viralidad con el objetivo de: ganar seguidores y mejorar el alcance de nuestras publicaciones. ¿Cómo lo vamos a hacer?

- a) SORTEOS → La mejor forma para conseguir seguidores. Para no dejar de lado nuestra imagen de marca Premium, nuestros sorteos deberían ir más allá de “seguir y mencionar a un amigo”, opciones:
  - i. En colaboración con otras marcas. Si nos aliamos con marcas reconocidas, ganaremos relevancia y también fiabilidad.
  - ii. Buscando temáticas divertidas que hagan que los usuarios tengan que “jugársela” para participar.
- b) HASHTAG → Definir hashtags que nos identifiquen como marca y crear específicos para cada producto. Es interesante que cuando realicemos campañas o acciones concretas creamos hashtags y los usemos durante toda la acción → será un plus si logramos crear hashtags divertidos para que nuestros seguidores se animen a usarlos. Importante también que los usen nuestros colaboradores.
- c) FILTRO IG STORIES → Cuando haya una fecha/acción especial, sería buena idea crear un filtro de Instagram Stories divertido y promocionarlo con nuestros colaboradores. Si conseguimos que nuestros seguidores lo usen, podemos llegar a mucha gente.

- d) CONTENIDO DE CALIDAD → Tenemos que crear contenido que anime a la gente a compartirlo con otros usuarios. Las temáticas que mejor suelen funcionar son las recetas, tips, memes y curiosidades, por lo que apostemos por ellos.
- e) TENDENCIAS → Cuando algo se pone de moda, todo el mundo lo hace y no podemos pasarlo por alto. Tenemos que sumarnos a las tendencias que surgen en las RRSS y encajan con Be Levels.
- f) PERSONAS → Funciona mucho mejor el contenido en el que aparecen personas que las fotos/vídeos de producto. Tenemos que apostar por contenido en el que aparezcan personas usando el producto, dando opciones de cómo tomarlo y haciendo valoraciones del mismo.

**B. Aumentar el engagement.** Una de nuestras obsesiones debe ser llenar de vida nuestra cuenta, es decir, aumentar el número de impresiones en nuestras publicaciones (likes, comentarios, guardados) y el número de menciones. ¿Cómo lo vamos a hacer?

- a) COMENTAR Y DAR LIKE → Además de contestar a los comentarios de otros usuarios en nuestras publicaciones, tenemos que comentar y dar like a publicaciones de cuentas que sigamos y sean relevantes para nosotros. Así, podremos llamar la atención de otros usuarios.
- b) “FOLLOW FOR FOLLOW” → Seguir cuentas relevantes con el objetivo de que nos sigan de vuelta. Podemos encontrarlas a través de hashtags o revisando las cuentas que siguen personas influyentes a las que seguimos.
- c) INTERCAMBIO DE MENCIONES → Es muy interesante crear contenido mencionando a otras cuentas con el objetivo de que nos puedan repostear. Una buena forma de hacerlo es recomendando cuentas que aporten valor a nuestros seguidores (es contenido relevante y además si nos repostean llegamos también a su público).
- d) ANIMAR A COMENTAR → Tenemos que buscar formas ingeniosas de redactar los copys que animen a la gente a comentar. Además de pedirlo con fórmulas como “Etiqueta a ese amigo que...”.
- e) CREAR PATRONES → Hay temáticas a las que podemos asignar un día concreto para que nuestros usuarios creen su rutina semanal con nosotros (ejemplo: los domingos de receta con Be Levels). No todos los días, pero si 2-3 a la semana con una temática cerrada y relevante para nuestro público de manera que cada semana la esperen.



- f) “BACK AND CLICK” → Técnica para stories: crear un primer stories con el CTA que queramos y un elemento oculto que no se vea a simple vista. En el siguiente stories, haremos referencia a ese elemento oculto del stories anterior para que la gente tenga que volver, aumentando las probabilidades de que presten atención al CTA.
- g) USO DE TODAS LAS HERRAMIENTAS → Instagram nos premia si utilizamos todas las herramientas que pone a nuestra disposición: diferente tipo de formatos (vídeo, foto, reels, carrusel), descripciones para la gente sin visión (texto alternativo).
- h) REACCIÓN RÁPIDA → Cuando publicamos algo, Instagram lo enseña a un porcentaje determinado de gente. Si en este primer momento obtenemos muchas reacciones (me gustas, comentarios, guardados), el algoritmo enseñará la publicación a más gente, pero si no hay mucha interacción quedará oculto → pedir a la gente interacción (campañas como los X primeros que comenten se llevan descuento exclusivo/ebook gratis).

C. **Captar nuevos leads.** Tenemos que dar a conocer nuestros productos, explicando continuamente las necesidades que cubren cada uno de ellos y por qué somos mejores que la competencia. ¿Cómo lo vamos a hacer?

- a) REELS → El contenido en vídeo es, probablemente, el que mejor funciona. Tenemos que empezar a hacer más reels enseñando el producto. No solo de recetas, puede ser enseñando el producto o dando a conocer acciones concretas.
- b) DIRECTOS → Tenemos comprobado que los directos generan mucho engagement y son una muy buena forma de dar a conocer nuestros productos y resolver dudas de nuestros usuarios. Sigamos haciéndolos y planificándolos para poder tener como mínimo dos al mes.

D. **Dar a conocer Be Levels Academy.** Hay que combinar la temática de producto con la formativa para poner en valor todo el contenido que hacemos en BLA. Siempre vinculando la parte formativa con los productos que responden a las necesidades que en ella se abordan.

Una vez definidos los objetivos, es importante diferenciar el papel que juegan las diferentes redes sociales.

- I. **Instagram.** Red principal para dar a conocer nuestros productos y contenido formativo de una forma dinámica (stories) y llamativa (feed, reels). Además, es una muy buena plataforma para generar interacción con nuestros seguidores (encuestas, juegos, etc.) y crear esa imagen de cercanía comentando y dando “me gusta” constantemente y a través de contenido divertido (memes).
  
- II. **Facebook.** Es la plataforma donde está mayor porcentaje de nuestro target por lo que tenemos que sacarle más partido, no quedarnos en replicar el contenido que hacemos en Instagram. En esta plataforma la gente no ve perfiles concretos, sino que lee las noticias que aparecen en el muro, por lo que hay que compartir contenido que pueda ser relevante para nuestros seguidores aunque no sea nuestro. Debemos seguir a cuentas relevantes (no competencia directa) para compartir las publicaciones que ellas hagan.
  
- III. **LinkedIn.** Red con mucho potencial, ya que cuando alguien le da me gusta al contenido se comparte como recomendación a sus contactos. En esta plataforma no podemos replicar el contenido que hacemos para otras redes y tenemos que hacerlo mucho más corporativo. Compartir decisiones empresariales como la eliminación de plástico, resultados de ventas, publicaciones en prensa, vídeos de los fundadores, etc.
  
- IV. **Pinterest.** Con el cambio de packaging y el último shooting, nuestros productos son “carne” de Pinterest. Además, creamos contenido de muchas temáticas que encajaría perfectamente con los tableros de esta plataforma: recetas, artículos de blog, podcast, memes, etc. Es la red ideal para agrupar y organizar todo el contenido que generamos.

### 3.2. EMAIL MARKETING

Tenemos que crear una estrategia diferenciada para nuestros dos tipos de contenido (producto y formación), pero en la que ambos se complementen. Así, en las campañas sobre producto habrá que apoyarse en el contenido formativo que generamos en BLA para poner en valor los beneficios que aportan cada uno de los principios activos. Igualmente, en los mails en los que

el foco principal sea la información, deberán incluirse mensajes clave que hagan referencia a nuestros productos.

---

Este es el “Message Strategy” de Be Levels (Be Levels, 2021)

## **6. IMPACTO Y RESULTADOS DEL PLAN DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE BE LEVELS S.L.**

Para la realización de las proyecciones mensuales del año 2022 y/o 2023 (en función de las estaciones de cada región aproximadamente) hemos hecho uso de los datos extraídos en los análisis correspondientes a los nuevos mercados (población perteneciente a la clase media, porcentaje de la población que consume complementos alimenticios...) y de los datos internos de Be Levels S.L. en cuanto a evolución de ingresos en el mercado español desde su creación. Se ha optado por la proyección de un año debido a la juventud de la empresa, ya que se ha considerado demasiado poco fiable realizar estimaciones a largo plazo en un mercado internacional para una empresa tan joven como lo es Be Levels.

Por confidencialidad no se me permite compartir los datos numéricos de los ingresos, pero extrapolaremos los datos de ingresos en España en porcentajes para llevar a cabo las proyecciones de ingresos en los nuevos mercados en los que Be Levels quiere entrar.

Pasos a seguir para la elaboración de las proyecciones:

### **En Latinoamérica**

- Cálculo de la clase media-alta
- Multiplicamos la población de clase media-alta por el porcentaje de la población que consume complementos alimenticios. Hacemos este cálculo sobre la población de clase media-alta porque asumimos que al tratarse de productos Premium, el resto de la población no tiene poder adquisitivo para adquirir estos productos. El resultado de la multiplicación es el número de potenciales compradores. Asumimos que por las diferencias de renta per cápita entre los territorios latinoamericanos y el español, el número de potenciales clientes real corresponderá al 30% del valor obtenido.

- El número de pedidos que tuvo Be Levels lo dividimos entre la población española que consume complementos alimenticios. El resultado obtenido corresponde al número de pedidos por habitante español que consume complementos alimenticios. Multiplicamos la cuota obtenida por el número de potenciales compradores extranjeros, asumiendo que al tratarse de un producto extranjero esa cuota se verá reducida al 50% de su valor.
- multiplicamos el número de pedidos obtenido por la cesta media histórica de Be Levels, obteniendo los primeros ingresos del mes 1.
- Calcularíamos tasas de crecimiento de Be Levels en España y las aplicaríamos al nuevo mercado, multiplicando esas tasas por las cifras de ingresos obtenidas, obteniendo así los siguientes flujos de caja.

Clase media-alta en Latinoamérica: 298.404.000 habitantes · 47% = 140.249.880 potenciales clientes en Latinoamérica. Multiplicamos por el 30% = 42.074.964

El ratio obtenido en el tercer apartado es de 0,000008. Dividimos este resultado entre dos, asumiendo que se venderá la mitad debido al origen extranjero = 0,000004. Multiplicamos la cuota por el nº de potenciales compradores = 168,3 pedidos

Calculamos el valor y obtenemos el flujo de ingresos del primer mes, multiplicando los pedidos por la cesta media histórica. Flujo 1 = 17.238,15€.

En base al primer flujo de ingresos obtenidos, calculamos las tasas de crecimiento de los ingresos de Be Levels en España y aplicamos dichos porcentajes al mercado Latinoamericano, obteniendo los siguientes flujos:

**Tabla 1: Proyección de los Flujos de Ingresos en Latinoamérica**

<b>Marzo 2022</b>	<b>Abril 2022</b>	<b>Mayo 2022</b>	<b>Junio 2022</b>	<b>Julio 2022</b>	<b>Agosto 2022</b>
10.939,49€	14.980,54€	17.178,18€	9.323,44€	15.831,20€	23.422,26€
<b>Septiembre 2022</b>	<b>Octubre 2022</b>	<b>Noviembre 2022</b>	<b>Diciembre 2022</b>	<b>Enero 2023</b>	<b>Febrero 2023</b>
23.597,93€	25.013,81€	30.349,25€	39.454,03€	35.508,62€	40.834,92€

*Fuente: Elaboración Propia*

Analizando la tabla con los flujos de ingresos de los 12 meses comprendidos entre Marzo de 2022 y Febrero de 2023, vemos que la cifra de ingresos anual asciende a 286.433,67€, cifras bastante sólidas tratándose del primer año dentro de un nuevo mercado.

Por otro lado, podemos observar como en Latinoamérica, el mes de junio corresponde a diciembre en España, mes de valle en el mercado español para Be Levels. “En diciembre la gente no se preocupa tanto por la salud como en los meses de mayo y junio antes de verano” (Jon Prada, 2020).

### **En la Unión Europea**

- Cálculo de consumidores de complementos alimenticios en el mercado, que constituyen los potenciales compradores.
- El número de pedidos que tuvo Be Levels lo dividimos entre la población española que consume complementos alimenticios. El resultado obtenido corresponde al número de pedidos por habitante español que consume complementos alimenticios. Multiplicamos la cuota obtenida por el número de potenciales compradores extranjeros, asumiendo que al tratarse de un producto extranjero esa cuota se verá reducida al 50% de su valor.
- multiplicamos el número de pedidos obtenido por la cesta media histórica de Be Levels, obteniendo los primeros ingresos del mes 1.
- Calcularíamos tasas de crecimiento de Be Levels en España y las aplicaríamos al nuevo mercado, multiplicando esas tasas por las cifras de ingresos obtenidas, obteniendo así los siguientes flujos de caja.

En primer lugar, asumimos que el porcentaje de la población europea que consume complementos alimenticios es relativamente parecido al de la población española, que oscila el 47,25% (Lola Berenguer, 2021).

La Unión Europea tiene una población de 447.299.180 personas (Datos Macro, 2021). Restamos la población española, que es de 47.351.567 habitantes (INE, 2021), y nos da un total de unos 400.000.000 de habitantes  $\cdot 47,25\% = 189.000.000$  de compradores potenciales.

El ratio obtenido a partir del segundo apartado es de 0,000008, que dividido entre 2 nos da  $0,000004 \cdot 189.000.000 = 756,05$  pedidos

**Tabla 2: Proyección de los Flujos de Ingresos en la Unión Europea**

<b>Septiembre 2022</b>	<b>Octubre 2022</b>	<b>Noviembre 2022</b>	<b>Diciembre 2022</b>	<b>Enero 2023</b>	<b>Febrero 2023</b>
49.143,04€	67.296,48€	77.168,87€	41.883,32€	71.117,88€	105.218,91€
<b>Marzo 2023</b>	<b>Abril 2023</b>	<b>Mayo 2023</b>	<b>Junio 2023</b>	<b>Julio 2023</b>	<b>Agosto 2023</b>
106.008,05€	112.368,54€	136.336,75€	177.237,77€	159.514€	183.441,1€

*Fuente: Elaboración Propia*

Analizando la tabla con los flujos de ingresos de los 12 meses comprendidos entre Septiembre de 2022 y Agosto de 2023, vemos que la cifra de ingresos anual asciende a 1.286.734,71€, cifras que son llamativamente mayores que las de Latinoamérica, diferencia que se ve estrechamente relacionada con las diferencias de renta per cápita y por el hecho de que la Unión Europea cuenta con un mayor número de clientes potenciales.

En la tabla queda reflejado el gran valle en el mes de Diciembre 2022, y un gran crecimiento posterior al mes de diciembre.

#### **En EE.UU.**

- Cálculo de consumidores de complementos alimenticios en el mercado, que constituyen los potenciales compradores.
- El número de pedidos que tuvo Be Levels lo dividimos entre la población española que consume complementos alimenticios. El resultado obtenido corresponde al número de pedidos por habitante español que consume complementos alimenticios. Multiplicamos la cuota obtenida por el número de potenciales compradores extranjeros, asumiendo que al tratarse de un producto extranjero esa cuota se verá reducida al 50% de su valor.
- multiplicamos el número de pedidos obtenido por la cesta media histórica de Be Levels, obteniendo los primeros ingresos del mes 1.

A día de hoy, el 77% de los estadounidenses consumen complementos alimenticios (Afepadi, 2020). La población de Estados Unidos es de 328.239.523 habitantes = 252.744.433 potenciales compradores.

El ratio obtenido a partir del segundo apartado es de  $0,000004 \cdot 252.744.433 = 1.011$  pedidos

**Tabla 3: Proyección de los Flujos de Ingresos en EE.UU.**

<b>Septiembre 2022</b>	<b>Octubre 2022</b>	<b>Noviembre 2022</b>	<b>Diciembre 2022</b>	<b>Enero 2023</b>	<b>Febrero 2023</b>
65.713,55€	89.988,14€	103.189,40€	56.005,93€	95.098,08€	140.697,61€
<b>Marzo 2023</b>	<b>Abril 2023</b>	<b>Mayo 2023</b>	<b>Junio 2023</b>	<b>Julio 2023</b>	<b>Agosto 2023</b>
141.752,84€	150.258,01€	182.308,04€	237.000,45€	213.300,41€	245.295,47€

*Fuente: Elaboración Propia*

Analizando la tabla con los flujos de ingresos de los 12 meses comprendidos entre Septiembre de 2022 y Agosto de 2023, vemos que la cifra de ingresos anual asciende a 1.720.604,93€, cifras que son significativamente superiores que las de Latinoamérica y la Unión Europea. Vemos que la proyección en cierto modo se asemeja a la realidad, ya que EE.UU. lidera el mercado de los complementos alimenticios, y a su vez lidera nuestras proyecciones

En la tabla queda reflejado el gran valle en el mes de Diciembre 2022, y un gran crecimiento posterior al mes de diciembre.

## **7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tras haber realizado un minucioso análisis del sector y del mercado de los complementos alimenticios tanto a nivel nacional como internacional, es un hecho que Be Levels tiene que expandirse internacionalmente, ya que la cuota de mercado en el sector de los complementos alimenticios que posee España es significativamente pequeña, y sabiendo que Be Levels está llevando a cabo grandes innovaciones en productos y compitiendo en una gama Premium, la opción de una expansión internacional es una necesidad para la empresa de cara a aumentar sus ingresos de manera notable.

En el análisis del mercado de los complementos alimenticios, hemos podido observar que es un mercado en auge, con una proyección de crecimiento que resulta realmente muy atractiva. Por su parte, Be Levels dispone de muchas facilidades para llegar a una gran parte de los mercados internacionales, ya que se trata de un E-Commerce y además los avances tecnológicos a nivel y la estrategia empresarial de la firma propician y facilitan una rápida expansión internacional y crecimiento económico para Be Levels.

Haciendo unas previsiones de los posibles futuros ingresos en 3 regiones en un período de un año, hemos alcanzado un total de posibles cifras de ingresos de 3.293.773,31€, cifra realmente realista y alcanzable, dado que proviene de una extrapolación de datos del performance de Be Levels en el mercado Español, habiéndose realizado una serie de ajustes en los nuevos mercados teniendo en cuenta que ya no serían mercados locales para Be Levels, además de reducir los potenciales compradores en Latinoamérica hasta un 70% por las diferencias de renta per cápita.

Personalmente considero que el mercado esta pidiendo a Be Levels que se expanda internacionalmente, y no tengo ninguna duda de que lo hará relativamente pronto, especialmente haciendo hincapié en los posibles resultados que puede llegar a obtener la compañía en otros mercados internacionales de complementos alimenticios.



## 8.BIBLIOGRAFÍA

### Elementos importantes:

- **Información de carácter interno de la empresa:**

(Be Levels, 2020) & (Be Levels, 2021) hacen referencia a información de carácter interno de la empresa, que como he comentado, se me ha permitido el acceso a dicha información para la elaboración del trabajo, además de haber podido crear gran parte del contenido perteneciente a esta información

- **Entrevistas a Jon Prada (CEO), Javier Echanove (COO), al equipo de Be Levels, al Dr. Antonio Hernández (formulador de los productos) y Manuel Echanove (Ex Director General de Telefónica Latinoamérica).**

Echanove, J. (2020). Be Levels. (Á. Echanove, Entrevistador)

Echanove, J. (2021). Be Levels. (Á. Echanove, Entrevistador)

Echanove, M. (2021). Análisis Latinoamérica. (Á. Echanove, Entrevistador)

Hernández, D. A. (2020). Be Levels. (Á. Echanove, Entrevistador)

Hernández, D. A. (2021). Be Levels. (Á. Echanove, Entrevistador)

Prada, J. (2020). Be Levels. (Á. Echanove, Entrevistador)

Prada, J. (2021). Be Levels. (Á. Echanove, Entrevistador)

Team, B. L. (2021). Información Be Levels. (Á. Echanove, Entrevistador)

---

AFEPADI. (24 de marzo de 2020). *Complementos alimenticios. Más populares que nunca.*

Recuperado de: <https://www.afepadi.org/index.php/noticias/item/476-complementos-alimenticios-mas-populares-que-nunca>

AFEPADI. (2021). *AFEPADI*. Recuperado de: <https://www.afepadi.org>

Alcántara, A. (8 de diciembre de 2020). *Pandemia duplica ventas de suplementos alimenticios en México.* Recuperado de: <https://goula.lat/pandemia-duplica-ventas-de-suplementos-alimenticios-en-mexico/>

Arce, O. (23 de marzo de 2021). *Proyecciones macroeconómicas de España 2021-2023*. Recuperado de: <https://repositorio.bde.es/bitstream/123456789/15691/1/arce230321.pdf>

Arrambide, V. (Febrero de 2020). *Conceptos e ideas sobre las clases medias peruanas*. Recuperado de: <https://nuso.org/articulo/conceptos-e-ideas-sobre-las-clases-medias-peruanas/#:~:text=En%20mayo%20de%202019%2C%20el,pertenec%C3%ADan%20a%20la%20clase%20media>

Belenguer, L. (26 de mayo de 2021). *El 75% de los españoles consume complementos alimenticios, muchos sin eficacia ni seguridad demostrada*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/salud/estudio-mapfre-consumo-suplementos-alimenticios-espana-perfil-tipos-efectos-adversos-objetivos-prescripcion-lugar-compra-4708976/#:~:text=El%2075%25%20de%20los%20españoles,sin%20eficacia%20ni%20seguridad%20demostrada>

Bio-dis. (19 de febrero de 2018). *Complementos alimenticios, un sector con excelentes perspectivas*. Recuperado de: <https://www.bio-dis.com/complementos-alimenticios-un-sector-con-excelentes-perspectivas/>

Borja, M. (1 de agosto de 2019). *Estos son los suplementos nutricionales más consumidos, ¿son los más necesarios? ¿pueden ser peligrosos?*. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3720825/0/suplementos-nutricionales-consumidos-espana-necesarios-peligrosos/#:~:text=Un%2030%25%20de%20la%20población,algún%20tipo%20de%20suplemento%20nutricional>

Campillo, S. (11 de septiembre de 2020). *La dieta cetogénica es la más buscada en Internet para perder peso: cómo funciona este patrón nutricional*. Recuperado de: <https://www.xataka.com/medicina-y-salud/dieta-cetogenica-buscada-internet-para-perder-peso-como-funciona-este-patron-nutricional-1>

CIS. (13 de julio de 2020). *CIS: El 89% de la población está “bastante” o “muy preocupada” por la pandemia*. Recuperado de: [https://www.consalud.es/pacientes/especial-coronavirus/89-poblacion-bastante-muy-preocupada-pandemia\\_82659\\_102.html](https://www.consalud.es/pacientes/especial-coronavirus/89-poblacion-bastante-muy-preocupada-pandemia_82659_102.html)

Clarín. (25 de octubre de 2020). *Alta, media o baja: Cómo se dividen las clases sociales en Argentina*. Recuperado de: [https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina\\_0\\_jSol07rby.html](https://www.clarin.com/sociedad/alta-media-o-baja-como-se-dividen-las-clases-sociales-en-argentina_0_jSol07rby.html)

Cultifort. (2017). *España se coloca en el Top10 internacional del mercado ecológico con 1.686 millones de euros en 2016, lo que supone 12,5% más que en el mismo ejercicio del año anterior*. Recuperado de: <https://www.cultifort.com/mercado-ecologico-gran-crecimiento-espana/>

Diario Médico México (17 de abril de 2021). *La Alianza Latinoamericana de Nutrición Responsable desmitifica el consumo de suplementos alimenticios*. Recuperado de: <https://www.medicinadigital.com/index.php/humanitas/nutricion/item/38635-la-alianza-latinoamericana-de-nutricion-responsable-desmitifica-el-consumo-de-suplementos-alimenticios>

Expansión. (2021). *PIB de España – Producto Interior Bruto*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana>

Expansión. (2021). *España – Balanza Comercial*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/espana#:~:text=Mejora%20la%20balanza%20comercial%20de,2%2C78%25%20de1%20PIB>

Expansión. (2021). *UE- Unión Europea*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/paises/grupos/union-europea#:~:text=En%20la%20UE%20viven%20un%20total%20de%20447.299.180%20personas>

Forbes Staff. (6 de mayo de 2021). *Personas con ingresos entre \$653.781 y \$3.5 millones al mes son clase media*. Recuperado de: <https://forbes.co/2021/05/06/economia-y-finanzas/personas-con-ingresos-entre-653-781-y-35-millones-al-mes-son-clase-media/>

Galiana, P. (9 de noviembre de 2020). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

Galloway, L. (23 de julio de 2018). *Los 5 países con las culturas más influyentes del mundo*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/vert-cul-44884153>

Garín, J. (2017). *Trabajo de Fin de Grado: Plan de internacionalización de Ray Musgo*. Recuperado de: <https://zagan.unizar.es/record/61021/files/TAZ-TFG-2017-321.pdf>

GliseLab. (2021). *GliseLab*. <http://www.gliselab.com>

González, I. (1 de marzo de 2020). *¿Cómo hacer un DAFO real y por qué es tan necesario este análisis?*. Recuperado de: <https://www.unir.net/empresa/revista/como-hacer-un-dafo-real-y-por-que-es-tan-necesario-este-analisis/>

Harry, T. (Septiembre de 2017). *Dieta Cetogénica*. Recuperado de: <https://kidshealth.org/es/parents/ketogenic-diet-esp.html>

Hernández, A. (2021). *Dr. A. Hernández*. Recuperado de: <https://www.doctorantoniohernandez.es/sobre-mi/>

Hill, C., & Hult, T. (2019). *ISE Global Business Today*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Humanity International. (16 de junio de 2017). *¿Por qué cada día más empresas están expandiéndose hacia otros países?*. Recuperado de: <https://www.comunicae.es/nota/por-que-cada-dia-mas-empresas-estan-1187991/>

IADSA. (Septiembre de 2018). *La evolución de la industria de los complementos alimenticios*. Recuperado de: [https://obealimentaria.files.wordpress.com/2019/05/19025iad\\_evolucion\\_industria\\_ca\\_ebook\\_isbn\\_978\\_1\\_912787\\_45\\_6\\_definitivo\\_.pdf](https://obealimentaria.files.wordpress.com/2019/05/19025iad_evolucion_industria_ca_ebook_isbn_978_1_912787_45_6_definitivo_.pdf)

INE. (31 de mayo de 2012). *Instituto Nacional de Estadística*. Recuperado de: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176825&menu=resultados&idp=1254735576508](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176825&menu=resultados&idp=1254735576508)

INTERNACIONALES. (29 de octubre de 2019). *Brasil: Hay más ricos y clase media alta, pero la pobreza no baja y llega al 30,3%*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/internacionales/Brasil-hay-mas-ricos-y-clase-media-alta-pero-la-pobreza-no-baja-y-llega-al-30-3-20191029-0031.html>

LaHora. (1 de diciembre de 2019). *6 de millones de ecuatorianos son parte de la clase media*. Recuperado de: <https://lahora.com.ec/noticia/1102289963/6-millones-de-ecuatorianos-son-parte-de-la-clase-media>

López, J. (). *Los 4 modelos de internacionalización*. Recuperado de: <https://masempresas.cea.es/wp-content/uploads/2017/05/Los-4-modelos-de-Internacionalización.pdf>

MAPFRE. (2021). *Qué es el IVA superreducido y a qué productos aplica*. Recuperado de: <https://www.mapfre.es/seguros/particulares/hogar/articulos/que-productos-tiene-iva-superreducido.jsp>

Martín, JL. (2016). *10 criterios en la selección de un país para la internacionalización de tu empresa*. Recuperado de: <https://empresaexterior.com/art/47739/10-criterios-en-la-seleccion-de-un-pais-para-la-internacionalizacion-de-tu-empresa>

Masdeu, J. (11 de febrero de 2021). *La economía española será la que más crezca en el 2021 y 2022 si la vacunación va bien*. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/economia/20210211/6239440/economia-espanola-cayo-11-2020.html>

Mesa, P. (2019). *Entrevista: ¿Cuál es la clase media uruguaya y qué características tiene?*. Recuperado de: <http://www.iecon.ccee.edu.uy/entrevista-cual-es-la-clase-media-uruguaya-y-que-caracteristicas-tiene/contenido/585/es/>

Morán, J. (27 de noviembre de 2020). *El consumidor latinoamericano de complementos alimenticios es muy exigente*. Recuperado de: <https://www.infosalus.com/salud-investigacion/noticia-consumidor-latinoamericano-complementos-alimenticios-muy-exigente-20201127130747.html>

More, M. (9 de septiembre de 2020). *Qué es el modelo CANVAS y cómo aplicarlo a tu negocio*. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

Páramo, M. (30 de septiembre de 2015). *Melatonina: ¿Qué es?*. Recuperado de: <https://www.normon.es/articulo-blog/melatonina-que-es>

Quintela, JC & Lara, M<sup>a</sup>. (2017). *Nuevas tendencias en la industria de los complementos alimenticios*. Recuperado de: <https://natacgroup.com/es/noticias/nuevas-tendencias-en-la-industria-de-los-complementos-alimenticios/>

Quiroa, M. (7 de diciembre de 2020). *Análisis PESTEL*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html#referencia>

Small World. (8 de junio de 2016). *¿Qué diferencias y similitudes existen entre latinos y españoles?*. Recuperado de: <https://www.smallworldfs.com/es/blog/que-diferencias-y-similitudes-existen-entre-latinos-y-espanoles>

Statista. (2016). *Número de laboratorios farmacéuticos en la UE-15 en 2016, por país*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/565005/numero-de-laboratorios-farmaceuticos-en-la-ue-15-por-pais/>

ThePowerMBA. (2020). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Recuperado de: <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Toro, P. (21 de mayo de 2019). *Clase media en Chile continua creciendo: En una década pasó de representar el 43% al 65%*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/clase-media-chile-continua-creciendo-una-decada-paso-representar-43-al-65/664512/>

