



FACULTAD DE CIENCIA ECONÓMICA Y EMPRESARIALES
(ICAICA)

**DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE
PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL
PARA LA EMPRESA “YNSADIET” EN CHINA**

Autor: Da Ni
Director: Alfonso Pedro Fernández de Hoyo

Madrid
Abril de 2018



DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EMPRESA “YNSADIET” EN CHINA

Da
Ni

AGRADECIMIENTOS

Quería agradecer a todas aquellas personas que me han apoyado durante estos meses y que me han permitido llevar a cabo el presente trabajo de la mejor forma posible.

En primer lugar, quería expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor, el profesor Alfonso Pedro Fernández de Hoyo. Durante todo este tiempo me ha prestado ayuda siempre que lo he solicitado. Contribuyó decisivamente en mi formulación del tema y pese a estar ocupado me ofreció en todo momento ayudas y orientaciones.

En segundo lugar, quería agradecer al señor Yemin Ni, mi padre y máster franquiciado dentro de la comunidad china en España de Ynsadiet, por su cooperación y amabilidad durante la sesión de entrevista. Todas las preguntas abordadas han tenido una respuesta sincera y clara.

Y por último, quisiera agradecer a toda mi familia, quienes han sido el pilar principal para mí en todo momento. Siempre están allí para darme fuerza y apoyo cuando necesitaba o requería un empujón extra para seguir. Sin sus consejos y orientaciones no podría llevar a buen término este estudio.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE DE FIGURAS.....	6
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
LISTADO DE ACRÓNIMOS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
METODOLOGÍA.....	12
ANÁLISIS.....	12
PARTE I. EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	13
1. LA EMPRESA Y EL SECTOR.....	13
1.1. Ynsadiet S.A.: Características.....	13
1.1.1. Historia.....	13
1.1.2. Productos y Servicios.....	14
1.1.3. Misión y Visión.....	16
1.1.4. Responsabilidad Social.....	17
1.1.5. Empleo.....	17
1.1.6. Ventas.....	18
1.1.7. Ámbito Internacional.....	19
1.1.8. Logística.....	19
1.1.9. Marketing.....	20
1.2. Introducción al sector. El sector de los complementos dietéticos, alimentos biológicos y naturales, plantas medicinales y cosmética natural (Parafarmacia).....	20
1.2.1. Subsector de complementos alimenticios dietéticos.....	21
1.2.2. Subsector de los alimentos biológicos y naturales.....	22
1.2.3. Subsector de las plantas medicinales.....	23
1.2.4. El subsector de la cosmética natural.....	25
2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS COMPETIDORES LOCALES E INTERNACIONALES.....	28
2.1. Volumen de ventas.....	28
2.2. Productos.....	30
2.3. Estrategias de Venta y Marketing.....	32
2.4. Empleados y Recursos.....	40
2.5. Precios y Calidad.....	41
3. LA EMPRESA YNSADIET. OPORTUNIDADES DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL (SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES).....	43
3.1. Proximidad legislativa, económica y política.....	44

3.2. Diferencias culturales.....	47
3.3. Potencial del nuevo mercado.....	48
3.4. Facilidad de hacer negocio.....	49
3.5. Nivel de infraestructuras.....	50
3.6. Tamaño del mercado.....	51
PARTE II: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONALIZACIONAL (CHINA) PARA LA EMPRESA YNSADIET.....	52
4. DISEÑO/ REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE YNSADIET CHINA.....	52
4.1. Plan de Philip R. Cateora, Mary C. Gilly y John L. Graham.....	53
4.2. Plan de Czinkota y Ronkainen.....	55
4.3. Plan de Marketing de Llamazares & Nieto.....	58
4.4. Modelo de Plan de Marketing Internacional seleccionado para Ynsadiet.....	60
5. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE PLAN DE MARKETING.....	63
5.1. Fase preliminar.....	63
5.1.1. Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.....	63
5.1.2. Análisis del sector.....	65
5.1.3. Valoración de los objetivos, recursos y ayudas.....	65
5.2. Fase segunda.....	65
5.2.1. Selección del mercado.....	66
5.2.2. Selección de la línea de productos.....	68
5.2.3. Delimitación del modo de entrada.....	72
5.2.4. Delimitación de la estrategia 4 P.....	75
5.2.5. Selección de objetivos de mercado.....	76
5.3. Fase tercera.....	77
5.3.1. Producto.....	77
5.3.2. Precio.....	78
5.3.3. Distribución.....	79
5.3.4. Promoción.....	82
6. IMPLANTACIÓN COMERCIAL DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA YNSADIET EN CHINA.....	85
6.1. Organización y Delegación.....	85
6.2. Coordinación.....	86
6.3. Control.....	86
CONCLUSIÓN.....	88
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXOS.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Marcas de gran consumo de Ynsadiet.....	15
Figura 2: Plan integral Dietasol.....	15
Figura 3: Productos Farma Natural.....	16
Figura 4: Evolución de plantilla.....	18
Figura 5: Evolución ventas.....	18
Figura 6: Mercados potenciales para las plantas medicinales.....	24
Figura 7: Comparativa precio calidad.....	42
Figura 8: OTC MARKET SELECTION.....	36
Figura 9: Plan de Marketing Internacional de Cateora, Gilly y Graham.....	53
Figura 10. Plan de Marketing de Czinkota y Ronkainen.....	56
Figura 11. Plan de Marketing Internacional de Llamazares & Nieto.....	58
Figura 12. Plan de Marketing Internacional de Llamazares & Nieto.....	61
Figura 13. Primera fase del Plan Llamazares & Nieto.....	63
Figura 14. Productos de Jalea real de Ynsadiet.....	69
Figura 15. Productos de leticina de Ynsadiet.....	69
Figura 16. Productos de colágeno de NUTRIOX de Ynsadiet.....	70
Figura 17. Análisis rentabilidad riesgo de una línea de productos.....	71
Figura 18. Modo de entrada en mercados extranjeros.....	73
Figura 19. Sistema de cobertura selectiva.....	80
Figura 20. Factores que influyen sobre el tipo de distribución.....	81
Figura 21. Organización internacional de Ynsadiet.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (1086)	29
Tabla 2. Estrategia de Ventas y Marketing de las empresas competidoras.....	38
Tabla 3: Número de empleados y recursos del sector.....	34
Tabla 4: Países seleccionados.....	47
Tabla 5: Diferencia culturales entre España y otro países seleccionados.....	48
Tabla 6 : Gastos en salud per cápita	49
Tabla 7: Facilidad para hacer negocio en los distintos países.....	50
Tabla 8: Nivel de infraestructuras.....	50
Tabla 9: Valor del mercado farmacéutico.....	51

LISTADO DE ACRÓNIMOS

BTL	Comunicación no convencional o <i>below the line</i>
ATL	Comunicación convencional o <i>above the line</i>
CNAE	Clasificación Nacional de Actividades Económicas
OMS	<i>OTC Market Selection</i>
UE	Unión Europea
HKTDC	<i>Hong Kong Trade Development Council</i>
EFPIA	<i>European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations</i>
ICEX	España Exportación e Inversiones
EENI	Escuela Superior de Negocios Internacionales
OTC	<i>Over The Counter</i>
UAM	Universidad Autónoma de Madrid
IDIPAZ	Instituto de Investigación del Hospital de la Paz
CNN	<i>Cable News Network</i>
CMO	<i>Chief Marketing Officer</i>

RESUMEN

El presente Proyecto de Fin de Grado propone internacionalizar la empresa Ynsadiet del sector de la “Parafarmacia”¹ en China. En concreto, Ynsadiet ofrece productos y servicios dentro del sector de complementos dietéticos, alimentos biológicos y naturales, plantas medicinales y cosmética natural bajo distintas marcas de productos como: Apiseng, Dietasol, Farma Natural, Natur Tierra y Menoy, entre otras. Así mismo, ofrece servicios de gestión y soporte a sus Franquiciados habiendo desarrollado para tal un sistema de Franquicias (La Ventana Natural). La empresa establece su compromiso con la innovación, calidad y el generar confianza con sus clientes desde hace más de 35 años de historia que le han permitido alcanzar una posición de liderazgo en el sector Dietético y Nutricional nacional (Ynsadiet, 2017).

Ynsadiet ya está internacionalizada en Europa y Norte de África e incipientemente en Latinoamérica. El acudir al mercado chino supondría un cambio estratégico fundamental para ella y una buena idea para su expansión. Pues tras una breve investigación exploratoria China se presenta como un mercado de enorme potencial por su tradicional consumo de este tipo de productos medicinales naturales, así como la facilidad que ofrece el Gobierno Chino para la implantación de Franquicias, que es parte fundamental del modelo de negocio de la empresa.

Por ello, este trabajo está dirigido a la elaboración de un Plan Comercial para la Internacionalización de Ynsadiet en Mercados Exteriores y, más en concreto, en China.

¹ Por parafarmacia se conoce a los productos que no son medicamentos pero se consumen, aplican o utilizan por el ser humano, para mejorar o contribuir a cuidar la salud de las personas sanas. Los productos comprendidos en parafarmacia son muy diversos. Los cosméticos, son los más abundantes. También incluye los Productos Sanitarios, como el material de cura, productos de ortopedia y test de autodiagnóstico. Los productos infantiles como biberones y chupetes también se incluyen en parafarmacia al igual que los alimentos para situaciones especiales, los desinfectantes y plaguicidas para la higiene humana (Portalfarmacia, 2017).

ABSTRACT

The main objective of the study is to internationalize the Company Ynsadiet of the "OTC sector" in China. In particular, a International Marketing Plan will be designed and implemented.

This study is comprised of two parts plus a conclusion and future lines of investigation. The first part, which is centered on "The State of the Art", incorporates a introduction of the company's main characteristics and the sector where the company is operating. As a result of this first study, it concludes the good progress of the OTC market and the opportunity it offers to the company.

Based on the results of the first part, it is decided in this second part of report the "Design and Implementation of International Marketing Plan" from the analysis of most common models, and selecting the one that can be adapted to the conditions of the company to undertake succesfully its international operation. The conclusion of this second part is that China is the most propitious market to enter, and the most suitable mode is through franchises.

Additionally, the internationalization strategy chosen is a multidomestic one, that means, Ynsadiet should adapt their product to the culture, social, legal, economical and political enviroment of China.

Key words: *Ynsadiet, International Marketing Plan, Internationalisation, Market, China, Long term, Marketing*

INTRODUCCIÓN

La internacionalización es una tendencia que es inevitable, toda empresa que pretenda obtener un crecimiento sostenible y exponencial deben tener en cuenta el factor internacional, es decir, no debe limitarse sólo al ámbito territorial en el que reside sus operaciones, sino que debe mirar más allá estudiando y analizando los medios o instrumentos que les permitan salir de sus fronteras. La internacionalización de una empresa es el mejor mecanismo para evitar su estancamiento tanto en el ámbito de su crecimiento corporativo como a nivel económico a largo plazo, como dijo el dueño de Inditex Amancio Ortega “el crecimiento constante es el mejor mecanismo de supervivencia” (Dineroclub, 2018).

En consecuencia, este trabajo está dirigido a la elaboración de un Plan Comercial para la Internacionalización de Ynsadiet en Mercados Exteriores y, más en concreto, en China. Esto conlleva analizar la posibilidad de trasladar las ventajas competitivas locales a este mercado a partir de su posición en el mercado local español. A tal efecto hay que averiguar la extrapolación de los elementos básicos de su marketing a sus tres sectores objetivo en mercados exteriores que son:

- Dietéticos.
- Farmacias.
- Gran Consumo.

Algunas cuestiones a plantear son ¿Cuál va a ser el modo de entrada a China? ¿La estrategia a elegir para penetrar en el mercado chino? ¿Qué tipo de productos introducir en China? ¿podrá encontrar perfiles similares en mercados exteriores de estos segmentos? Las solución a estas preguntas tienen como objetivo la obtención de un modelo de negocio rentable en el largo plazo y que sea capaz de trasladar a otros mercados las ventajas competitivas de los mercados en los que actualmente está presente.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación se va a basar en la recogida de datos e informaciones provenientes de fuentes tanto internas como externas a la empresa. Así, internamente se van obtener datos y documentación facilitada por la compañía. También se llevará a cabo una serie de entrevistas con agentes clave del sector de estos productos, así como acciones en redes sociales cada vez más presentes en este tipo de estudios.

Con respecto a las fuentes secundarias externas se acudirá a Bases de Datos de reconocido prestigio como EBSCO y Google Scholar que ofrecen garantías de calidad de información. Así, serán válidos aquellos artículos contrastados y trabajados que guarden relación con el fenómeno a tratar y que respondan a las cuestiones principales.

Por último, combinar las informaciones internas y externas junto con secundarias y primarias ayudará elaborar un exitoso Plan para la Internacionalización de Ynsadiet en Mercados Exteriores y particularmente en China.

ANÁLISIS

Tras haber expuesto el objeto y la metodología del presente proyecto, se va a proceder establecer su cuerpo. Para ello, se ha separado el mismo en dos partes o bloques. En la primera se centrará en definir y analizar la empresa Ynsadiet S.A., así como el sector de mercado en el que realiza sus actividades económicas. Mientras que en la segunda se diseñará e implementará un Plan de Marketing Internacional para Ynsadiet S.A. en China.

PARTE I

EL ESTADO DE LA CUESTIÓN

La primera parte del presente trabajo se estructurará en tres apartados principales que nos permitirán tomar un primer contacto con la materia objeto de estudio. Concretamente, se estudiará la empresa Ynsadiet, el sector de actividad en que opera, la competencia que tiene en el territorio español y la selección del mercado objetivo.

1. LA EMPRESA Y EL SECTOR

Este epígrafe se centrará en el estudio de los rasgos principales de la empresa española Ynsadiet S.A. y el sector de mercado en el que opera.

1.1. Ynsadiet S.A.: Características

En el presente apartado se va realizar una breve presentación de las características generales de Ynsadiet. Para una mayor facilidad de comprensión y entendimiento se ha distribuido el contenido en nueve apartados que se exponen a continuación:

1.1.1. Historia

Ynsadiet SA se fundó en 1980 de la mano del empresario Juan Carlos Ynclán dedicándose al envasado de polen, miel y jalea real. Conforme iba creciendo, la

empresa decidió adentrarse en el mundo de la parafarmacia especializándose en la elaboración de complementos alimenticios, dietéticos y cosmética natural. Actualmente, la compañía tiene su sede en Madrid y cuenta con 25 sucursales repartidas por toda España. Sus fábricas cuentan con 130 máquinas de última generación para la fabricación de más de 700 productos divididos en productos de cosmética natural, complementos dietéticos, alimentos biológicos y naturales y plantas medicinales (Ynsadiet, 2017).

Gracias a los esfuerzos continuos en la innovación y al gran compromiso de todos sus profesionales, la compañía ha logrado ser a día de hoy el líder en la comunidad de Madrid y tercera empresa del sector en España (Ynsadiet, 2017).

1.1.2. Productos y Servicios

Ynsadiet se caracteriza por la diversidad de productos que pone a disposición de sus consumidores. Cuenta con más de 3.000 referencias entre productos de marca propia y productos de marca blanca que fabrica para otras operadores del sector de la parafarmacia. En términos generales, podemos clasificar sus productos en tres líneas principales:

- 1) Gran consumo: Ynsadiet distribuye sus productos por medio de las marcas NUTRI-DX (suplementos para deportistas), ECO ZEN (alimentos biológicos), Hojas Del Sol (alimentos biológicos y ecológicos), NATURAFEMME (cosmética natural) y NATURTIERRA (suplementos dietéticos).

Figura 1: Marcas de gran consumo de Ynsadiet



Fuente: Ynsadiet (2018).

- 2) Dietética: abarca marcas como DIETASOL, FITOSOL y NUTRI-DX. Todas ellas centradas en el cuidado de la salud y contribuyen a lograr una buena forma física.

Figura 2: Plan integral Dietasol



Fuente: Ventana natural (2018)

- 3) Farmacia: en esta línea encontramos las marcas BIFEMME, +form, Menoyn, YNSADIET, Farma natural y Zen TRUM. De entre ellas destaca Farma natural, un proyectos promovido por Ynsadiet que además de dar nombre a los productos abarca diversos servicios. Podemos encontrar de

este modo servicios tales como CeluliTest², test genético, test de alimentos, plan de nutrición antioxidante y formación al sector farmacéutico. El proyecto tiene como objetivo aumentar el uso de alternativas terapéuticas seguras, eficaces y de origen natural, recuperando de este modo la figura de fitoterapia (Ynsadiet, 2017).

Figura 3: Productos Farma Natural



Fuente: Ynsadiet (2018).

1.1.3. Misión y Visión

Según la información recogida en la página oficial de la compañía, la misión y el objetivo de Ynsadiet reside en la mejora de la calidad de vida de los consumidores prestándoles los mejores servicios y atención. Para lograr este objetivo, procuran que sus productos tengan la máxima calidad posible mediante inversiones constantes en la innovación que garanticen un crecimiento continuo. En la actualidad, la empresa tiene colaboraciones con instituciones de prestigio como el Instituto de Investigación del Hospital de la Paz (IDIPAZ) y la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) para desarrollar y elaborar productos de alto nivel científico (Ynsadiet, 2018).

² Marca de servicios comercializado por Ynsadiet referido a un test celulítico.

1.1.4. Responsabilidad Social

La responsabilidad social es una constante que no se puede obviar. Por ello, Ynsadiet en su objetivo de contribución a la sociedad ha puesto en marcha colaboraciones con asociaciones como:

- Intermon Oxfan³.
- Acción contra el Hambre⁴.
- Aldeas Infantiles⁵.
- Proyecto 100 Empresas por los bosques⁶.

1.1.5. Empleo

Para su cometido empresarial, Ynsadiet cuenta con una plantilla de más de 400 empleados distribuidos en sus 25 sucursales. Como refleja la gráfica proporcionada por la página *web* elEconomista, hay un crecimiento paulatino de los empleados durante los últimos años y el 100% de los empleados son hijos (elEconomista, 2018).

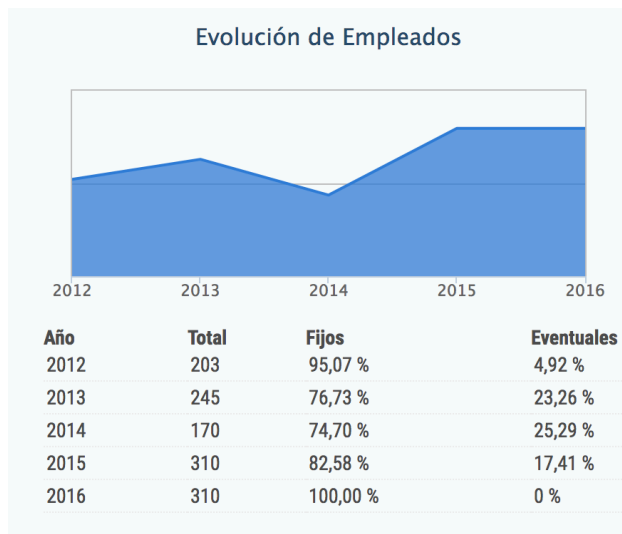
³ Organización que lucha contra el hambre, la desigualdad, los derechos de la mujer y el comercio justo (Oxfan Intermon, 2018).

⁴ Organización que tienen como objetivo la lucha contra el hambre (Acción Contra el Hambre, 2018).

⁵ Fundación que pretenden proteger la infancia (Aldeas Infantiles, 2018).

⁶ Proyecto para dar vida a la vegetación del Parque nacional de Doñana.

Figura 4: Evolución de plantilla

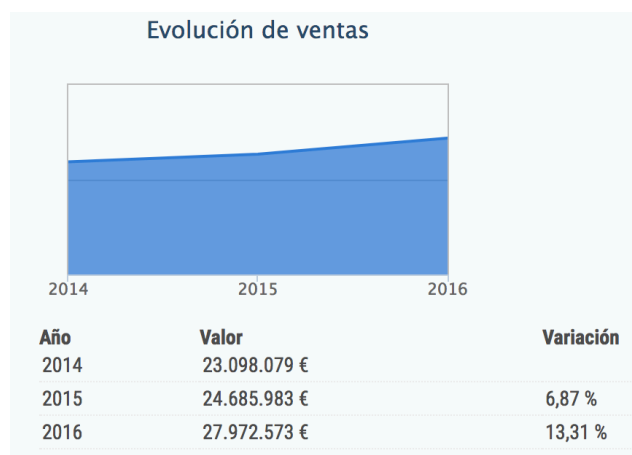


Fuente: elEconomista (2018).

1.1.6. Ventas

La cifra de negocios de Ynsadiet no ha parado de crecer. En el año 2016 ha tenido un crecimiento del 13,31% con respecto al año anterior. Lo que refleja el buen hacer de la empresa y el gran crecimiento experimentado por el sector de la parafarmacia (elEconomista, 2018).

Figura 5: Evolución ventas



Fuente: elEconomista (2018).

1.1.7. Ámbito Internacional

Actualmente la empresa tiene presencia en Europa y el Norte de África, concretamente tiene sucursales en Portugal, Marruecos y Argelia. Pese a la poca presencia internacional, con el objetivo de comercializar sus productos la empresa está en un continuo proceso de internacionalización y expansión mirando hacia mercados exteriores. México y Colombia serán su próximo objetivo (Juan Carlos Ynclán, 2015).

1.1.8. Logística

Ynsadiet emplea un sistema de distribución múltiple. Vende sus productos tanto en la plataforma física como en la plataforma *online*.

- Plataforma física: los productos de gran consumo de la compañía están presentes en las principales cadenas de supermercados e hipermercados españolas. Con el proyecto “Farma Natural” se ha conseguido promover y facilitar la comercialización de los productos farmacéuticos en los principales centros de salud, parafarmacia y farmacias. Además de este proyecto, Ynsadiet tiene a su vez su propio sistema de franquicias denominado “Ventana Natural” para la venta de sus productos por toda España.
- Venta *online*: además de la venta en las propias páginas *web* de los franquiciados, los productos de Ynsadiet se comercializan en páginas de dietética, parafarmacia y de productos naturales (dietética central, naturistas etc.).

1.1.9. Marketing

En este último punto, se va a hablar sobre los medios de difusión publicitaria que emplea Ynsadiet para promocionar sus productos. Para ello, he clasificado en dos grupos los medios empleados:

- Comunicación *Above The Line* (ATL)⁷ o comunicación convencional: revistas, visualizaciones de vídeos en Internet y folletos.
- Comunicación *Below The Line* (BTL)⁸ o comunicación no convencional: patrocinio del equipo de fútbol Leganés, ferias, exposiciones y proporciona catálogos que se renuevan constantemente.

1.2. Introducción al sector. El sector de los complementos dietéticos, alimentos biológicos y naturales, plantas medicinales y cosmética natural (Parafarmacia)

El listado de actividades económicas CNAE 2009⁹ ha clasificado a Ynsadiet en el sector de la elaboración de preparados alimenticios homogeneizados y alimentos dietéticos. Pese a esta clasificación, resulta más correcto hablar del sector de la parafarmacia, ya que todos los productos que ofrece la compañía se puede circunscribirse en este ámbito. Para el análisis del sector, se ha dividido el mismo en cuatro subsectores (CNAE, 2017):

⁷ Medios masivos de comunicación que engloba revistas, diarios, radio y televisión (Pixel - creativo, 2018) .

⁸ Canales más directos para comunicarse con sus potenciales clientes. Estos pueden ser: correos electrónicos, llamadas telefónicas, eventos en el punto de venta, entre otros (Esan, 2018).

⁹ La CNAE es la Clasificación Nacional de Actividades Económicas y asigna un código a cada actividad económica de las que se pueden realizar. Mediante la CNAE se podrá saber qué código corresponde a la actividad que está realizando (CNAE, 2018).

1.2.1. Subsector de complementos alimenticios dietéticos

En el año 2017 la industria de los complementos alimenticios dietéticos ha continuado con su camino de expansión y consolidación. Según los datos de Afepadi¹⁰ las ventas anuales de los complementos alimenticios en el ámbito internacional ha alcanzado los 121.2 billones de dólares americanos, lo que supone un crecimiento del 5,7% con respecto al año anterior. Asimismo, dicha asociación prevé un crecimiento constante del sector llegando a alcanzar los 155 billones de dólares americanos durante el año 2020 (Afepadi, 2018).

Dentro del subsector, la línea de suplementos alimenticios y dietéticos ha sido el que mayor crecimiento ha experimentado durante este periodo 2017. En el ámbito geográfico, la demanda de los suplementos dietéticos ha tenido su mayor subida en Asia con un 11% seguido de Oriente Medio y África (Afepadi, 2018).

En cuanto a los complementos alimenticios a base de vitaminas y minerales, el consumo de este tipo de productos ha experimentado su mayor auge en Europa del Este y Rusia con un crecimiento del 11% con respecto al año anterior. Todo ello gracias a una mayor concienciación con respecto a la salud en dichos países (Afepadi, 2018).

En lo referente a la industria y al mercado del subsector, Estados Unidos es la mayor industria de complementos alimenticios del mundo, le sigue Asia en segundo lugar y Europa en tercer lugar. Por su parte China supone el mayor mercado para los complementos alimenticios dietéticos, pues representa la mayor cuota de mercado. Los consumidores chinos cada vez se gastan más dinero en productos de salud y las revoluciones tecnológicas han facilitado

¹⁰ Afepadi: “organización empresarial que agrupa y representa a las empresas que operan en el mercado español cuya actividad está directamente relacionada con los alimentos dietéticos y los complementos alimenticios, tanto en su faceta de fabricación, como de distribución o de servicios relacionados.” (Afepadi, 2018).

mucho la compra, contribuye especialmente a ello las plataforma de compra *online*.

1.2.2. Subsector de los alimentos biológicos y naturales

A este subsector también se le conoce como sector de alimentos ecológicos, pues según la directora de la consultora Bioqualis Arancha Eslava “alimentos ecológicos, orgánicos o biológicos vienen a ser lo mismo, si bien en España, el término ecológico es el más utilizado, mientras que en otros mercados como el anglosajón prima más el de “orgánico” y en países como Alemania se decantan por el certificado “biológico” (“bio”). Son productos ecológicos aquellos que se obtienen a través de prácticas agrícolas y ganaderas ecológicas, se caracterizan principalmente por la no utilización de productos fertilizantes, fitosanitarios , químicos y antibióticos (Milagros Jurado, 2016).

En el territorio español, según los datos del estudio del Ministerios de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio ambiente sobre las características del sector de la producción ecológica española en términos de valor y mercado en el año 2015 los gastos realizados por los consumidores españoles en alimentos ecológicos ha experimentado un aumento del 57% entre los años 2011 y 2015, mientras que el consumo de los productos convencionales ha descendido un 2 %. En el año 2015 los alimentos ecológicos ya representan el 1,5 % del total de gastos en la alimentación en España. Por otro lado, la fabricación de los mismos ha alcanzado cifras cercanas a las 1,7 millones de toneladas, suponiendo así un incremento del 26,2% con respecto al año anterior (Anabel Pascual, 2018).

A nivel mundial, en atención a los datos presentados en la feria Biofach¹¹ de Nuremberg el sector de alimentos biológicos ha generado 76.642 millones de euros durante el ejercicio 2016, esto representa una subida del 7,5% en relación

¹¹ Feria mundial de productos biológicos (Feriaalimentarias, 2018).

al año 2015. El gasto más alto por persona en estos productos se encuentra en Suiza con 262 euros anuales, seguido de Dinamarca y Suecia con 191 euros y 177 euros respectivamente (Raúl Limón, 2017).

La mayor debilidad de este subsector radica en el consumo irregular, pues solo un 11% de los usuarios se declaran compradores de alimentos biológicos. Además las motivaciones para la compra de estos productos cambian de una región a otra. Por ejemplo en Francia se prioriza la salud, en Alemania la protección del medio ambiente, en Estados Unidos evitar el consumo de alimentos transgénicos (Raúl Limón, 2017).

Pese a ello existen posturas muy optimistas sobre el crecimiento futuro del subsector, conforme a las palabras de Francisco Casero, presidente de la fundación Savia “El futuro o es verde o no lo será” (Raúl Limón, 2017).

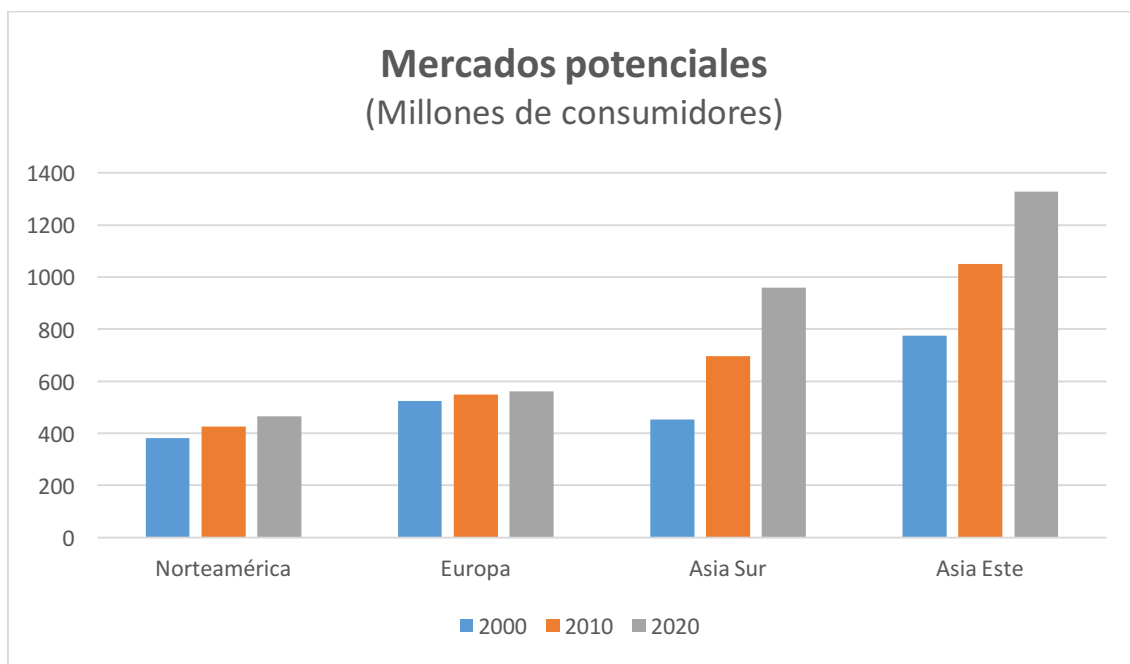
1.2.3. Subsector de las plantas medicinales

Este subsector se centra principalmente en preparados de plantas medicinales y aromáticas que se emplean con fines terapéuticos, aromáticos y para la fabricación de productos medicinales. La demanda de las industrias de plantas medicinales y aromáticas se ha incrementado por su uso en la elaboración de productos de salud y de cuidado de la persona. En muchos países desarrollados las hierbas medicinales son la base del cuidado de la salud. El avance y la prolongación de la edad unida a una mayor preocupación de la salud ha llevado consigo un aumento progresivo del uso de estas plantas.

En atención a la información proporcionada por Afepadi Asia representa el mayor mercado de este tipo de productos en la que se registran unas ventas anuales de 15 millones de dólares americanos, casi el doble que el mercado de los Estados Unidos. La práctica de la medicina tradicional es decir el uso de hierbas medicinales como remedio de enfermedades está muy extendida en China, India,

Japón, Pakistán, Sri Lanka y Tailandia. En China cerca del 40% del consumo de los medicamentos se atribuye a la medicina tradicional basado en plantas medicinales (Afepadfi, 2018).

Figura 6: Mercados potenciales para las plantas medicinales



Fuente: Promar International (2018).

Por su parte África es el continente más rico en plantas medicinales, con especies como la *Phytolacca dodecandra* que se usan para controlar la *esquistosomiasis*; la *Catharanthus roseus* usado principalmente para combatir la aparición de tumores; o la *Ricinus communis* que tiene efectos laxantes. En el continente americano también se utilizan con frecuencia las plantas medicinales, ya que en el pasado eran habitualmente los indígenas los usaban para paliar distintas enfermedades. En cuanto a Europa, cerca de 1500 especies de plantas medicinales y aromáticas son utilizadas habitualmente en Albania, Bulgaria, Croacia, Francia, Alemania, Hungría, Polonia, España, Turquía y el Reino Unido (Centro Comercio Internacional, 2018).

1.2.4. El subsector de la cosmética natural

La creciente demanda de productos ecológicos y naturales se ha extrapolado al campo de la cosmética. Los consumidores son cada vez más conscientes de la salud personal y el medio ambiente, por ello, buscan productos cosméticos basados en plantas o hierbas que sean menos invasivas con su piel pero que ofrezcan resultados similares a los productos cosméticos convencionales. De acuerdo al estudio publicado por el instituto *L'Observatoire des Cosmétiques*, los europeos son cada vez más conscientes de la composición de los productos de higiene personal, según el mismo estudio “el 98.5% de los consumidores conocían perfectamente los efectos y el impacto que causan sobre la salud; así como las sales de aluminio (95.7%), las siliconas (93.9%) y los filtros UV (86.1%)” (Noemí Vidal, 2016).

Dentro de la industria cosmética, la cosmética natural es el subsector con mayor crecimiento, pues cuenta con crecimientos superiores al 20% durante los últimos 10 años. En el año 2013 los productos de higiene personal orgánicos representaron el 13% de los ingresos globales de los productos cosméticos naturales. Dicho mercado facturó en el mismo año 8.430 millones de dólares americanos, y en atención al informe de mercado de la consultora *Grand View Research*, se prevé que en el año 2020 alcance los 15980 millones de dólares americanos (Comunicae, 2018).

En Europa se espera un aumento significativo del subsector. Las principales causas de esta previsión se encuentran en la preferencia de los consumidores por productos cosméticos elaborados con sustancias naturales frente a los sintéticos según los datos de la agencia *Transparency Market* y a la progresiva regulación en el marco europeo relativo a los productos cosméticos naturales que limita el uso de sustancias sintéticas que tengan efectos perjudiciales sobre la piel humana con normas como el reglamento (CE) 1223/2009¹². Estas causas

¹² Reglamento (CE) n o 1223/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de noviembre de 2009 , sobre los productos cosméticos

han hecho que la industria de la cosmética no pare de invertir en I+D con el fin de encontrar sustancias sustitutivas y alternativas de composición orgánica o natural que respete y cuide la piel (Noemí Vidal, 2016).

En Norte América en general, y más en concreto en México el aumento de la demanda de los productos cosméticos naturales hace presagiar un crecimiento sostenido en dicha región con la progresiva innovación la industria (Noemí Vidal, 2016).

Por último, en cuanto a Asia y el Pacífico, según Ainia Centro Tecnológico se espera un crecimiento significativo en 2020, pues hay un aumento significativo de la demanda de este tipo de productos en economías emergentes como China e India. Por otra parte, hay que añadir la creciente preocupación por productos antienvjecimiento debido a la exposición a los rayos UV y la tendencia a la caída del cabello (Noemí Vidal, 2016).

En definitiva, atendiendo al estudio de estos subsectores se observa que existe grandes expectativas en el crecimiento continuo y sostenido de dichos subsectores. Hay una mayor concienciación a cerca del medio ambiente. Cada vez somos más conscientes de los problemas ambientales existentes y si queremos un futuro mejor para las próximas generaciones tenemos que realizar un gran esfuerzo colectivo para salvaguardar el planeta. Otra cuestión al que se ha de aludir es la preocupación creciente por la salud, los consumidores de hoy en día no sólo buscan que los productos cumplan las funciones básicas por las que han sido creadas sino que exigen algo más, productos elaborados con componentes naturales que sean más respetuosos con la salud de las personas. El otro punto de esta sensibilización por la salud radica en el deseo de cuidarse y obtener un cuerpo sano libre de enfermedades, por ello se recurren con frecuencia a suplementos nutricionales que apoyen a las dietas diarias. Asimismo, cabe destacar los esfuerzos legislativos realizados en los distintos

ordenamientos jurídicos con el fin de proteger la integridad física de las personas y que abocan a la creación de un mundo más sostenible y ecológico.

2. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS COMPETIDORES LOCALES E INTERNACIONALES

En este apartado nos centraremos exclusivamente en la competencia que tiene Ynsadiet dentro de España. Pese a que la empresa tiene influencia también en mercados internacionales, su presencia en dichos mercado sigue siendo escasa. En este punto se van a analizar solo los competidores directos, no así los indirectos, debido a que ello englobaría a todo el mercado alimenticio y cosmético, mercados demasiado amplios como para realizar un análisis detallado.

Para este estudio nos basaremos en la información proporcionada por la Clasificación Nacional de Actividades Económicas y el Directorio Ranking de Empresas (en adelante CNAE).

2. 1. Volumen de ventas

En lo que se refiere a los grupos de competidores en España, Ynsadiet S.A. se encuentra en la octava posición dentro del Ranking Sectorial de Empresas del sector de Elaboración de preparados alimenticios homogeneizados y alimentos dietéticos, con una facturación de 27.972.500 euros en el año 2016. La siguiente tabla se muestra la facturación, el resultado del ejercicio y la localización de las principales empresas del sector en el año 2016 (Directorio Ranking Empresas, 2018).

Tabla 1: Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (1086)

Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (1086) Elaboración de preparados alimenticios homogeneizados y alimentos dietéticos			
Nombre de empresa	Facturación (Euros)	Rdo. ejercicio	Provincia
1- Nestlé España SAU	1.953.600.000	354.747.000	Barcelona
2- Laboratorios Ordesa SL	133.531.000	11.047.000	Barcelona
3- Herbalife International España SA	97.897.926	6.203.913	Madrid
4- Liguats Vegetals SA	56.860.449	9.208.532	Gerona
5- Nutrition & Santé Iberia SL	55.931.847	1.348.943	Barcelona
6- Alter Farmacia SA	52.198.312	5.954.047	Madrid
7- Soria Natural SA	36.377.979	59.536	Soria
8- Ynsadiet SA	27.972.573	612.934	Madrid
9- Martínez Nieto SA (MARNYS)	24.909.717	8.088.206	Murcia

Fuente: elEconomista (2018).

Como se puede observar en la tabla, a la cabeza de este sector se encuentra Nestlé España SAU con una facturación de unos 1.951.000.000 seguido de compañías como Laboratorios Ordesa SL con una facturación aproximada de 133.531.000 durante el año 2016. La diferencia en cuanto a las ventas entre la empresa que se sitúa en la primera posición y el segundo clasificado resulta ser abismal, pues pasamos de 1.000.000.000 de euros a 100.000.000 de euros. Pese a ello no significa que existe una empresa claramente dominante en el

sector de la parafarmacia. En este caso de la absoluta cifra de facturación de Nestlé España, ésta no se limita solo al sector de la parafarmacia, pues opera en muchos otros campos de la alimentación distintos al de la parafarmacia. Por ello, los resultados del ejercicio de Nestlé España será mucho más elevados con respecto a sus competidores debido a la amplia gama de productos que ofrece (Directorio Ranking Empresas, 2018).

Al contrastar las cifras del resultado del ejercicio 2016 de las empresas con sus respectivas facturaciones, llegamos a conclusiones bastante relevantes. El hecho de conseguir más ventas no siempre se traduce en un mayor beneficio. Encontramos casos como el de Soria Natura SA que pese a obtener mayor facturación que Ynsadiet su resultado del ejercicio dista mucho de los beneficios obtenidos por Ynsadiet durante este periodo. Cabe resaltar al mismo tiempo la compañía Martínez Nieto SA que se colocaría en la cuarta posición dentro de la clasificación si ésta se basara en el resultado del ejercicio.

Finalmente, cabe remarcar que la mayoría de las compañías han instalado sus sedes en centros o ciudades estratégicas como Madrid y Barcelona para facilitar su comercialización.

2.2. Productos

De toda esta lista de empresas competidoras las que se podrían considerar como competidores más directos de Ynsadiet son Herbalife International España, Martínez Nieto, Alter Farmacia y Nestlé España. Todas ellas a igual que la empresa objeto de estudio operan en varios mercados con una gran variedad de productos.

En el caso de Herbalife International España, éstos ofrecen complementos dietéticos, suplementos deportivos, suplementos alimenticios y productos de

cosmética natural a través de sus programas de Control de Peso, Energía y Forma Física, Nutrición Objetiva y Cuidado Personal (Herbalife, 2018).

En cuanto a Martínez Nieto (MARNYS), podemos encontrar en ella complementos nutricionales, suplementos alimenticios y suplementos energéticos. De toda la gama de productos que ofrece destaca, por encima de todos los productos de jalea real, que contiene propiedades como el refuerzo al sistema inmunitario, aporte energético y el retraso del envejecimiento (MARNYS, 2018).

En lo referente a Alter Farmacia que pertenece a al Grupo Alter, ésta comercializa productos medicinales y cosméticos. Marcas como Couldina (productos antigripales) y Germinal (productos cosméticos y de cuidado facial) son sus principales activos (Alter, 2018).

En alusión a Nestlé España, ha de resaltar que ésta pone en el mercado a través de las múltiples marcas que posee, un gran abanico de productos que va desde los productos alimenticios (cereales, alimentación infantil, alimentación animal, lácteos, platos preparados, chocolates, bebidas y agua) hasta los productos nutricionales (Nestlé, 2018).

Por otra parte encontramos las empresas que están especializadas en una única área. Nutrition & Santé Iberia se centra principalmente en productos dietéticos y deportivos; Liquats Vegetals comercializa bebidas vegetales; Soria Natural ofrece plantas medicinales; y Laboratorios Ordesa ofrece principalmente productos alimenticios infantiles, pero a su vez también vende suplementos nutricionales para adultos y mayores por medio de la marca FontActive (soluciones nutricionales).

2.3 Estrategias de Venta y Marketing

Aquí se analizará los canales de distribución y los medios de comunicación que ha empleado cada compañía en el ejercicio de sus respectivas actividades empresariales, así como, también la imagen corporativa que quiere transmitir cada una de ellas.

Para este estudio se han manejado una gran variedad de información secundarias que va desde las páginas *web* corporativas de cada empresa competidora, hasta presentaciones *online*.

- *Nestlé España*. Tradicionalmente, Nestlé España comercializaba sus productos a través de canales de distribución múltiples. Sus productos abarcan casi todos los puntos de venta posibles. Podemos encontrar los productos en grandes almacenes, supermercados, cadenas de tiendas, máquinas expendedoras, vendedores ambulantes, ventas a domicilio y comercio de barrio. Con la aparición de Internet Nestlé España ha optado por una estrategia clara de combinar la venta *online* con la venta física. El sistema para la administración de inventarios adoptado por Nestlé España ha sido el sistema FIFO (*Firt in, First Out*) (Javier Guardiola, 2012). Recientemente en España ha lanzado el proyecto de *e-commerce* “Díselo con Chocolate”, consiste en una tienda virtual en la que se puede adquirir una caja roja de bombones personalizado.

Desde el punto de vista de estrategia de promoción y comunicación de marketing, Nestlé pretende transmitir a sus consumidores el mensaje de salud, bienestar, calidad y nutrición, atributos que constituye su reputación corporativa. Según Tom Buday, CMO¹³ de Nestlé Mundial, la forma de comunicar los mensajes por parte de Nestlé debe está muy relacionados con la cultura de cada país. En España, Nestlé realiza tanto campañas

¹³ Chief Marketing Officer: término en inglés que viene a significar el ejecutivo de una organización responsable de las actividades de marketing (Conradoymas, 2018).

publicitarias ATL como BTL. Con respecto al primero Nestlé acude con frecuencia a la publicidad televisiva, publicidad exterior y publicidad *online* en plataformas como YouTube. En el caso de publicidad BTL podemos encontrar con juegos promocionales, regalos publicitarios, *merchandising* y marketing social (Alejandro Velázquez, 2015).

- *Laboratorios Ordesa*. Al igual que Nestlé, esta compañía utiliza canales de distribución múltiples. Así, usa de manera conjunta canales de distribución *online* y canales mayoristas en la que los productos pasa del productor a los mayoristas, y de éstos a los detallistas y finalmente los adquiere el consumidor final. Pero a diferencia del primero los productos de Laboratorios Ordesa al ser principalmente de uso infantil solo se encuentran en puntos de venta especializados en la parafarmacia y en algunos supermercados como Carrefour en secciones a tal efecto.

Observando la estrategia de promoción y comunicación de la compañía, la imagen corporativa que Laboratorios Ordesa pretende dar a sus clientes es la del esfuerzo, dedicación, innovación y calidad, en su página *web* destaca que cuenta con la Certificación de calidad ISO 9001¹⁴:2008 como muestra de su compromiso con la calidad. En el aspecto publicitario Laboratorios Ordesa utiliza al mismo tiempo comunicación ATL a través de plataformas como la televisión y el Internet (YouTube) y comunicación BTL con el *merchandising*, las ferias y las exposiciones.

- *Herbalife International España*. La compañía utiliza un sistema de distribución poco convencional, posee “distribuidores independientes” que tienen una doble función, recomendar los producto Herbalife y fomentar el negocio. Tres formas de obtener beneficios, cuyo razonamiento es el siguiente (Christiam Seminario, 2011):

¹⁴ Norma internacional basada en la gestión y los requisitos de control de los procesos destinada a alcanzar la mejora de los mismos (Ocacert, 2018).

- Venta directa: si usted es distribuidor entonces se llevará el 25% del importe de su venta. Por cada producto que vendas obtendrás puntos, estos puntos te permiten obtener más descuentos hasta llegar a un máximo del 50% , porcentaje por el cual obtendrás la condición de mayorista.
- Mayoreo: El mayorista puede tener sus propios distribuidores, esto es, que permites que abran sucursales de tu negocio en tu ámbito territorial. El mayorista tiene derecho y obtiene de ellos el 25% de sus ventas.
- Regalías: cuando tú eres mayorista y tienes otros mayoristas con sus respectivos distribuidores que dependen de ti, en este caso obtendrás el 5% de las ventas totales de tus propios mayoristas y sus distribuidores hasta el tercer grado.

A esta estrategia que utiliza Herbalife se la conoce coloquialmente por “mercadeo”. Se trata de una estrategia o táctica con el objetivo principal de aumentar las ventas y obtener así una ventaja competitiva sostenible.

En cuanto a la estrategia de promoción y comunicación de Herbalife, la reputación corporativa que ha conseguido es el de la salud y el compromiso con la innovación. Para promocionar sus productos, Herbalife emplea tanto la comunicación ATL como BTL. La empresa recurre a la publicidad *online* a través vídeos publicitarios en YouTube, emplea con frecuencia la prensa y destaca en publicidad exterior, un buen ejemplo de esto lo descubrir en la campaña que realizó en Times Square (*digital signage*). Cabe señalar el gran compromiso que tiene Herbalife con el mundo del deporte, pues realiza patrocinios al equipo de fútbol femenino del Atlético de Madrid y al equipo de baloncesto de Gran Canaria. A su vez, organiza otros eventos como el Herbalife Triatlón y La Copa del Rey de Vela. Por último, hay remarcar la labor que realiza en el

ámbito del *Personal Branding*, en España al colaborar con grandes personalidades del mundo deportivo. Cristiano Ronaldo, futbolista estrella del Real Madrid Club de fútbol y Olga García Pérez, Futbolista de élite del Barcelona Fútbol Club Femenino, son claros ejemplos de ello.

- *Liquats Vegetals*. Como la mayoría de las empresas de este sector, Liquets Vegetals utiliza un sistema de distribución múltiple. Inicialmente la empresa vendía sus productos en tiendas de dietética o herbolarios pero la alta calidad de sus productos y con el aumento de la demanda de bebidas vegetales, ha hecho que posible la entrada de Liquiats Vegetals en grandes superficies comerciales como Mercadona. Asimismo, también es posible adquirir sus productos *online* por medio de *marketplace* como Amazon.

Analizando la estrategia de promoción y comunicación que emplea Liquats Vegetals, en primer lugar cabe mencionar que la compañía trata de crear una imagen de compromiso con el bienestar, con lo ecológico, con la garantía de sabores naturales y auténticos y la no utilización de transgénicos. Como medios de comunicación la empresa emplea la publicidad *online* con vídeos en YouTube, recurre al *merchandising* para aumentar las ventas y también tiene apariciones en prensa y en ferias. Por ello, se concluye que Liquats Vegetals utiliza tanto la comunicación BTL como ATL.

- *Nutrition & Santé Iberia*. La empresa combina la distribución *online* con el canal de distribución mayorista, dando lugar así a un sistema de canales de distribución múltiple. Con el auge de los productos dietéticos, Nutrition & Santé Iberia ha conseguido introducir sus productos en la mayoría de grandes superficies comerciales, supermercados e hipermercados del país.

En el aspecto de la promoción y la comunicación, Nutrition & Santé Iberia pretende transmitir el mensaje de salud y bienestar. Ofrecen productos ricos en sabor y beneficios nutricionales, aptos para cualquier estilo de vida, ajustándose a los distintos perfiles de los consumidores. En el terreno de la comunicación, Nutrition & Santé Iberia emplea la publicidad televisiva como principal medio de comunicación. Cabe mencionar otras manifestaciones como la comunicación a través de vídeo de YouTube, el *merchandising*, la prensa y el *personal branding*, un buen ejemplo fue la colaboración realizada en 2011 con el tenista serbio Novak Djokovic para promocionar su gama de productos sin gluten. Por ello, la empresa utiliza mezcla de comunicación ATL y BTL.

- *Alter Farmacias*. Como la mayoría de las compañías estudiadas anteriormente Alter Farmacia aplica de forma integrada el canal de distribución *online* y el canal de distribución mayorista (canales múltiples). Al hablar de los puntos de venta, al tratarse de productos medicinales y de cosmética, los productos de Alter Farmacias suelen encontrarse en establecimientos especializados en la venta de productos farmacéuticos y de parafarmacia.

En referencia a la estrategia de promoción y comunicación, Alter Farmacias domina la publicidad televisiva, la publicidad *online* a través de vídeos de YouTube y la publicidad exterior. Anteriormente, realizó también un patrocinio a un equipo en el Campeonato de España de Fórmula Nissan. Consecuentemente, la compañía presenta las mismas características de comunicación que sus competidores (comunicación ATL junto a la BTL). Las principales consignas de la compañía son las de calidad, innovación y servicio.

- *Soria Natural*. En el ámbito del sistema de distribución, Soria emplea canales de distribución múltiples al combinar la distribución física detallista con la distribución *online*. La empresa dispone de una amplia

red de puntos de venta, distribuidas en todo el territorio español. Además de franquicias (Soria Golden Class), sus productos se comercializan fundamentalmente en centros especializados, herbolarios, parafarmacias y eco centros. Actualmente cuenta con más de 3.500 comercios minoristas a su servicio. Solo existe un nivel de intermediarios, que son los detallistas, que interactúan directamente con el consumo final. Asimismo, sus productos se pueden encontrar igualmente en plataformas digitales de venta al público.

Por estrategia de promoción y la comunicación, la percepción que Soria Natural quiere trasladar a sus consumidores sobre su marca es de eficacia y calidad, ya que en la parte inferior del logo de la compañía aparecen las palabras “eficacia” y “calidad” como palabras claves de su negocio. En cuanto a los canales de comunicación, cabe resaltar que la empresa patrocinó al equipo de fútbol Numancia en el año 2014 y tiene presencia en prensa, red y ferias. En el caso de ferias, obtuvo el premio al mejor suplemento natural a base de plantas en la feria *Lifestyle of Health & Sustainability Expo 2018*. Por tanto, se concluye que Soria Natural acude tanto a la comunicación ATL como BTL.

- *Martínez Nieto (MARNYS)*. La empresa emplea una distribución múltiple, pues combina el canal de distribución directa con el mayorista y con la *online*. Es posible adquirir sus productos por parte de los consumidores finales en su propia páginas *web* sin ningún tipo de intermediarios. Además de la disponibilidad en la propia página *web* de MARNYS, podemos encontrar sus productos en otras plataformas digitales como Amazon, Farmaciaserra entre otros. Con respecto a la localización física, podemos hallar sus productos en establecimientos especializados como parafarmacias, tiendas de nutrición y centros de cosmética. Pese a que MARNEYS utiliza un canal de distribución múltiple, la empresa se centra esencialmente en la venta *online*.

Al igual que las empresas anteriores, la comunicación que utiliza la MARNEYS para su estrategia de marketing es mixta, pues mezcla la comunicación ATL y la comunicación BTL. A parte del patrocinio al equipo C.D Murcia Fútbol playa, se puede localizar campañas publicitarias en YouTube y en la prensa. El lema de MARNEYS como dijo su fundador Martínez Nieto es calidad, control, seguridad e innovación (Ifydaconsultores, 2018).

Tabla 2. Estrategia de Ventas y Marketing de las empresas competidoras

Estrategias de Ventas y Marketing			
Nombre de empresa	Distribución	Promoción y comunicación	Mensaje
1- Nestlé España SAU	Canal de distribución múltiples	ATL y BTL	salud, Bienestar, Calidad y Nutrición
2- Laboratorios Ordesa SL	Canal de distribución múltiples	ATL y BTL	Esfuerzo, Dedicación, Innovación y Calidad
3- Herbalife International España SA	Distribuidores independientes	ATL y BTL	Salud y Innovación
4- Liquats Vegetals SA	Canal de distribución múltiples	ATL y BTL	Bienestar Ecológico, Sabores naturales y auténticos y la No utilización de Transgénicos
5- Nutrition & Santé Iberia SL	Canal de distribución múltiples	ATL y BTL	Salud y Bienestar

6- Alter Farmacia SA	Canal de distribución múltiples	ATL y BTL	Calidad, Innovación y Servicio
7- Soria Natural SA	Canal de distribución múltiples	ATL y BTL	Eficacia y Calidad
8- Ynsadiet SA	Canal de distribución múltiples	ATL y BTL	Calidad, Bienestar e Innovación
9- Martínez Nieto SA (MARNEYS)	Canal de distribución múltiples	ATL y BTL	Calidad, Control, Seguridad e Innovación

Fuente: elaboración propia (2018).

En resumen, la mayoría de las empresas del sector utilizan canales de distribución múltiples, algo que no es de extrañar. La combinación de distintos canales de distribución ya es una tendencia a la que se suma cada vez más empresas. Un claro ejemplo es que las compañías ya no venden sus productos solo en establecimientos físicos sino que también a través de plataformas *online*.

La compra *online* no es algo novedoso, en los últimos años estamos asistiendo a una revolución en los sistemas de transportes, que junto con el avance tecnológico y al cambio de hábitos de los consumidores han determinado la aparición de los *eCommerce (Market Places)*. Ante esta tesitura, las empresas con el propósito lograr una mayor cuota de mercado se han visto obligados a entrar en el negocio de los *eCommerce*.

En el ámbito de la promoción y la comunicación cabe destacar que todas las empresas tiene en común en cuanto al mensaje que quieren transmitir a sus consumidores. Todos pretenden ofrecer una imagen de salud, naturaleza y calidad. Por otra parte, con el objetivo de hacer llegar sus productos a más consumidores todas estas empresas estudiadas recurren tanto a la

comunicación ATL como la comunicación BTL, de este modo, al emplear más medios de comunicación se puede obtener una cobertura más completa del mercado objetivo.

2.4. Empleados y Recursos

La siguiente tabla refleja el número de empleados de cada sociedad y su activo total en el ejercicio 2016.

Tabla 3: Número de empleados y recursos del sector

Número de empleados y Recursos		
Nombre de empresa	Empleados	Total Activo (Euros)
1- Nestlé España SAU	4.192	1.936.494.000
2- Laboratorios Ordesa SL	250	72.448.000
3- Herbalife International España SA	42	19.956.422
4- Liquats Vegetals SA	130	63.735.272
5- Nutrition & Santé Iberia SL	203	106.747.696
6- Alter Farmacia SA	218	86.811.816
7- Soria Natural SA	350	38.651.820
8- Ynsadiet SA	310	18.294.007
9- Martínez Nieto SA (MARNEYS)	58	47.377.873

Fuente: elEconomista (2018).

En la tabla se refleja datos bastante interesantes. Por ejemplo, empresas como Herbalife International ha conseguido situarse en la tercera posición dentro del sector solo contando con 42 empleados y un activo total relativamente bajo en

comparación con sus competidores. La razón de esta eficiencia de la compañía reside esencialmente en su sistema de distribución basado en una estrategia de “mercadeo”. Como ya se ha estudiado en el punto anterior, el sistema permite aumentar de forma considerable las ventas, logrando de esta manera un crecimiento sostenible sin tener que ampliar la plantilla. Los ingresos potenciales que la empresa ofrece a sus distribuidores y mayoristas por cada venta o recomendación de su negocio hacen muy apetecibles formar parte de su grupo de distribución. Con este aumento de los distribuidores se permite que sus productos llegasen a más puntos de venta, logrando de esta suerte una estimulación de las ventas.

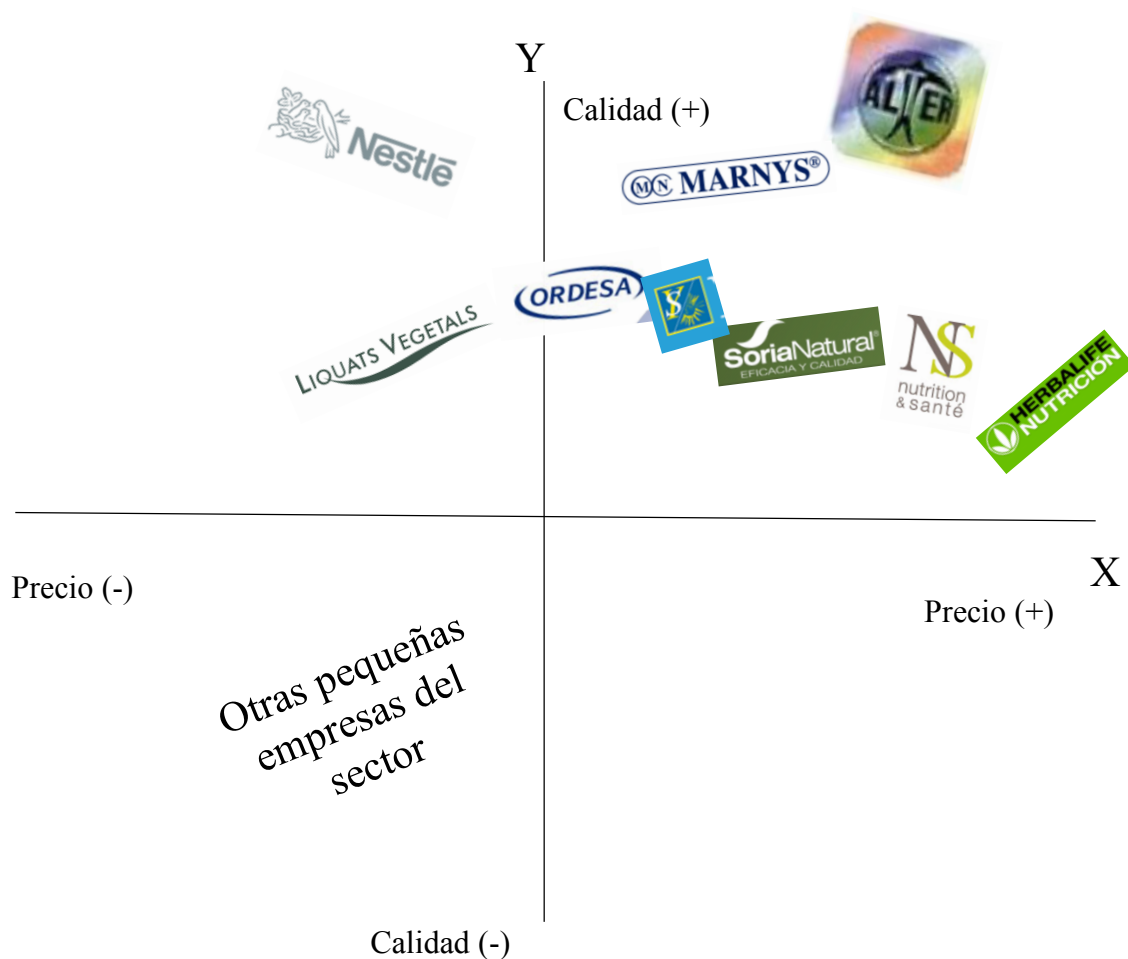
Finalmente, otra empresa a la que hay que hacer mención es MARNYS. Estamos ante un caso similar al anterior, ya que MARNYS al igual que Herbalife International posee una plantilla reducida. Las razones del poco número de empleados de la empresa se debe a que se centra principalmente en la venta y recurre a la subcontratación para la realización de la labor de transportes de sus productos de salud¹⁵.

2.5 Precios y Calidad

En la tabla que se mostrará a continuación se presentará una relación entre los precios (eje X) y la calidad (eje Y) de los productos correspondientes a cada una de las compañías competidoras, mostrándose así su posicionamiento competitivo. Para la estimación de los precios y la calidad se ha recurrido a un estudio de mercado, a través del cuál se hizo un análisis de los precios de los productos destacados de cada marca y la opinión que tienen los consumidores respecto a ellas. Para más detalle véase infra Anexos I, II, III y IV.

¹⁵ Información procedente de ifyda consultores.

Figura 7: Comparativa precio calidad



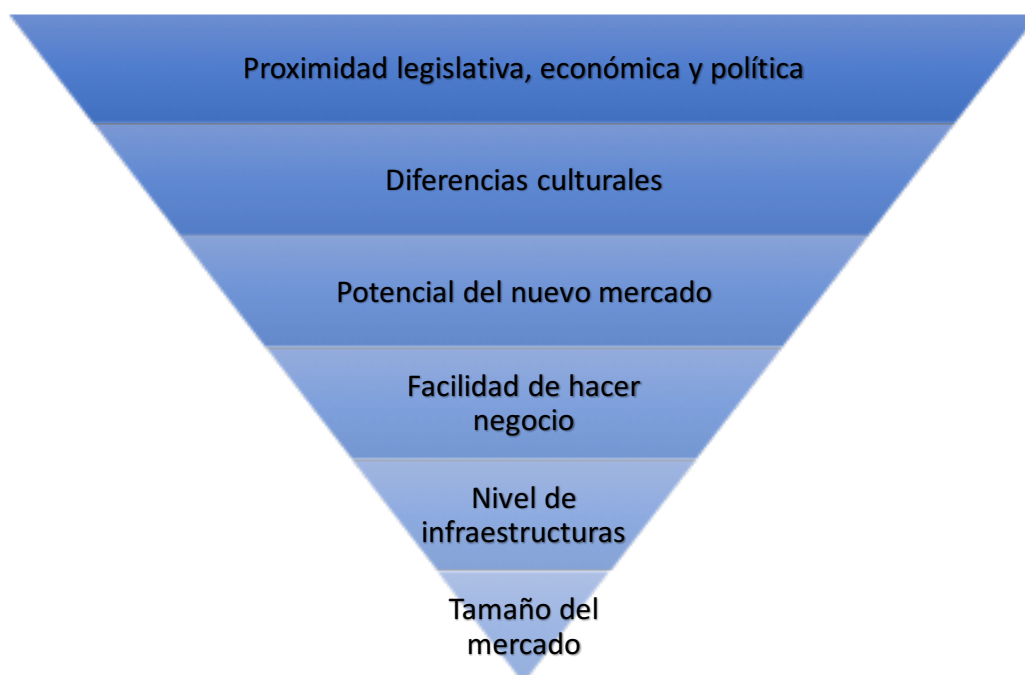
Fuente: Elaboración propia en base a los anexos I, II, III y IV.

Observando la gráfica se puede ver que en general los productos de las empresas competidoras gozan de una buena reputación dentro de la comunidad de consumidores. La nota diferencial entre estas empresas se encuentra en que algunas compañías ofertan sus productos a precios más bajos mientras que otras lo hacen más elevados.

3. LA EMPRESA YNSADIET. OPORTUNIDADES DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL (SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES)

Tras haber definido la compañía, el sector y la competencia se va a proceder ahora a la selección del mercado objetivo. Antes de diseñar un Plan de Marketing Internacional para Ynsadiet, es de vital importancia analizar el conjunto de países con potencial de entrada. En este caso, para determinar el mercado objetivo se aplicará el método de “Escrutinio Reducción”. Para ello, me basaré en el proceso piramidal elaborado por PYMES del sector OTC para la Unión Europea denominado “OTC MARKET SELECTION” o “OMS”.

Figura 8: OTC Market Selection



Fuente: Elaboración propia a partir del trabajo de Micro Sydow (2015).

La pirámide inversa representada arriba constituirá la herramienta nuclear con la que descartaré por medio del método de “Escrutinio Reducción” los países potenciales propuestos. De forma que al final del proceso sólo me quedaré con el país que ofrece las condiciones más favorables para la investigación.

3.1. Proximidad legislativa, económica y política

En esta primera fase escogeré una serie de países potenciales de los distintos continentes que tenga características legislativas, económica y políticas favorables para la inversión española.

En Europa, se ha seleccionado como posible destino Alemania e Italia. Ambos son países miembros de la Unión Europea (UE), lo que viene a significar que comparten con España una legislación farmacéutica similar. La UE por medios de sus reglamentos y directivas actúa en el ámbito europeo como institución armonizadora de los distintos ordenamientos jurídicos que lo conforman. Al operar con estos países, Ynsadiet podrá beneficiarse de las ventajas del mercado único europeo. Así, en Europa está instalado el régimen de libre circulación de mercaderías, servicios y personas (*Publications Office of the European Union, 2012*), y cuenta con una burocracia reducida y leyes armonizadas (*European Commission, 2012*). Por ello, al operar en Europa, además de facilidades de entrada, Ynsadiet disfrutará de reducciones en costes, recursos y tiempo.

En África, se ha escogido a Egipto como mercado objetivo para la expansión de Ynsadiet. Pese a estar situado en el continente africano, está suscrito al acuerdo de Asociación UE- Egipto, lo que le otorga muchos privilegios en sus relaciones comerciales con Europa. Al mismo tiempo, forma parte de la Asociación Euromediterránea (EUROMED) y le es aplicable la política Europea de Vecindad. Esta serie de asociaciones y políticas europeas tienen el denominador común

de ofrecer una relación política y una integración económica más profunda. Todo ello y junto a la cercanía geográfica de Egipto con respecto a España hacen de éste un lugar idóneo para internacionalizarse.

En cuanto a América, resulta tremendamente atractiva el mercado ecuatoriano. El 1 de enero de 2017, se ha puesto en funcionamiento el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador. La entrada en vigor de este acuerdo ha abierto la puerta al incremento de flujos comerciales entre ambas partes. El acuerdo además de estrechar el lazo de amistad y fomentar la cooperación entre las partes, supone la introducción de medidas como la reducción gradual de los aranceles, el establecimiento de reglas claras sobre la propiedad intelectual, así como un marco legal estable y transparente (Mariana Van Steen, 2017). En consecuencia, La existencia del acuerdo hace que Ecuador sea uno de los países latinoamericanos más apetecibles para entrar.

Por último, cabe mencionar a China e India, los gigantes asiáticos. A partir de 2014 China ha experimentado un gran cambio, se ha convertido en la primera potencia económica mundial con un crecimiento del producto interior bruto del 10% (Morrison, 2015). Basándonos con los datos proporcionados por Davies (2013), dentro de la población China empieza a aparecer una clase media que genera un importante incremento porcentual del producto interior bruto per cápita, lo que hace que la población del lejano oriente (China) tenga más capacidad de consumo. Se prevé que en 2030 el 85% del crecimiento mundial de la clase media se experimentará en Asia (Kharas, 2010).

Muchos tildan a China como un país con una política comunista, sin embargo, en este país se localizan las mayores fortunas del mundo y es uno de los destinos favoritos de la inversión extranjera. Si bien, en china ciertos sectores de actividad están en manos del gobierno en las últimas décadas se está apreciando un progresiva liberalización de la economía. Por ello, se dice que China tiene una economía mixta que va a medio camino entre el capitalismo y el comunismo.

En lo referente a la legislación china, ésta ya no es como antes. Décadas atrás, el gobierno chino con el fin de proteger y estimular el crecimiento de las empresas locales establecía una serie de mecanismos y barreras que dificultaban la entrada de las empresas extranjeras. Sin embargo, hoy en día se está asistiendo a una progresiva apertura de China hacia el exterior. Con la creación de *“The Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries”* en la actualidad se tiende a una mayor liberalización de la economía del país. En cuanto al contenido del catálogo de 2017 expedido por el Ministro de Comercio Zhong Shan, una de las industrias alentadas es la de productos de salud, lo que demuestra que en el país existe un entorno político y legislativo bastante favorable con respecto a los productos de salud (The Catalogue for the Guidance of Foreign Investment Industries, 2018).

Por lo que se refiere a India, ésta se desarrolla como una economía libre de mercado y es considerado una de las economías más rápidas en crecimiento del mundo y uno de los principales actores de comercio exterior. Entre los múltiples tratados a los que está adscrito, nos interesa en especial el Tratado de Libre Comercio EU-India. Éste tratado ha permitido a India convertirse en el destino del 2,4 % del total de exportaciones de la Unión Europea y el 1,9 % del total de las importaciones de la Unión Europea (EENI Business School, 2018). En este aspecto, Ynsadiet, siendo empresa española, puede beneficiarse de la vigencia de este tratado.

Las condiciones legislativas, políticas y económicas favorables nos han permitido de esta suerte seleccionar 6 países que pasarán por los sucesivo filtros y procesos.

Tabla 4: Países seleccionados

Países seleccionados
Italia
Alemania
Egipto
Ecuador
China
India

Fuente: Elaboración propia (2018).

3.2. Diferencias culturales

En este apartado analizaremos la diferencia cultural entre España y los 6 países seleccionados. La cultura es extremadamente importante, pues lo que es funcional en una determinada cultura puede no serlo en otra. Por ello, es primordial conocer las costumbres, los usos y los hábitos de cada país antes de establecer lazos comerciales con ellos (Manuel Mejías, 2013). La semejanza que hay entre las culturas hace más fácil entablar relaciones comerciales, puesto que se comparte los mismos gustos, costumbre y usos.

Para este estudio me he fijado en los datos proporcionados por la página web Hofstede. Siete son las variables culturales elegidas: *Power distance*, *Individualism*, *Masculinity*, *Uncertainty avoidance*, *Long term orientation* y *Indulgence*.

En el estudio, me he centrado en la diferencia absoluta que existe entre un país potencial y España, como país de referencia, lo que me permitirá identificar aquellos países con culturas más cercanas a España. Para ello, se calculará y

comparará la media de las diferencias de cada variable entre un país potencial y España (Micro Sydow, 2015).

Tabla 5: Diferencia culturales entre España y otro países seleccionados

País	Country Code	P. Dis.	Indv.	Masc.	U. Avoid.	L.T. orient.	Indulg.	Media
España	ESP	0	0	0	0	0	0	0
China	CN	23	31	24	56	39	20	32,16
Alemania	DEU	22	16	24	21	35	4	20,33
Italia	ITA	7	25	28	11	13	14	16,33
Egipto	EG	13	26	3	6	41	40	21,5
Ecuador	EC	21	43	21	19	48	44	32,66
India	IN	20	3	14	46	3	18	17,33

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede.

Atendiendo a la tabla, se puede observar que Ecuador es el país que tiene la distancia cultural absoluta más alejada de España, por lo que será el primer país en ser descartado. Por su parte, pese a que China tiene unas cifras similares a Ecuador en cuanto a las diferencias cultural con respecto a España es recomendable mantenerlo en esta disputa. En China está muy arraigada la cultural del bienestar y la salud, variable que no se ha tenido en cuenta en la tabla anterior y que resulta ser transcendental para el negocio objeto de estudio.

3.3. Potencial del nuevo mercado

Con el objetivo de determinar el potencial del nuevo mercado me basaré en el poder adquisitivo de los 4 países restantes, concretamente me centraré en el

gasto en salud per cápita de cada país (medidos en dólares americanos) en base a los datos proporcionados por el Banco Mundial Doing Business (2014).

Tabla 6 : Gastos en salud per cápita

País	Country Code	Gastos en salud per cápita (dólares americanos)
China	CN	731
Alemania	DEU	5.182
Italia	ITA	3.239
Egipto	EG	594
India	IN	75

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial Doing Business (2014).

La tabla refleja unas diferencias dispares entre los distintos países. El gasto en salud per cápita en India durante el año 2014 solo ha sido de 75 dólares, lo que demuestra la falta de preocupación por la salud y el bienestar de la población India.

3.4. Facilidad de hacer negocio

Para la medición de esta variable, me basaré de nuevo en los datos del Banco Mundial Doing Business (2017) sobre la facilidad de hacer negocios de los distintos países. Para ello, el Banco Mundial ha empleado un sistema de ranking, mediante el cual cuanto menor sea el número más facilidades ofrece el país para entablar negocios.

Tabla 7: Facilidad para hacer negocio en los distintos países

País	Country Code	Facilidad para hacer negocio (Ranking)
China	CN	78
Alemania	DEU	20
Italia	ITA	46
Egipto	EG	128

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial Doing Business (2017).

3.5. Nivel de infraestructuras

Dado que la mayoría de los productos del sector de la parafarmacia se comercializan en las farmacias, me voy a centrar en la red de distribución del sector farmacéutico como criterio de deducción para la presente fase. Statista, ICEX y Pharmnet han sido las páginas web utilizadas para la obtención de los datos.

Tabla 8: Nivel de infraestructuras

País	Country Code	Nivel de infraestructuras (2016)
China	CN	447.034
Alemania	DEU	20.023
Italia	ITA	18.936

Fuente: Elaboración propia en base a Statista, ICEX y Pharmnet.

3.6. Tamaño del mercado

En esta última etapa me he guiado por el valor del mercado farmacéutico de los dos países restantes como referencia al tamaño del mercado. Para la elaboración de la tabla me he apoyado en las cifras aportadas por HKTDC (Consejo de Desarrollo del Comercio de Hong Kong) y EFPIA¹⁶.

Tabla 9: Valor del mercado farmacéutico

País	Country Code	Valor del mercado farmacéutico (dólares americanos)
China	CN	40.800.000.000
Alemania	DEU	36.979.900.000

Fuente: Elaboración propia en base a HKTDC y EFPIA

Como conclusión, se puede alegar que de acuerdo con el método de selección de mercados OMS, el país con mayor potencial para la entrada de Ynsadiet es China. Con la mejora del nivel de vida y el aumento de la renta de los ciudadanos chinos se está produciendo un auge en la demanda de los productos de la parafarmacia en el territorio chino. Por su parte, en base al estudio de HKTDC, en el año 2016 el mercado chino de productos de la parafarmacia está valorado en más de 40,8 mil millones de dólares y se estima que dicha cifra alcanzará los 62,9 mil millones de dólares americanos en el año 2021, con un crecimiento medio anual del 10%-15% (HKTDC, 2017). Estas tendencias sumados al gran número de establecimientos farmacéutico de venta detallista hacen de China el país con los requisitos más beneficiosos para la inversión y entrada de Ynsadiet.

¹⁶ European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations

PARTE II

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
MARKETING INTERNACIONALIZACIONAL (CHINA)
PARA LA EMPRESA YNSADIET**

Esta segunda parte se centrará en el diseño e implantación de un Plan de Marketing internacional para la compañía especializada en el sector de la parafarmacia Ynsadiet S.A en China.

El estudio comenzará con un análisis teórico de los modelos de Plan de Marketing Internacional más relevantes en el panorama actual. Con posterioridad, se hará una comparativa y se seleccionará el plan que mejor se ajuste a las características de la empresa Ynsadiet. Y por último, se procederá a la implantación del plan de Marketing internacional ya elegido para Ynsadiet S.A.

**4. DISEÑO/ REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN DE YNSADIET CHINA**

Con miras a la determinación de un Plan de Marketing Internacional para Ynsadiet S.A. se analizarán los tres modelos de Plan de Marketing Internacional más notorios dentro del mundo académico. Posteriormente, tras el estudio de los modelos, se seleccionará el modelo más adecuado para Ynsadiet S.A. Los planes propuestos en este caso son:

- 1) Plan de Marketing de Philip R. Cateora, Mary C. Gilly y John L. Graham

2) Plan de Marketing de Czinkota y Ronkainen

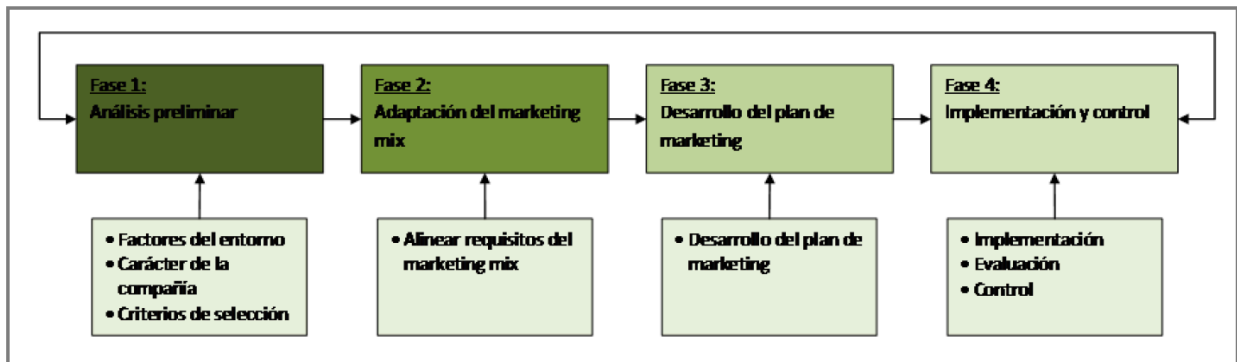
3) Plan de Marketing de Llamazares y Nieto

4.1. Plan de Philip R. Cateora, Mary C. Gilly y John L. Graham

Uno de los libros de marketing internacional más utilizados en el panorama actual es el libro “International Marketing” de Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2009–2013). De acuerdo con estos autores, una empresa antes de decidirse a entrar en un mercado extranjero debe llevar a cabo una planificación sobre la forma y el modo de entrada (Alicia Queralt Tejada, 2016).

El plan propuesto por el libro se estructura en cuatro etapas.

Figura 9: Plan de Marketing Internacional de Cateora, Gilly y Graham



Fuente: Cateora, P. R., Gilly, M.C., Graham, J. L. (2009– 2013).

Fase 1. Análisis preliminar

En la presente fase se estudiará la naturaleza de la propia empresa así como los diferentes mercados potenciales. Aspectos a tener en cuenta:

- El carácter de la empresa. Se tiene en cuenta variables como sector de operaciones, responsabilidad social, valores éticos, valores morales, las ventas anuales, sistema de distribución, estrategia de marketing etc.
- Factores del entorno. Hace referencia aspectos políticos, sociales, culturales, legislativos y económico presentes en los distintos países potenciales.
- Criterios de selección. En atención a las características de la empresa se establecerán una serie de variables que pasarán a formar parte de los criterios de selección de mercados de la empresa.

Por medio de esta fase se va a reducir el número de empresas potenciales hasta quedarse con las empresas más adecuada o favorable.

Fase 2. Adaptación del Marketing Mix

Tras haber seleccionado el mercado objetivo, en esta segunda fase se llevará a cabo un ajuste de las 4 variables del marketing mix. En concreto, se intentará adaptar el producto, el precio, la promoción y la distribución de la compañía a internalizar al contexto cultural, político, legislativo y social del mercado objetivo. Tras ello se evaluará si los costes asociados al cambio justificase todavía la entrada rentable de la compañía (Cateora, P. R., Gilly, M.C., Graham, J. L. , 2009– 2013).

Fase 3. Desarrollo del plan estratégico de marketing

En esta etapa se llevará a cabo el desarrollo de la estrategia del plan de marketing para la empresa en cuestión. Las tareas a realizar son:

- Análisis de la situación.

- Establecimiento de objetivos.
- Definición de la estrategia y el modo de entrada.
- Estimación de los presupuestos.
- Fijar el plan de acción (quién, qué, cómo y cuándo).

Fase 4. Implementación y control

En esta última fase se procederá a la implantación del plan estratégico de marketing. Dos tareas transcendentales para el éxito del plan:

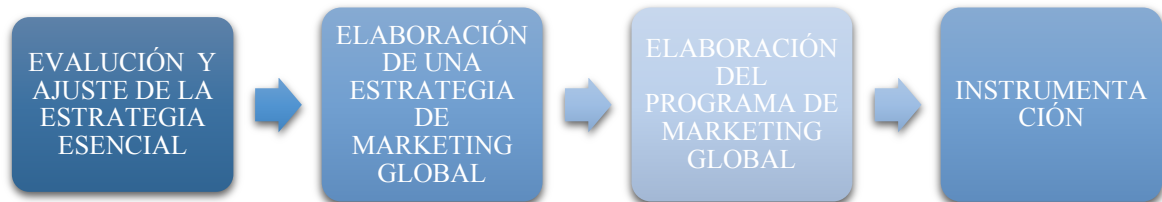
- Control: se requiere un control constante y periódico para que las acciones se realicen de forma coordinada y coherente.
- Evaluación: realizar evaluaciones periódicas de los rendimientos de las actuaciones nos permitirán conocer la buena marcha del plan de marketing o en su caso, si hay fallos o desviaciones corregirlas.

4.2. Plan de Czinkota y Ronkainen

Este Plan de Marketing ha sido extraída del manual “Marketing Internacional” escrito por Michael R. Czinkota y Ilka A. Ronkainen. Ambos autores coinciden en que para lograr una ventaja competitiva a largo plazo es necesario establecer un Plan de Marketing antes de realizar una entrada a cualquier mercado.

El Plan de Marketing de Czinkota y Ronkainen se estructura en 4 fases.

Figura 10. Plan de Marketing de Czinkota y Ronkainen



Fuente: elaboración propia a partir de Czinkota y Ronkainen International Marketing

Fase 1. Evaluación y ajuste de la estrategia esencial

En primer lugar habrá que establecer la UEN¹⁷ (unidad estratégica del negocio) del Plan de Marketing, es decir, definir el tipo de negocio al que se aplicará el plan de marketing (Czinkota y Ronkainen, 2013).

El siguiente paso será realizar un análisis competitivo del mercado. Se tomará en cuenta el conjunto de valores comunes entre los mercados en el que opera la compañía. Se centrará especialmente en aquellos factores que tenga connotaciones positivas para la empresa, ya que de esta forma le permitiría a la compañía reforzar su posición coordinando los riesgos y la rentabilidad.

Por último, se procederá a un análisis interno de la compañía. En este análisis se tendrá en cuenta:

¹⁷ Unidad estratégica de negocios, es “la unidad en la que se basan las decisiones y representan agrupaciones que se basan en las similitudes del mercado- producto a partir de las necesidades que se van a satisfacer, los consumidores a quienes va a llegar el producto o el producto o servicio que va a satisfacer las necesidades” (Czinkota y Ronkainen *International Marketing* pg 394).

- La capacidad productiva de la compañía
- Compromiso de la organización a expandirse.
- La ventaja competitiva de la empresa.
- Capacidad de acomodación de la compañía en un entorno hostil y competitivo.

Fase 2. Elaboración de una estrategia de marketing

Esta etapa engloba la selección de los mercados potenciales así como los segmentos objetivos sobre los cuales se va a focalizar la empresa. Por otro lado se elegirá la estrategia competitiva que va a seguir la compañía. Estas estrategias pueden ser (Michael Porter):

- De diferenciación: hacer que los productos y servicios de la compañía se diferencien con los de la competencia.
- Enfoque: satisfacción de las necesidades de segmentos bien definidos.
- Liderazgo de costes: se basa en la fijación y el mantenimiento de unos costes inferiores a los de la competencia.

Fase 3. Elaboración del programa de Marketing Global

En esta fase se decidirán sobre el programa de marketing a aplicar. Se abordarán cuestiones relativas al producto, la ubicación, la estrategia competitiva, la distribución y las actividades a realizar (Czinkota y Ronkainen, 2013).

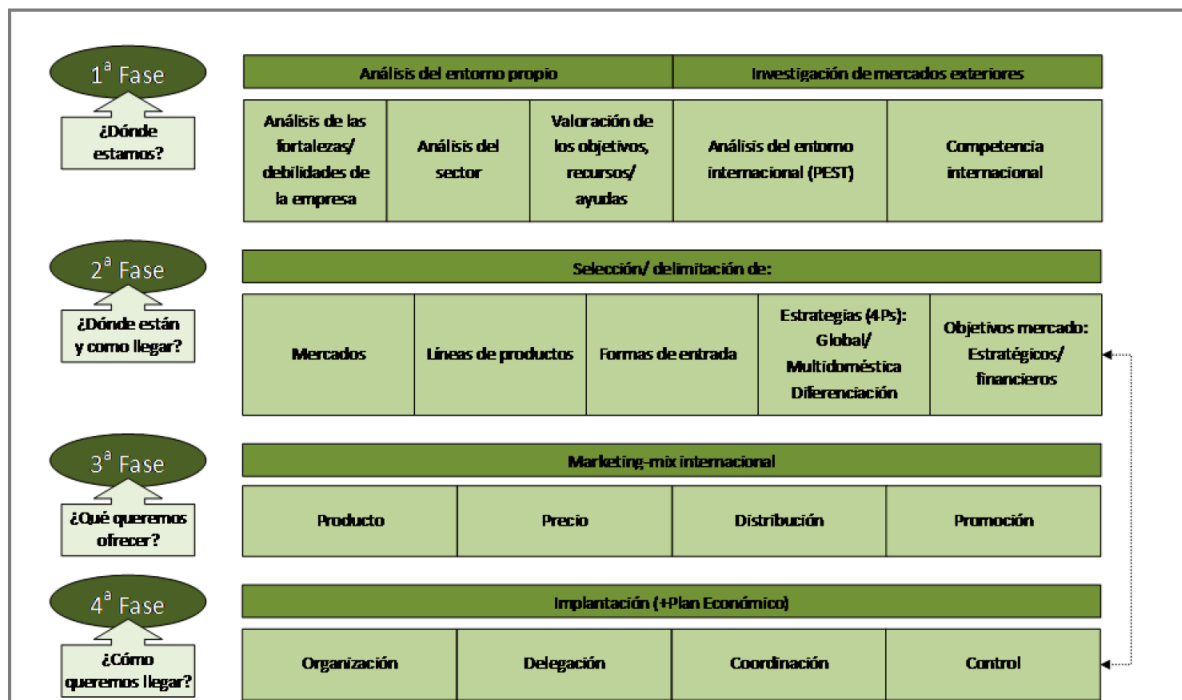
Fase 4. Instrumentalización

En este último punto, al igual que en el Plan de Marketing de Cateora, Gilly y Graham, se procederá a la ejecución, al control y el seguimiento del Plan de Marketing seleccionado.

4.3. Plan de Marketing de Llamazares & Nieto

El Plan de Marketing de Llamazares & Nieto es uno de los modelos más utilizados en el ámbito empresarial (Nieto & Llamazares, 2001). Está separado en 4 fases o procesos.

Figura 11. Plan de Marketing Internacional de Llamazares & Nieto



Fuente: Nieto, A. & Llamazares O. (2001)

Fase 1. ¿Dónde estamos?

En esta primera fase se analizará el entorno propio de la empresa y se procederá a un análisis los mercados exteriores.

En lo referente al análisis del entorno, ésta comprenderá en primar lugar la realización de un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa con el objetivo de conocer la situación actual de la compañía. Asimismo se analizará también el sector en el que opera la empresa con miras a descubrir las oportunidades y barreras con las que se puede encontrar la empresa. Por último, se realizará una valoración de los objetivos y recursos que tiene la empresa así como la existencia de posible ayudas publicas en el sector (Nieto, A. & Llamazares O., 2001).

En cuanto a la investigación de mercados exteriores, por un lado se hará un estudio del entorno del mercado objetivo a través del análisis PESTEL, lo que nos permitirá conocer las ventajas e inconvenientes del mercado objetivo a la hora de trazar nuestra estrategia de entrada. Por otro lado, se analizará también la competencia existente en el mercado internacional que incidirá de manera decisiva en el establecimiento de la estrategia de marketing.

Fase 2. ¿Dónde están y cómo llegar?

Aquí en este punto se delimitará cuestiones como el mercado o segmento objetivo al que nos queremos dirigir, la línea de productos a ofrecer a los consumidores, la forma de entrada al mercado objetivo, la estrategia competitiva a implementar y la fijación de objetivo de mercados (Nieto, A. & Llamazares O. 2001).

Fase 3. ¿Qué queremos ofrecer?

Esta etapa está directamente relacionado con el marketing- mix. La empresa deberá adaptar el producto, los precio, la distribución y la promoción atendiendo a los resultados obtenidos en los estudios realizados en la fases anteriores y en función de los objetivos y estrategias seleccionadas.

Fase 4. ¿Cómo queremos llegar?

En esta última etapa se pondrá en funcionamiento el plan estratégico fijado. Ello supone la realización de ciertas actividades:

- Organización: hace referencia a la organización de las tareas que ha de realizarse.
- Delegación: se nombrará los responsables encargados de llevar a cabo el plan estratégico de marketing.
- Coordinación: alude al sistema coordinación de las actuaciones de los delegados.
- Control: control de las actuaciones en alas de evitar posibles desviaciones con respecto al objetivo.

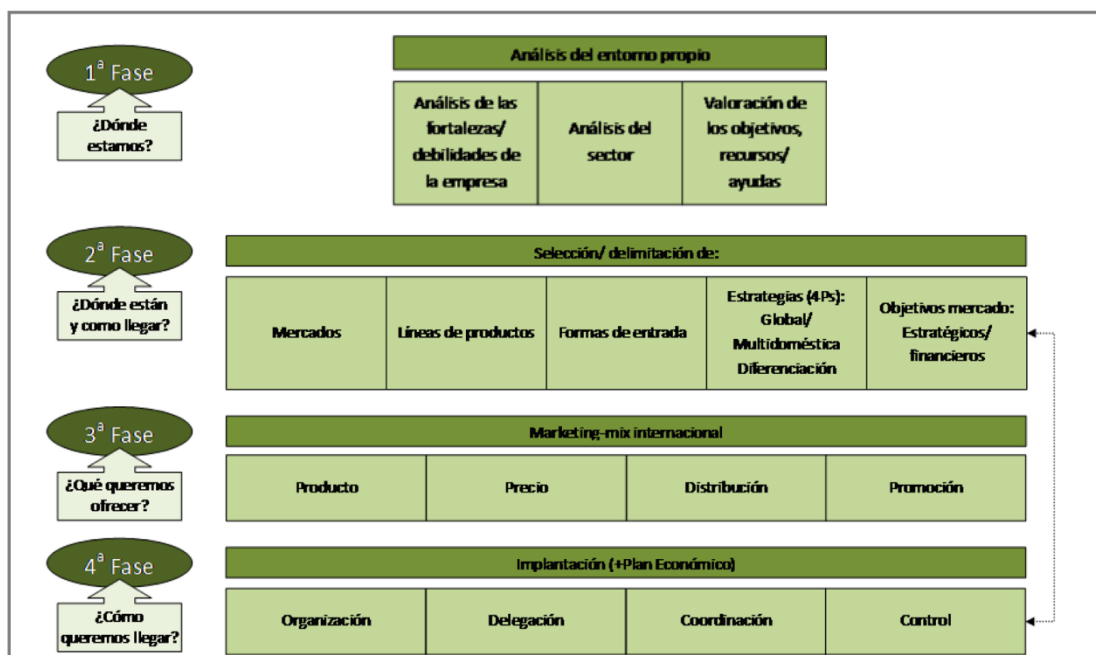
4.4. Modelo de Plan de Marketing Internacional seleccionado para Ynsadiet

Analizados cada uno de los modelos de Plan de Marketing, considero como opción más adecuada y óptima el modelo de Llamazares & Nieto.

Una de las razones principales de esta preferencia reside en que comparado con el resto de modelos, el Plan de Marketing de Llamazares & Nieto es bastante más completo y sofisticado. Por otro lado, a mi juicio el conjunto de variables y factores que conforman el plan me permitirá trazar una línea estratégica de internacionalización bastante más nítida y eficaz. Esto hará que la internacionalización de Ynsadiet tenga mayores probabilidades de éxito.

En definitiva, para el desarrollo del presente trabajo, se va a proponer como Plan de Marketing internacional para la entrada de Ynsadiet a China el modelo de Llamazares & Nieto (Llamazares & Nieto, 2001).

Figura 12. Plan de Marketing Internacional de Llamazares & Nieto



Fuente: Nieto, A. & Llamazares O. (2001).

Como se explicó supra en el epígrafe 4.3. “ Plan de Marketing de Llamazares & Nieto” el modelo está estructurado en 4 fases. En este caso he decidido crear un modelo simplificado del plan propuesto por Nieto y Llamazares. Para ello, he considerado conveniente eliminar el apartado “Investigación de mercados exteriores”, ya que en caso de aplicación del mismo, haría de este trabajo

demasiado teórico. Por otro lado, cabe reseñar que algunos de los análisis propuestos en la fase primera y segunda ya han sido objeto de estudio en epígrafes anteriores. Por tanto, cuando se proceda al estudio de plan, éstos exámenes serán omitidos con una breve mención al respecto.

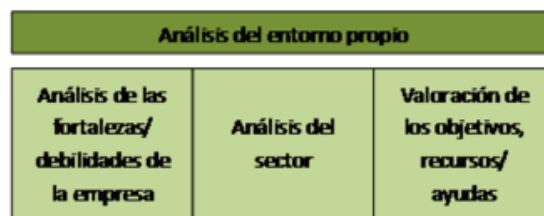
5. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE PLAN DE MARKETING

Tras haber seleccionado el Plan de Marketing aplicable se procederá en este quinto epígrafe a establecer la estructura del Plan de Marketing de internacionalización de Ynsadiet. Exactamente se van a estudiar las 3 primeras fases del modelo de Nieto & Llamazares.

5.1. Fase preliminar

Se comenzará primero con un análisis del entorno propia y terminará con un análisis de mercados exteriores.

Figura 13. Primera fase del Plan Llamazares & Nieto



Fuente: NIETO, A. Y LLAMAZARES O. (2001)

5.1.1. Análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa

Aquí se va a realizar un análisis interno en base a los recurso y capacidades de Ynsadiet para conocer sus fortalezas y debilidades.

Fijándonos en los estudios ya realizados podemos concluir como fortalezas de Ynsadiet:

- Experiencia: tiene una ventaja de posicionamiento inicial, ya que lleva más de treinta años operando en el sector de la parafarmacia (Ifydaconsultores, 2018)
- Dinamismo: gracias a sus laboratorios y a las colaboraciones con los distintos institutos de investigación (UAM y IDIPAZ) la empresa puede ofrecer grandes novedades en sus productos continuamente.
- Alcance: cuenta con más de 200 franquicias en toda España y sus productos se encuentran en las principales cadenas de supermercados e hipermercados. Por lo que hay una gran facilidad para acceder a sus productos(Ventana Natural, 2018).
- Comunicación: Ynsadiet es cada vez más consciente de la importancia de una buena comunicación, por ello este año se ha involucrado en el patrocinio del equipo de fútbol Leganés. Estrategia muy inteligente transmitiendo la imagen de salud.
- Variedad: pone a disposición de sus consumidores más de 700 productos (Ynsadiet, 2018).
- Actualidad: Ynsadiet posee en sus fábricas maquinarias e instalaciones más actualizadas del momento.
- Calidad: la empresa cuenta con muchos reconocimientos nacionales, entre las que se destacan el premio a la Excelencia Profesional y la designación de su franquicia “Ventana Natural” como La Mejor en Expansión (Ynsadiet, 2018).

En cuanto a las debilidades se pueden citar:

- Internacional: hay poca presencia internacional de la empresa. Ynsadiet solo está presente en Argelia, Marruecos y Portugal.
- Notoriedad: pese a los esfuerzos en la comunicación, la marca no ha conseguido ser *Top of Mind*¹⁸.
- Capacidad: la capacidad de laboratorios Ynsadiet es limitada, por lo que en caso de un incremento exponencial de la demanda pondría en dificultades a la empresa.

5.1.2. Análisis del sector

Este estudio ya se ha realizado supra en el epígrafe 1.2 “Introducción al sector. El sector de los complementos dietéticos, alimentos biológicos y naturales, plantas medicinales y cosmética natural (Parafarmacia)”.

5.1.3. Valoración de los objetivos, recursos y ayudas

Este apartado ya ha sido abordado con anterioridad en el epígrafe 1.1. “Ynsadiet: Características”.

5.2. Fase segunda

Finalizada la primera fase, en esta segunda fase nos dedicaremos a delimitar y seleccionar el mercado objetivo al que nos queremos dirigir, la línea de productos

¹⁸ La primera marca que aparece en la mente del consumidor cuando piensa en una categoría de productos.

a introducir en el mercado, así, como la forma de acceso al mercado, la estrategias a adoptar y el objetivo de internacionalización.

5.2.1. Selección del mercado

Como resultado del estudio realizado en la sección tercera del presente trabajo “LA EMPRESA YNSADIET. OPORTUNIDADES DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL (SELECCIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES)” se ha elegido a China como el mercado más idóneo para la expansión de la empresa Ynsadiet.

Ahora bien, una vez seleccionado a China como *target* u objetivo de internacionalización, se procederá a la selección del segmento de mercado al que se va a dirigir Ynsadiet. Para ello, dos son los segmentos elegidos según el criterio demográfico de edad.

- **Bebés y niños (0-10 años):** Actualmente, existe una tendencia creciente en el consumo de productos para el cuidado de la salud de los niños en China. Esto se debe principalmente a la mejora de las condiciones de vida y al aumento del poder adquisitivo de los ciudadanos chinos. La aprobación de la nueva política de 2 hijos (ya no 1) en 2015 hará que las condiciones sean aún más favorables. Así pues, el número de bebés que nacieron en China en el año 2016 creció un 7,9% en relación al año anterior (CNN, 2018).
- **Segmentos de adultos y personas mayores (45 y siguientes):** Conforme al análisis de la Asociación China de la Protección de la Salud, el consumo de los productos alimenticios de salud y suplementos alimenticios por parte de la población de más de 44 años de edad supone más del 50% del consumo total de estos productos. Lo que demuestra que en China el mercado de los productos alimenticios y nutricionales destinados a

personas mayores de 44 años es el más grande dentro del sector de alimentación saludable. Al ritmo que se mejora la calidad de vida de los consumidores y con el incremento de la concienciación de la población china de avanzada edad por el cuidado de la salud, los suplementos dietéticos y los productos saludables se han convertido en la mejor opción de consumo (HKTDC, 2018).

Por otra parte, hay que tener en cuenta el envejecimiento de la sociedad China. El envejecimiento de la sociedad hará que el segmento de la población china de personas de avanzada edad aumente, esto llevará consigo una ampliación aún mayor del consumo de productos de la parafarmacia. Se prevé que la población china mayores de 60 años pasará de 231 millones de personas, que representa el 16,7% del total de la población, a los 400 millones de personas en 2050¹⁹(HKTDC, 2018).

Por último, basándonos en el criterio geográfico de segmentación, se escogerán a las grandes ciudades como punto de partida, pues en estas ciudades hay un mayor poder adquisitivo. Al ser los productos de Ynsadiet productos extranjeros, su entrada en el mercado chino supondrá una serie de costes (transportes y aranceles). Por tanto, los precios de estos productos suelen ser altos. Las ciudades escogidas son:

- Beijing
- Shanghai
- Hangzhou
- Wenzhou
- Shenzhen

¹⁹ Datos del Comunicado Estatal Estadístico sobre el Desarrollo Económico y Social de China.

5.2.2. Selección de la línea de productos

En cuanto a los productos, Ynsadiet es una de las empresas del sector con la mayor variedad y línea de productos. Se define como línea de productos el conjunto de productos relacionados entre sí que se ofrecen para la venta (ABC, 2018).

Ante la imposibilidad de acceder a la memoria anual de Ynsadiet S.A. para conocer las ventas de los productos de la entidad, se ha optado por la realización de una entrevista personal en profundidad al responsable de un Master Franquicia, Yemin Ni²⁰. A continuación se detallará el conjunto de productos que mejor acogida tiene entre los clientes de la comunidad china.

- Línea de jalea real: la jalea real es una sustancia líquida fabricada por las abejas. El mismo tiene grandes propiedades terapéuticas. Entre sus propiedades se pueden citar la estimulación del sistema nervioso, el refuerzo al sistema inmunitario, el retraso del envejecimiento, el favorecimiento del crecimiento de los niños y la protección del hígado (Vidanaturaria, 2018).

Ynsadiet ofrece 6 productos para su línea de jalea real, cada uno de ellos han sido resultados de una combinación entre la jalea real y diferentes tipos de vitaminas. Como se pueden ver tienen hasta un producto de jalea real específico para niños.

²⁰ Máster franquiciado de Ynsadiet, el domicilio social de su comercio se encuentra en la c/bembibre 14, Fuenlabrada, Madrid.

Figura 14. Productos de Jalea real de Ynsadiet



Fuente: Ynsadiet (2018).

- Línea de lecitina: sustancia producida por el hígado y que ayuda a controlar la grasa y el colesterol (Naturesan, 2018).

Actualmente, Ynsadiet ofrece 8 productos de esta línea. Estos están diferenciados por su formato (cápsulas o granulado), por el volumen y por la existencia o no modificación genética.

Figura 15. Productos de lecitina de Ynsadiet



Fuente: Ynsadiet (2018).

- Línea de colágeno NUTRIOX: son proteínas producidas por nuestros cuerpos de forma natural. Se utilizan principalmente para la construcción de huesos, piel, tendones, músculos y ligamentos (colágeno, 2018). En este respecto, Ynsadiet ofrece cuatro tipologías de esta gama (*women*, *recuperarte*, *sport* y *articular*).

Figura 16. Productos de colágeno de NUTRIOX de Ynsadiet



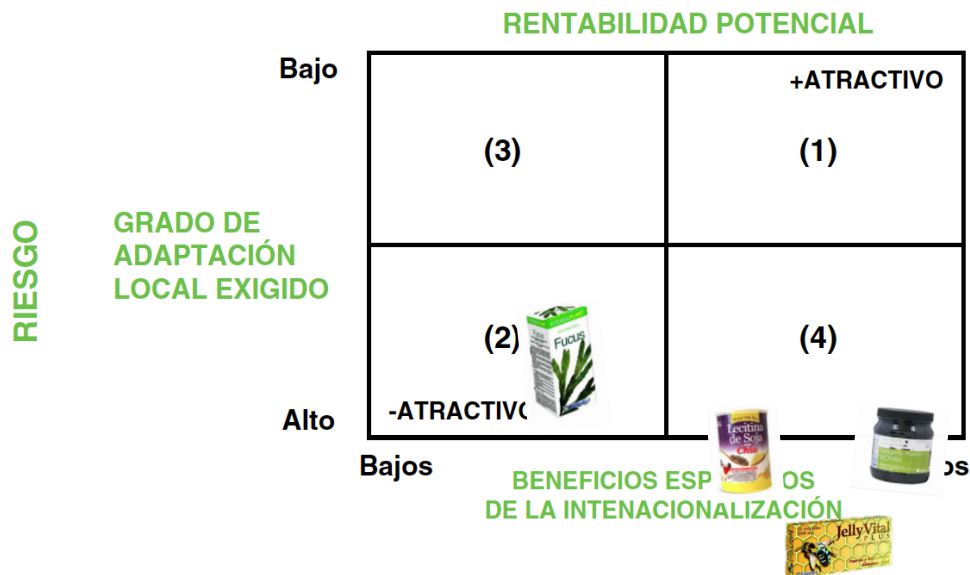
Fuente: Ynsadiet (2018).

- Línea de plantas medicinales: las plantas medicinales son el conjunto de plantas que tienen propiedades curativas y resultan ser una buena alternativa a la medicinal convencional. Ynsadiet en su labor de ofrecer productos de la parafarmacia ofrece una gran variedad de productos a base de plantas con propiedades curativas. Por ello, podemos encontrar productos como valeriana, cola de caballo, ananás, alcachofas entre otros.

Una vez detallados los productos de Ynsadiet que mejor se vende entre los consumidores chinos, procederé a elegir cuáles de estos productos se introducirá al mercado chino. Para ello, se ha aplicado la siguiente tabla del manual “MARKETING INTERNACIONAL” de Julio Cerviño, Jesús Arteaga Ortiz

y Alfonso Fernández de Hoyo con el objeto de analizar la rentabilidad y los riesgos de cada línea de productos.

Figura 17. Análisis rentabilidad riesgo de una línea de productos



Fuente: Julio Cerviño, Jesús Arteaga Ortiz y Alfonso Fernández de Hoyo (2018).

A cada área del cuadro se le ha asignado un número. Cuanto mayor sea el número más viable es su introducción a otros mercados.

En general las líneas de productos seleccionadas presentan características muy atractivas para el mercado objetivo y que se esperan grandes beneficios de ellos. Tras un breve estudio del mercado chino y basándome en los datos de las principales páginas de venta *online* se puede afirmar que los productos de leticina, colágeno y jalea real presentan rentabilidades muy elevadas. Los productos existentes hoy en el mercado chino poseen un precio medio bastante superior al de los productos que ofrece Ynsadiet (promedio superior a 10 euros el producto). Claro está, el hecho de que hay que añadir a los productos de Ynsadiet los aranceles y el coste de transportes, pero aún así, 10 euros de diferencia por producto sigue siendo un margen lo bastante grande como para

obtener rentabilidad. En cuanto a las adaptaciones del producto, no será necesario abordar grandes cambios siempre que no existan exigencias por parte de la legislación china.

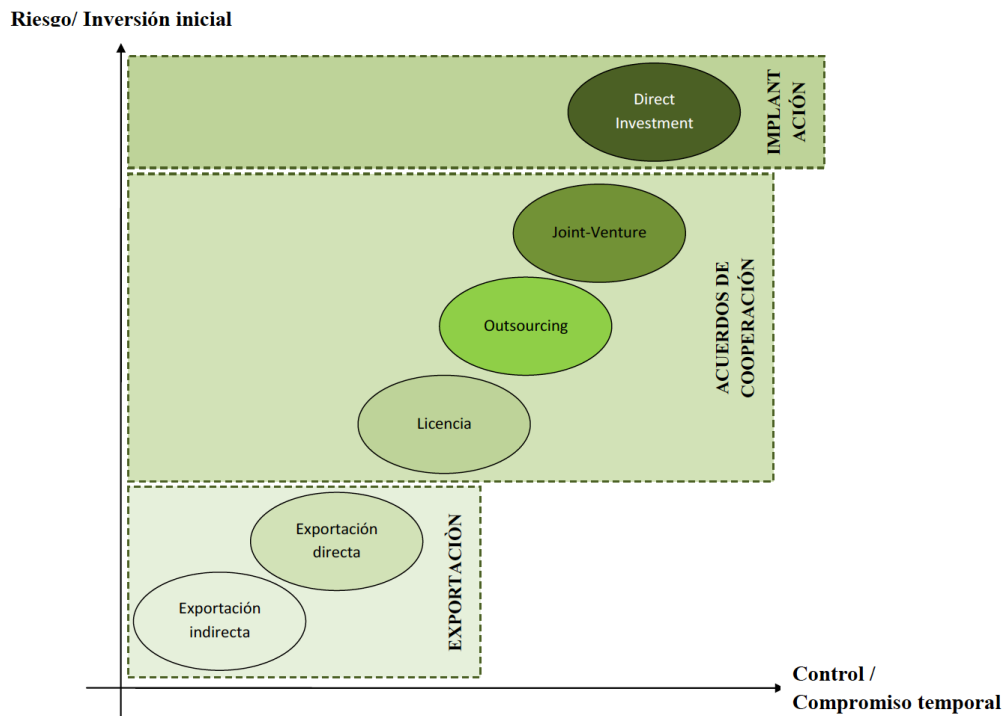
Sin embargo, cabe resaltar la línea de plantas medicinales. El gran inconveniente del mercado chino reside en su cultural tradicional del empleo de plantas medicinales no procesados industrialmente como medio para una dieta saludable. Cultura que se traduce en una abundancia de este tipo de productos y el bajo precio de los mismos. Por tanto, resulta difícil para Ynsadiet competir en este mercado.

En conclusión, las líneas de productos que seleccionaremos para la introducción van a ser la de jalea real, leticina y colágeno NUTRIOX.

5.2.3. Delimitación del modo de entrada

Para la determinación del modo de entrada me he basado en el manual de Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C. (2013). Estos autores identifican 3 modos de entrada: implantación, acuerdos de cooperación y exportación.

Figura 18. Modo de entrada en mercados extranjeros



Fuente: Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C. (2013).

- **Implantación:** se refiere al establecimiento de filiales o centros de producción por parte de las empresas con intención de adentrarse en mercados extranjeros. Este tipo de entrada supone grandes inversiones, pero al mismo tiempo permite un mayor control. Por ello, esta estrategia de entrada es característica de compañías multinacionales con gran poder económico.
- **Acuerdos de cooperación:** esto engloba las operaciones *Joint-venture*, *Outsourcing* y licencias. La presente estrategias supone unas inversiones inferiores y un control menor que el modo de entrada por implantación.
- **Exportación:** existen dos tipos exportación, la directa y la indirecta. El primero se refiere a la venta a través de los distribuidores, la venta directa y la venta *online*, mientras que el segundo se basa en la venta por medio

de una empresa intermediaria. Así, con este método habrá menor control y riesgo.

Habiendo establecido los 3 modos de entrada corresponderá ahora la selección del método más adecuado para Ynsadiet en atención a sus características.

En efecto, el modo de entrada escogido para Ynsadiet será un acuerdo de cooperación. Concretamente se ha seleccionado el sistema de licencias. Hablamos en este supuesto de una licencia de franquicias. Este sistema además de conceder una licencia de uso de la marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica para que la persona a quien se le concede, pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, administrativos y comerciales establecidos por el titular de la marca, tendentes a mantener la calidad, el prestigio y la imagen de los productos del concedente (Holman Ignacio Burgos, 2005).

La reducción de costes es vital. Debido a la poca presencia internacional de Ynsadiet, ésta tiene poca experiencia en este ámbito. Por ello, es aconsejable ser más cautos y evitar costes desproporcionados en caso de fracaso de la operación. Adicionalmente, en atención a la tabla 1 “Ranking Sectorial de Empresas Sector CNAE: (1086)” expuesto supra, los resultados del ejercicio de Ynsadiet tampoco le permitirá realizar grandes inversiones.

Basándome en los datos recogidos en la entrevista con el máster franquiciado en el ámbito de la comunidad china en España, el señor Yemin Ni, he ideado la posible forma de funcionamiento de la franquicia.

Por un lado, Los posibles interesados en la franquicia tendrán que pagar un canon de entrada según sea máster franquicia (6.000 euros) o franquicia ordinaria (3.000 euros). Los productos de estas franquicias lo suministra la propia empresa Ynsadiet S.A. Cabe destacar que los máster franquicia juega con la ventaja de que bajo su ámbito de influencia pueden afiliarse nuevas franquicias

ordinarias y tendrá derecho en este caso a participar en el 5% de los beneficios de sus afiliadas. Asimismo, en referencia al canon de entrada de la franquicia afiliada, ésta se repartirá en partes iguales entre Ynsadiet y el máster franquiciado. Con este sistema los máster franquiciados se verán incentivados a aumentar su número de franquicias afiliadas con el fin de obtener mayores ingresos. Se trata por tanto, de un sistema de gana y gana (win win).

Por el otro lado, los locales y las páginas *web* de las franquicias tendrán los colores y el diseño de la entidad Ynsadiet, consiguiendo así el objetivo de identidad de marca. Adicionalmente, todas las actuaciones en materia de marketing y promoción tendrán que pasar por la aprobación de la empresa matriz.

Entre los otros beneficios de este modelo de entrada cabe citar:

- Rápida expansión.
- Utilización de conocimientos, directivos y políticas de marketing locales.
- Diversidad de formas contractuales.
- Adecuado para el acceso de mercados marginales.

5.2.4. Delimitación de la estrategia 4 P

Al tratarse de productos nutricionales, éstos suelen tener unas características estandarizadas. Por lo que en un principio parece lógico la adopción de una estrategia global para la introducción de los productos de Ynsadiet. Sin embargo, debido a que cada país tiene su propia legislación y exigencia en cuanto a la composición y la presentación de los productos de la parafarmacia, las características de estos productos son proclives al cambio. La Administración Estatal de Alimentos y Medicamentos²¹ es el organismo encargado de llevar acabo este examen en China.

²¹ Traducción literal del chino.

Lo mismo ocurre con la distribución, el precio y la promoción. En todos estos aspectos Ynsadiet deberá ajustarse a las condiciones y características del mercado chino.

Como resultado de esto, la estrategia 4 P seleccionado será la mult-doméstica, lo que supone adaptar los productos a las exigencias, necesidades y costumbres existentes en cada país (Eva Eixea, 2018).

5.2.5. Selección de objetivos de mercado

Ante todo, hay que resaltar que el objetivo de mercado del presente trabajo para Ynsadiet no se centra en el beneficio a corto plazo. Por lo que, una de las principales metas de Ynsadiet es establecerse de manera prolongada en el territorio chino.

En el corto plazo el objetivo principal no es obtener el máximo beneficio posible, sino la consecución de una cierta reputación e imagen dentro de los consumidores chinos. Esto supondrá la base sobre la cual Ynsadiet va a ir creciendo año tras año.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá a Ynsadiet seguir con su senda de crecimiento continuo logrado durante estos últimos años tanto en términos económicos como en términos de cuota de mercado. A su vez constituye una estrategia perfecta para reaccionar ante la competencia.

Por medio de la estrategia de implantación de franquicia, Ynsadiet podrá tener un mayor control sobre la producción y venta de los productos de su marca. Tiene por ello una función directora de las actuaciones de la parte licenciataria para que ésta no se desvíe de los objetivos marcados a largo plazo.

En resumen, se puede concluir que los objetivos de la entrada a China son:

- Obtener mayor cuota de mercado.
- Mejorar la competitividad.
- Mantener un crecimiento constante.
- Incrementar los beneficios a largo plazo.

5.3. Fase tercera

Esta tercera fase se centrará en la delimitación de las cuatro variables del marketing mix. Para ello, nos basaremos en el manual “MARKETING INTERNACIONAL” de Julio Cerviño, Jesús Arteaga Ortiz y Alfonso Fernández de Hoyo.

5.3.1. Producto

Como se mencionó en el epígrafe 5.2.2. “Línea de productos” las tres líneas seleccionadas para la entrada a china por medio de las franquicias son: la jalea real, la leticina y el colágeno NUTRIOX.

En líneas generales no se realizarán grandes cambios en cuanto a las características de los productos. Ynsadiet permite al consumidor elegir entre diversos formatos de sus tres líneas de productos, que va desde productos en polvo hasta cápsulas y viales, por lo que no se requerirán adaptaciones específicas en este aspecto. Sin embargo, en cuanto al envasado y al idioma de las especificaciones, sí que se requerirá una adaptación obligatoria. Como el segmento al que se va a dirigir Ynsadiet es un segmento con gran poder adquisitivo, sus productos necesitarán de un envasado *premium* para transmitir sensaciones de calidad. En referencia a las especificaciones del producto habrá que añadir el idioma chino. Cuestión que suscita mayores dudas es la de la

composición, en principio no habrá cambios al respecto pero ésta variará si así lo exige la Administración Estatal de Alimentos y Medicamentos chino en su proceso de aprobación para la comercialización de estos productos.

Por último, en lo referente a la marca, se mantendrá sin cambios la marca de Ynsadiet, pues lo que se pretende, pese a los riesgos en caso de fracaso del proceso de internacionalización, es crear una marca global capaz de competir en el ámbito internacional.

5.3.2. Precio

Al no disponer de los datos sobre los costes de los productos, en este apartado no se adentrará en un estudio cuantitativo del precio sino que se establecerán las líneas generales del precio a ofrecer.

Si bien con el fin de estandarizar la identidad corporativa y las líneas de sus productos, se ha decantado en el apartado anterior por una marca global para Ynsadiet. En cambio, en cuanto la política de precios, ésta deberá adaptarse a las condiciones operativas de costes, el posicionamiento competitivo y el nivel de sensibilidad de la demanda local (Julio C., Jesús A.O. y Alfonso F. H., 2018, pp 294).

En este aspecto, la política precios elegida para Ynsadiet es la de diferenciación. En concreto, se impondrán precios altos. Esta conclusión se ha basado en una serie de motivaciones que expondré a continuación.

En primer lugar, Ynsadiet pone especial énfasis en la calidad de sus productos, de allí que están invirtiendo continuamente en maquinarias de último generación y colabora con varios institutos de investigación. Esto, sumado a los gastos de transportes, costes en la adaptación de los productos y los aranceles lleva

consigo una subida sustancial de los coste, por lo que los precios serán altos en consonancia con los costes.

En segundo lugar, el segmento de mercado al que se pretende dirigir es la de la clase media alta. Éstos tienen mayor poder adquisitivo, lo que les permitirá afrontar precios más elevados.

Por último, con el fin de alcanzar una imagen de prestigio y calidad, es aconsejable la aplicación de precios elevados. Pues está muy arraigado en la mente de los consumidores la asociación entre un precio alto con una calidad superior.

5.3.3. Distribución

Hablando de la distribución, como se ha dicho anteriormente, el modo de entrada propuesto fue un sistema de licencias a través franquicias, y los productos que se ofrecen a los consumidores son de alta calidad y prestigio. En consecuencia, se optará por una cobertura selectiva, es decir, se utilizará un reducido número de intermediarios para la entrada a China (Julio C., Jesús A.O. y Alfonso F. H., 2018, pp 314).

Figura 19. Sistema de cobertura selectiva



Fuente: Julio C., Jesús A.O. y Alfonso F. H.(2018).

En la figura presentada arriba M hará referencia a los máster franquiciados y C a los franquiciados afiliados, siendo F la empresa matriz.

En referencia a la longitud del canal, se optará por una distribución selectiva. Pues el producto que queremos ofrecer se sitúa en una posición intermedia entre productos de conveniencia y productos exclusivos y especiales. Asimismo, al ser productos de la parafarmacia de cierto nivel técnico se recurrirá a la venta personalizada, con especialistas que tengan conocimientos profundos sobre la materia. El conjunto de estas características se encuadran perfectamente en modelo de distribución selectiva.

Figura 20. Factores que influyen sobre el tipo de distribución

		Amplitud del canal		
		Distribución intensiva	↔ Distribución selectiva ↔	Distribución exclusiva
Factor	Tipo de producto	Productos de conveniencia	↔	Especialidades
	Etapa en el ciclo de vida del producto	Productos maduros	↔	Nuevos productos
	Precio del producto	Productos de precios reducidos	↔	Productos de precios elevados
	Fidelidad a la marca	Productos de la marca preferida*	↔	Productos con insistencia en la marca*
	Frecuencia de adquisición del producto	Productos adquiridos con frecuencia	↔	Productos adquiridos con frecuencia
	Singularidad del producto	Productos comunes	↔	Productos distintivos
	Requisito de venta	Productos en autoservicio	↔	Productos con venta personalizada
	Complejidad técnica	Productos no técnicos	↔	Productos técnicos
	Requisitos de mantenimiento	Productos con mantenimiento limitado	↔	Productos con mucho mantenimiento

Fuente: Julio C., Jesús A.O. y Alfonso F. H. (2018).

En este epígrafe cabe destacar la importancia de seleccionar buenos franquiciados. Pues de ello depende en gran medida el éxito del presente Plan de Marketing. En este aspecto, 5 serán las características que más se tendrá en cuenta a la hora de firmar un contrato con un aspirante a franquiciado:

- Experiencia y conocimiento de la dirección de marketing.
- Conocimiento del negocio en cuestión.
- Capacidad de financiar las ventas iniciales y el crecimiento posterior.
- Experiencia en el producto de mercado.
- Experiencia con los clientes objetivo.

Por su parte, para un mayor control de las franquicias, se establecerán un sistema de integración vertical hacia delante. De modo que, se logrará conseguir

unir la franquicias en un único sistema, bajo un único liderazgo y con objetivos únicos (Julio C., Jesús A.O. y Alfonso F. H., 2018, pp 319).

En último lugar, hay que hablar del fenómeno Internet. Cada vez se usan más el Internet para la compra de productos, de aquí surgió el término *retail online*. En Europa y Asia las ventas *online* subirán entre 10% y 15% durante los próximos años (Hollensen, 2016). Por ello para evitar colisiones entre la venta *online* y la venta en establecimientos físicos, se dejará en manos de los franquiciados la comercialización *online* de los productos Ynsadiet, pero siempre bajo la supervisión de la propia empresa.

5.3.4. Promoción

En cuanto a la variable promoción, ésta tiene el objetivo principal, desde el punto de vista de Ynsadiet, de lograr una mayor notoriedad y relevancia a corto plazo. Por ello en esta fase se han elegido como medios de comunicación la publicidad, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo y venta personal.

En lo referente a la publicidad, nos centraremos principalmente en la publicidad televisiva, la publicidad *online* y la publicidad en periódicos.

- Periódicos: como uno de los segmentos objetivos son personas de avanzada edad, el periódico resultaría ser la mejor opción para transmitir el mensajes.
- Televisión: cabe reseñar que en china el uso del televisión está en decadencia. Debido a la aparición de canales de retransmisión vía Internet, la televisión ha perdido mucho público. Sin embargo este medio sigue siendo uno de los medios más empleados por las personas que hayan alcanzado cierta edad, por lo que no se debe subestimar.

- Internet: no se recurrirá a los formatos de publicidad *online* tradicionales. Como se ha dicho antes, en China está creciendo de manera exponencial los canales de retransmisión vía Internet. Estos canales son plataformas en donde el usuario puede ver series, películas, telenovelas, dibujos animados y noticias, es decir, son canales similares a Netflix. Aquí, podemos por tanto combinar los diferentes formatos publicitarios de la televisión y del YouTube. Se ha elegido como posibles formatos las presentaciones internas o *flashes*²², *true view*²³ y *in-stream*²⁴.

En cuanto a las relaciones pública, una de las piezas fundamentales son las relaciones con la prensa. El mantenimiento de unas buenas relaciones con el mismo hará que la prensa, a la hora de hablar del sector en cualquier de sus artículos, puedan tener en cuenta a Ynsadiet S.A..

Se establecerán estrategias basadas en rebajas y descuentos mensuales con el fin de promocionar las ventas.

En el ámbito de marketing directo cabe mencionar:

- *Social media*: con el auge de las redes sociales, una buena forma de dar a conocer Ynsadiet es lograr que la empresa esté presente en las principales plataformas sociales *online*. Las principales redes sociales existentes en China son *Weibo*²⁵ y *Wechat*²⁶.
- Correo directo: se enviarán correos electrónicos con información publicitaria.

²² Comunicación de un anunciante dentro de un programa por los propios presentadores del programa.

²³ El usuario puede optar en ver o no el anuncio.

²⁴ Anuncios que se presentan antes, durante y después del contenido.

²⁵ Red social china de microblogging, que presenta características muy similares a los de Twitter.

²⁶ Servicio de mensajería de texto móvil y servicio de comunicación de mensajes de voz creado por Tencent, fábrica China, se lanzó en enero del 2011 (Wikipedia, 2018).

No hay que olvidar la venta personal, para ello tiene gran transcendencia la gestión de fuerzas de venta y la presencia en ferias comerciales.

Se trata por tanto de establecer una estrategia 360°, que supone conseguir los objetivos de marketing, mediante la comunicación, basado en la búsqueda de la eficacia de las acciones, un conocimiento exhaustivo de los receptores, y llegando a los mismos a través de todos los medios posibles, con una estrategia envolvente y coherente (Carmen Valor, 2018).

Por último, hay que destacar que los costes juega un gran papel en la comunicación, si bien todos los medios de comunicación expuestos supra son muy eficaces sólo los utilizaremos en la medida en que no supongan gastos desproporcionados. En cuanto al mensaje, como el objetivo es transmitir una imagen de calidad y salud, se optará por una estandarización del mismo. De este modo, también decrecerá los costes.

Para un conocimiento en profundidad sobre las herramientas típicas de la comunicación véase el Anexo IV.

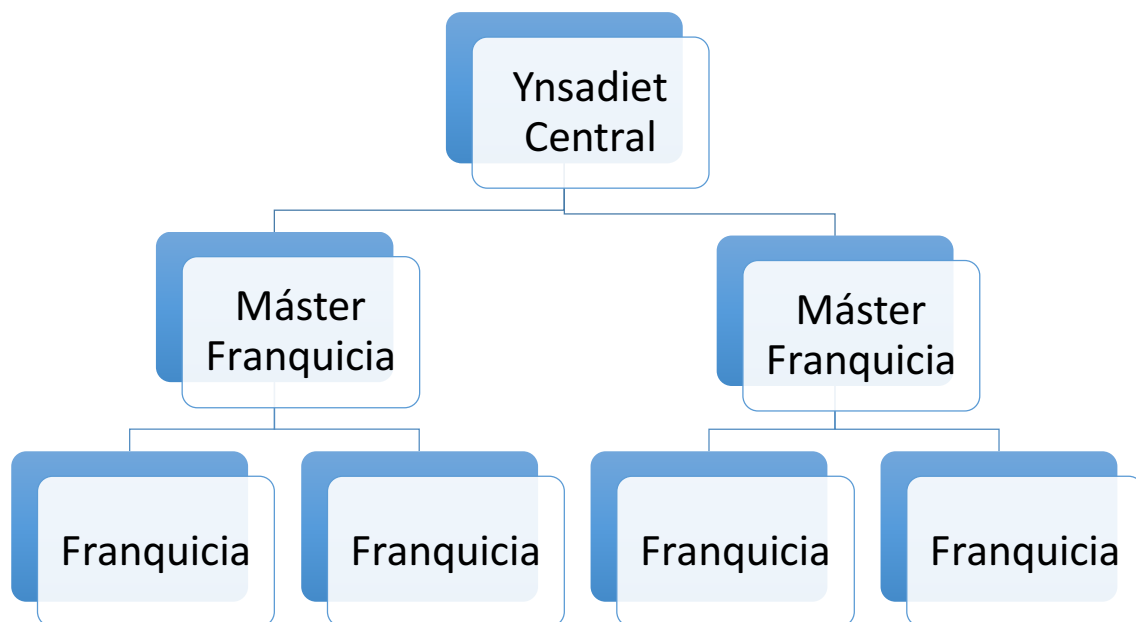
6. IMPLANTACIÓN COMERCIAL DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA YNSADIET EN CHINA

En este último epígrafe nos centraremos en la implantación del Plan de Marketing para Ynsadiet. Exactamente vamos a abordar la organización y la delegación, coordinación y el control.

6.1. Organización y Delegación

Con motivo de tener un mayor control sobre las franquicias y lograr una mayor eficacia de las operaciones en el exterior. El modelo propuesto de estructura internacional es el siguiente.

Figura 21. Organización internacional de Ynsadiet



Fuente: elaboración propia (2018).

Con esta estructura la toma de las decisiones más relevantes corresponderá a Ynsadiet S.A. , ya que ella misma es la que se encarga de delimitar las líneas

generales de actuación de sus franquicias por encontrarse en un escalón jerárquico superior.

6.2. Coordinación

La evolución de los medios de comunicación ha facilitado mucho las labores de coordinación. Así las cosas, Ynsadiet puede recurrir a medios electrónicos de comunicación como el *e-mail*, el teléfono, el *Facetime*, la mensajería instantánea entre otros, para notificar a sus franquicias sobre las nuevas líneas de actuación o preguntándoles acerca de la marcha de la empresa.

Por otro lado, se fijarán reuniones trimestrales en la cuales los franquiciados deberán reunirse en la sede de Ynsadiet S.A. para analizar sus situaciones actuales y establecer los planes de ejecución futuras.

En todo caso, se establecerá un correo electrónico común para todos los franquiciados, de forma que puedan enviar informes sobre resultados económicos, percances que hayan podido sufrir, quejas etc.

6.3. Control

En último lugar, cabe hablar del control. Se establecerán comparaciones preferiblemente mensuales entre los objetivos prestablecidos y los objetivos logrados por las franquicias. En este aspecto, por una parte, es de vital importancia la creación de herramientas para evitar posibles desviaciones. Por el otro lado, habrá que fijar medidas correctivas para menguar los efectos y las consecuencias gravosas de posibles desvíos. De este modo, se pedirán

informes mensuales vía *mail* a los franquiciados a cerca del cumplimiento de los objetivos. Con este control exhaustivo Ynsadiet podrá asegurar la buena marcha de su plan internacional y le permitirá al mismo tiempo estudiar nuevos métodos para estimular o mejoras los resultados obtenidos de los informes.

CONCLUSIÓN

En este epígrafe se van a abordar las conclusiones a las que se han llegado. Para ello se dividirá las conclusiones en generales y específicas.

Generales

- Se ha pretendido elaborar un Plan de Marketing Internacional para Ynsadiet a partir del estudio y el análisis de las características de Ynsadiet S.A. y del sector de actividad en el que opera. Para ello se eligió el método de “Escrutinio Reducción” basado en el proceso piramidal elaborado por la Unión Europea para PYMES del sector OTC denominado “OTC MARKET SELECTION”.
- Del método de “Escrutinio Reducción” se deduce a China como el país mejor colocado para la entrada de Ynsadiet. Consecuentemente, se procedió al diseño y elaboración de un Plan de Marketing Internacional para la entrada a China. Basándose en el modelo propuesto por Nieto & Llamazares, el plan se dividirá en cuatro fases: 1º. Análisis del entorno propio, 2º Selección y delimitación, 3º Marketing Mix y 5º Implantación.

Específicas

- Por medio del método de “Escrutinio Reducción” China logró ensalzarse de entre los seis países seleccionados como el país con las características más favorables para la entrada de Ynsadiet.
- Las líneas de productos elegidos para la comercialización en China son la jalea real, la leticina y el colágeno NUTRIOX. Ya que, según sus características, éstos son los que mejor se ajustan a la demanda en China y son las más rentables.

- Como modo de entrada, la forma propuesta es la concesión de licencias de franquicia. De esta forma, se reducirán los costes en comparación a la inversión directa y al mismo tiempo se puede lograr un elevado grado de control.
- La estrategia 4 P seleccionado será la multidoméstica, lo que supone adaptar los productos a las exigencias, necesidades y costumbres existentes de China.
- En líneas generales los objetivos de la entrada a China son: obtener mayor cuota de mercado, mejorar la competitividad, mantener un crecimiento constante y incrementar los beneficios a largo plazo.
- Los costes fijados han sido altos. Por un lado para reforzar la imagen de calidad y prestigio, y por otro permite a Ynsadiet cubrir los costes de transportes y licencias.
- Debido al carácter técnico de los productos se ha escogido una distribución selectiva.
- Se ha pretendido establecer una estrategia 360°, que supone conseguir los objetivos de marketing, mediante la comunicación, basado en la búsqueda de la eficacia de las acciones, un conocimiento exhaustivo de los receptores, y llegando a los mismos a través de todos los medios posibles, con una estrategia envolvente y coherente (Carmen Valor, 2018).
- Con el objetivo de conseguir el éxito del plan, se establecerá un sistema sencillo de organización internacional, en la cual las franquicias se someterán al control de Ynsadiet S.A.. Asimismo, se implantará mecanismos de control y coordinación mediante comunicaciones permanentes por medio del correo electrónico o reuniones presenciales.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez fijado las bases generales de este primer paso para la entrada de Ynsadiet a China se procede a continuación a establecer las actuaciones futuras del mismo.

Hay que resaltar el aspecto del precio de venta de los productos. Si bien se dijo con anterioridad que se va a adoptar un precio alto, aún no se han fijado en términos cuantitativos el valor exacto del precio. Para ello, se tendrá en cuenta el coste de producción, los aranceles, el transporte y los gastos del procedimiento de aprobación para la comercialización en China de los productos Ynsadiet.

Por otro lado, en caso del éxito de los productos introducidos en el mercado chino, Ynsadiet puede aprovecharse del reconocimiento logrado de éstos para dar entrada a nuevos productos de su marca.

Del mismo modo, el éxito de la operaciones en China llevará consigo un aumento de la demanda y producción de los productos. Por ello, al incrementarse la producción se rebajarán los costes. En esta situación y desde mi perspectiva recomiendo a Ynsadiet destinar el capital que se ha ahorrado en costes a la investigación de productos de gama más baja y así conseguir una mayor cuota de mercado. Aquí no es recomendable realizar una guerra de precio para enfrentarse a la competencia, pues los bajos precios dañaría la imagen de calidad y prestigio del Ynsadiet. Por su parte sí que es recomendable ofertar descuentos más frecuentemente.

También resultaría interesante en caso de la buena marcha de la empresa establecer una fábrica en China, de esta suerte se reducirían considerablemente los costes.

Por último, Ynsadiet puede explotar su presencia en China para dirigirse a otros mercados exteriores, como pueden ser Kazajstán, Corea del sur y Japón.

BIBLIOGRAFÍA

Acción Contra el Hambre (s.f.). *accioncontraelhambre.org*. Recuperado 15 marzo 2018 de <https://www.accioncontraelhambre.org/es>

Aldeas Infantiles SOS (s.f.). *aldeasinfantiles.es*. Recuperado 15 marzo 2018 de https://www.aldeasinfantiles.es/dona/que-es-mejor?gclid=Cj0KCQjw7Z3VBRC-ARIsAEQifZQF0tiCUD2s_wvYU-QQO1SD8S96WVea5J5H3yPZdrwoz3KW41qoFC4aAhTjEALw_wcB

Alejandro Velázquez (20 agosto, 2015). *Nestlé revela su estrategia de marketing global*. *Expansión.mx*. Recuperado 2 febrero 2018 de https://expansion.mx/emprendedores/2015/08/19/nestle-revela-su-estrategia-de-marketing-global?internal_source=PLAYLIST

Alicia Queralt Tejada (2016). *Diseño de un Plan de Marketing Internacional para ARPA S.A. en el Continente Africano. Lanzamiento de CPDs Modulares*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España.

Anabel Pascual (s.f.). *La industria alimentaria invierte en “ecológico” como vía de diferenciación*. *efeagro.com*. Recuperado 10 enero 2018 de <http://www.efeagro.com/microsite/la-industria-alimentaria-y-su-apuesta-por-el-ecologico/>

Asiaín Irene (4 noviembre, 2016). *La multicosmética, el multimillonario negocio en auge que promete belleza*. *ELMUNDO*. Recuperado 8 noviembre, 2017 de <http://www.elmundo.es/economia/2016/11/04/5807c0fbe5fdea37118b4615.html>

Banco Mundial (s.f.). *Gastos en salud per cápita, PPA (US\$ internacionales constantes de 2011)*. *Banco Mundial.org*. Recuperado 5 marzo 2018 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.PCAP.PP.KD>

Breene, W. M. (1990). *Nutritional and medicinal value of specialty mushrooms*. *Journal of Food Protection*, 53(10), 883-894.

Catalogue of Industries for Guiding Foreign Investment (28 junio, 2017). *Fdi.gov.cn*. Recuperado 3 marzo 2018 de http://www.fdi.gov.cn/1800000121_39_4851_0_7.html

Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2009–2013) *International*

Centro de Comercio Internacional (s.f.) Plantas y extractos medicinales. *intracen.org*. Recuperado 10 enero 2018 de <http://www.intracen.org/itc/sectores/plantas-medicinales/>

Chen, G., Huo, Y., Tan, D. X., Liang, Z., Zhang, W., & Zhang, Y. (2003). *Melatonin in Chinese medicinal herbs*. *Life sciences*, 73(1), 19-26.

Christiam Seminario (27 agosto, 2011). *Plan de Marketing*. *Slideshare.net*. Recuperado 3 febrero 2018 de <https://es.slideshare.net/christiamseminario/plan-de-marketing-de-herbalife>

Crecimiento y consolidación del sector (1 diciembre, 2017). *Afepadi.org*. Recuperado 9 enero 2018 de <http://www.afepadi.org/index.php/noticias/item/380-2017-balance-positivo-para-la-industria-de-los-complementos-alimenticios-dieteticos-y-suplemento>

Czinkota, M. R. y Ronkainen, I. (2012) *International Marketing*, 10th., Ed. South Western – Cengage Learning, USA.

Daverio Giuli (7 mayo, 2017). *Un suplemento para el mercado chino de los alimentos dietéticos*. *china-briefing.com*. Recuperado 9 noviembre 2017 de <http://www.china-briefing.com/news/2017/05/07/un-suplemento-para-el-mercado-chino-de-los-alimentos-dieteticos.html>

Davies, K. (2012). *Inward FDI in China and its policy context*, Vale Columbia Center, Nueva York, Estados Unidos.

Davies, K. (2013). *China Investment Policy: An Update*, (OECD Working Papers on International Investment 2013/01). París: OCDE.

Distribución del número de farmacias en Italia a fecha de marzo de 2017, por región y tipo de farmacia (s.f.). *stadista.com*. Recuperado 7 marzo 2018 de <https://es.statista.com/estadisticas/786123/distribucion-del-numero-de-farmacias-por-region-y-tipo-en-italia/>

El mercado chino de la medicina en los últimos diez años (21 junio, 2017). *Pharmanet.com.cn*. Recuperado 10 marzo 2018 de <http://news.pharmnet.com.cn/news/2017/06/21/472568.html>

Encuentro con Martínez Nieto- Marneys, la calidad como epicentro del negocio (6 junio, 2016). *Ifydaconsultores.com*. Recuperado 16 de febrero 2018 de <http://ifydaconsultores.com/encuentro-con-martinez-nieto-marnys/>

Fio Santos Rojas (4 noviembre, 2014). *Plan de marketing Nestlé*. *Prezi.com*. Recuperado 1 febrero 2018 de <https://prezi.com/wpm2qt0soga7/plan-de-marketing-nestle/>

Frases y Proverbios hablando sobre Emprendimiento y Comercio (s.f.). Recuperado 9 enero 2018 de <http://dineroclub.net/frases-y-proverbios-hablando-sobre-emprendimiento-y-comercio-alvarodabril/>

Focus on line (febrero, 2017). *Desciende el número de farmacias en Alemania*. *Icex.es*. Recuperado 10 marzo 2018 de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2017698062.html?idPais=DE>

Formas de segmentar el mercado (29 septiembre, 2015). Ignición.com.mx. Recuperado 16 marzo 2018 de <http://ignicion.com.mx/4-formas-de-segmentar-tu-mercado/>

Grupo Alter (s.f.). grupoalter.es. Recuperado 28 de enero 2018 de <http://www.grupoalter.es/alter/index.php/marcas/>

Haciendo negocio en Egipto (s.f.). reingex.com. Recuperado 3 marzo 2018 de <http://www.reingex.com/Egipto-Negocios-Economia.asp>

Herbalife Nutrición (s.f.). Herbalife.es. Recuperado 27 enero 2018 de <http://www.herbalife.es/>

Hexa research (2014). Global medicine Market Size, Values, 2014-2024. hexasearch.com. Recuperado 15 enero 2018 de <https://www.hexaresearch.com/research-report/global-herbal-medicine-market>

*Hoareau, L., & DaSilva, E. J. (1999). Medicinal plants: a re-emerging health aid. *Electronic Journal of biotechnology*, 2(2), 3-4.*

Hofstede Insights (s.f.). Compare Countries. Hofstede-insights.com. Recuperado 5 marzo 2018 de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Jalea Real: Propiedades, Beneficios y contradicciones (s.f.). vidanaturalia.com. Recuperado 17 marzo 2018 de <https://www.vidanaturalia.com/jalea-real-propiedades-beneficios-y-contraindicaciones/>

Javier Guardiola (s.f.). Estrategia de e-commerce de Nestlé. Markarina.com. Recuperado 28 enero 2018 de <https://www.markarina.com/estrategia-de-e-commerce-de-nestle/>

Julio C., Jesús A. O. Y Alfonso F. del H.. *Manual de Internacionalización (Técnica, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización)*. Madrid, España. ICEX España Exportaciones e Importaciones.

Kamboj, V. P. (2000). *Herbal medicine*. *Current science*, 78(1), 35-39.

Kharas. H. (2010). *The emerging middle class in the developing countries* (núm. de informe 285). París: OECD Development Centre.

Laura Jaramillo (13 octubre, 2015). *Logística Nestlé y Centros de Distribución*. Prezi.com. Recuperado 1 febrero 2018 de <https://prezi.com/urwq1n2tho-c/centros-de-distribucion-de-nestle-logistica/>

Liquats Vegetals (18 octubre, 2016). *Casting YOSOY. Montañas. Primera parte*. Youtube.com. Recuperado 15 febrero 2018 de https://www.youtube.com/watch?v=Z7qMp0H_mjU

Liquats Vegetals (s.f.). *liquats.com*. Recuperado 27 enero 2018 de <https://www.liquats.com/>

Lydia Martín (8 junio 2017). *La creciente demanda de productos sin componentes químicos y respetuosos con la piel ha fomentado el nacimiento de nuevas empresas especializadas en el sector*. Laverdad.es. Recuperado 15 enero 2018 de <http://www.laverdad.es/nuestra-economia/cosmetica-natural-ecologica-20170608023220-ntvo.html>

Maienne V. S., Christoph Saurenbach (marzo, 2017). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea*. Europa.eu. Recuperado 3 marzo 2018 de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf

Manuel Mejías (28 marzo, 2013). *Importancia de la cultura de un país para el comercio internacional*. Slideshare.net. Recuperado 4 marzo 2018 de <https://es.slideshare.net/ManuelMejas/importancia-de-la-cultura-de-un-pas-para-el-comercio-internacional-17832539>

Marketing, 14^a-16^a Ediciones, Ed. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.

Marneys (s.f.). Marnys.com. Recuperado 27 enero 2018 de https://shop.marnys.com/?gclid=Cj0KCQjw4_zVBRDVARIsAFNI9eD8SdPLYpyaOIJY1098vElfKx5nfUC0Y6HeRwWhxuTNMMPDtc-CCoIaAvILEALw_wcB

Max Rodríguez Guillén (s.f.). *Plantas Medicinales*. Prompex. Recuperado 15 enero 2018 de <http://www.intracen.org/itc/sectores/plantas-medicinales/>

Milagros Jurado (20 enero, 2016). *¿Son lo mismo alimentos ecológicos, orgánicos y biológicos?*. delcampoalamesablog.com. Recuperado 10 enero 2018 de <https://www.delcampoalamesablog.com/son-lo-mismo-alimentos-ecologicos-organicos-y-biologicos/>

Morrison, W. M. (2015). *China's Economic Rise: History, Trends, Challenges, and Implications for the United States*. Estados Unidos: Congressional Research Service.

Mycro Sydow (2015). *Diseño e Implantación de un Plan de Marketing para la Expansión de la Empresa PIT a Mercados Exteriores*. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España.

Nestlé (s.f.). Nestlé.es. Recuperado 26 enero 2018 de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle>

Nieto, A. y Llamazares O. (2001) *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.

Noemí Vidal (s.f.). *Productos cosméticos orgánicos, una tendencia de mercado*. Ania.es. Recuperado 20 enero 2018 de <http://www.ainia.es/insights/productos-cosmeticos-organicos-una-tendencia-de-mercado/>

Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Artega, J. & Fernández, J.C. (2013) *Marketing y negociación internacional*.

Ordesa (s.f.). *ordesa.es*. Recuperado 26 enero 2018 de <https://www.ordesa.es/compania/>

Oxfam Intermón (s.f.). *oxfaniontermon.org*. Recuperado 15 marzo 2018 de <https://www.oxfamintermon.org/>

Parafarmacia (24 febrero, 2017). *Portalfarma.com*. Recuperado 11 marzo 2018 de <http://www.portalfarma.com/Ciudadanos/saludpublica/consejosdesalud/Paginas/parafarmacia.aspx>

Pixel Creativo en Marketing Publicidad (s.f.). *¿Qué es ATL? ¿Qué es BTL?*. *Blogspot.com.es*. Recuperado 16 marzo 2018 de <https://pixel-creativo.blogspot.com.es/2011/08/n.html>

Poveda Alba (7 mayo, 2017). *El consumo de producto natural no es una moda*. *elcorreoweb.es*. Recuperado 8 noviembre 2017 de <http://elcorreoweb.es/economia/marcaje-al-empresario/el-consumo-de-producto-natural-no-es-una-moda-EL2937060>

Qué es colágeno (17 marzo, 2018). *Colágeno.info*. Recuperado 17 marzo 2018 de <http://www.colageno.info/>

Ranking de Empresas del sector Elaboración de preparados alimenticios homogeneizados y alimento dietéticos (2016). *Eleconomista.es*. Recuperado 20 enero 2018 de <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1086.html>

Raúl Limón (19 febrero, 2017). *El mercado ecológico mundial sigue al alza y mueve 76.642 millones de euros*. *elpais.com*. Recuperado 10 enero 2018 de https://elpais.com/economia/2017/02/17/actualidad/1487336111_542776.html

Rosa María Manzano (13 marzo, 2014). *Marketing social, caso Nestlé*. Informabtl.com. Recuperado 2 febrero 2018 de <https://www.informabtl.com/marketing-social-caso-nestle/>

Situación de los productos de salud en China (1 agosto, 2017). Hktdc.com. Recuperado 16 febrero 2018 de <http://china-trade-research.hktdc.com/business-news/article/%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E6%B6%88%E8%B4%B9%E5%B8%82%E5%9C%BA/%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E4%BF%9D%E5%81%A5%E9%A3%9F%E5%93%81%E5%B8%82%E5%9C%BA%E6%A6%82%E5%86%B5/ccm/sc/1/1X000000/1X002L54.htm>

Soria Natural (s.f.). Wikipedia.org. Recuperado 27 enero 2018 de https://es.wikipedia.org/wiki/Soria_natural

The Pharmaceutical Industry in Figures (2017). Efpia. Recuperado 10 marzo 2018 de https://www.efpia.eu/media/219735/efpia-pharmafigures2017_statisticbroch_v04-final.pdf

UE- India tratado de libre comercio (s.f.). reingex.com. Recuperado 7 marzo 2018 de <http://www.reingex.com/UE-India.shtml>

Ynsadiet Sa (s.f.). guiaempresas.universia.es. Recuperado 9 enero 2018 de <https://guiaempresas.universia.es/YNSADIET.html>

ANEXOS

Anexos I. Comparativa precio calidad de los productos de la bebida vegetal.....	101
Anexo II. Comparativa de precios y calidad de productos de leche en polvo bebé...	102
Anexo III. Comparativa de precios y calidad de productos de proteínas en polvo...	103
Anexo IV. Comparativa de precios y calidad de productos de jalea real.....	104
Anexo V. Herramientas empleadas para la comunicación.....	105
Anexo VI. Entrevista a Yemin Ni.....	106

Anexos I. Comparativa precio calidad de los productos de la bebida vegetal

Producto de la Bebida vegetal	Precio	Calidad (1-5, siendo 5 la mayor puntuación)
Bebida Arroz bio Monsoy (Liguats Vegetals)	1,99 euros / L	4,6
Bebida de Arroz Vitariz	2,25 euros / L	4,6
Leche de Arroz Canela y Limón Eco1. Soria Natural	2,52 euros / L	4,6
Bebida Eco de Arroz Amandín	1,95 euros / L	5
Bebida Arroz Rice drink natural Lima	2,35 euros /L	3,5
Bebida de Arroz BIO Isola Bio	2,50 euros / L	4,9
Bebida Vegetal de Arroz Bio Nature Ecomil	1,85 euros / L	3
Bebida Arroz y Quinoa Biocop	1,65 euros / L	4,9
Bebida de arroz y coco Bio sin gluten Gerblé (Nutición & Santé)	2,59 euros / L	4,5
Bebida Arroz Natural Bio Scotti	1, 90 euros / L	4,6
Bebida de Arroz BIO Natuimi	1,70 euros / L	4,7

Fuente: Elaboración propia (2018).

Anexo II. Comparativa de precios y calidad de productos de leche en polvo bebé

Producto de Leche en Polvo de Bebé	Precio	Calidad (1-5, siendo 5 la mayor puntuación)
Blemil Plus 1 Forte (Ordesa)	20,62 euros / Kg	4,8
Leche de inicio Nidina 1 Premium Nestlé	17,4 / Kg	4,9
Leche Almidón Advance 1	21,41 euros / Kg	4,9
Leche Enfamil 1 Premium	25,31 euros / Kg	4,7
Leche de Cabra Inicio Holie	38,63 euros / Kg	4,9
Leche Novalac 1 Premium	19,81 euros / Kg	4,9
Leche de inicio 1 Natal Nutribén (Alter)	24,06 euros / Kg	5
Leche de Inicio Hipp 1	23,82 euros / Kg	4,7

Fuente: Elaboración propia (2018).

**Anexo III. Comparativa de precios y calidad de productos de proteínas
en polvo**

Producto de Proteínas en Polvo	Precio	Calidad (1-5, siendo 5 la mayor puntuación)
Proteína en Polvo Herbalife	79,93 euros / Kg	4,3
100% Whey gold Standart	37,6 euros / Kg	4,8
KL Protein Batido de Proteínas Vegano (Ynsadiet)	58,23 euros / Kg	4
WheyPro	34,50 euros / Kg	4,5
Total Whey Chocolate Gold nutrition	24,50 euros / Kg	4,8
Evinight	21,95 euros / Kg	5
Vegan Protein	20,06 euros / Kg	4,5
Smoth 8 Hybrid Protein	31,05 euros / Kg	4,6

Fuente: Elaboración propia (2018).

Anexo IV. Comparativa de precios y calidad de productos de jalea real

Producto de Jalea Real	Precio	Calidad (1-5, siendo 5 la mayor puntuación)
Arko Real Jalea Real	15.03 euros / 20 viales	4,1
Viaflor Jalea Real Defensas	16,9 euros / 20 viales	4,5
Soria Natural Fost print Plus	22.11 euros / 20 viales	4,9
Forté Pharma jalea real	13.28 euros / 20 viales	1
MARNYS jalea real plus	20,95 euros / 20 viales	4,8
Apiserum Defensas	24,64 euros / 20 viales	4,6
Jelly Vital Plus de jalea (Ynsadiet)	17,37 euros /20 viales	4,7

Fuente: Elaboración propia (2018).

Anexo V. Herramientas empleadas para la comunicación

Cuadro 3.16

HERRAMIENTAS TÍPICAS DE LA COMUNICACIÓN (MEDIOS)

CUALIFICACIONES GENERALES/CRITERIOS DE SELECCIÓN

Publicidad	Relaciones públicas	Promoción de ventas	Marketing directo	Venta personal
<ul style="list-style-type: none"> - Periódicos - Revistas - Revistas especializadas - Directorios - Radio - Televisión - Cine - Exteriores - Internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Informes anuales - Imagen corporativa - Revistas internas - Relaciones con la prensa - Relaciones públicas - Eventos - Presión política (<i>lobbying</i>) - Patrocinios - <i>Marketing parasitario (ambush marketing)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Rebajas y descuentos - Catálogos y folletos - Muestras, cupones y regalos - Competiciones o concursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo directo/<i>marketing</i> con bases de datos - <i>Telemarketing</i> - <i>Marketing</i> por Internet - <i>Mobile marketing</i> - SMS - <i>Marketing</i> viral - <i>Social media</i> (Facebook, LinkedIn, Twitter, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Presentaciones de ventas - Gestión de la fuerza de ventas - Exhibiciones y ferias comerciales

Fuente: elaboración propia, a partir de Hollensen y Arteaga (2010) y Hollensen (2016).

Anexo VI. Entrevista a Yemin Ni

Para el presente trabajo se ha realizado una entrevista al Máster Franquiciado en el ámbito de la comunidad china el señor Yemin Ni, empresario y Presidente de la Asociación de Quintianeses en España.

Preguntas formuladas:

1. ¿Cuáles su opinión sobre el sector de la parafarmacia?
2. ¿Cómo te decidiste entrar en este sector?
3. ¿cuánto tiempo lleva en el sector?
4. ¿Cómo funciona el sistema de franquicias en Ynsadiet?
5. ¿Cuáles su previsión sobre el crecimiento del sector?
6. ¿Cuáles son los productos con mejor acogida dentro de los clientes de procedencia China?
7. ¿Cuáles son las características de los mismos?
8. ¿Crees que tiene potencial el mercado Chino?