



Facultad de Ciencias Económicas Empresariales (ICADE)

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA UNA EMPRESA EN EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA INFANTIL: SMILEAT

Autor: Marta Albella

Director: Alfonso Fernández del Hoyo

RESUMEN

El objetivo principal de este proyecto de TFG es realizar un plan de internacionalización dedicado a una hipotética introducción de los productos de la *start-up* española Smileat en el mercado de la alimentación infantil ecológica en Alemania.

En la Primera Parte del proyecto, “El estado de la Cuestión”, se realiza un estudio y análisis de la marca: evolución desde que fue fundada en el año 2015, situación actual y posición en el mercado con respecto a sus principales competidores; así como del sector de la alimentación ecológica infantil tanto en España como a nivel global. Como conclusión de esta primera parte se obtiene la oportunidad de internacionalización que encuentra Smileat en un mercado en crecimiento en todo el mundo.

Una vez identificada la oportunidad de internacionalización de la *start-up*, en la Segunda Parte, “Desarrollo del Plan de Marketing Internacional para Smileat”, se determina cual es el país en el que se realizará la expansión internacional, y se diseñará e implantará un Plan de Marketing Internacional (PMI), a través del cual se podrán aprovechar las oportunidades de crecimiento del sector en el país de entrada. Para ello se estudiarán las diferentes metodologías de PMI y se seleccionará la que más se ajuste a los objetivos de la empresa, pasando a continuación a su implantación. Las conclusiones obtenidas en esta parte del trabajo son la idoneidad de Alemania como país de entrada y, teniendo como referencia principal el Plan de Marketing de Llamazares & Nieto, se recomienda seguir una estrategia de internacionalización global de estandarización utilizando como forma de entrada la exportación directa a través de ventas online desde su propia página web y de mayoristas.

Palabras claves: Smileat, Alimentación infantil ecológica, Plan de Marketing Internacional, España, Alemania, Estrategia de Internacionalización

ABSTRACT

The main objective of this project is to carry out an internationalization plan dedicated to a hypothetical introduction of the Spanish start-up Smileat in the organic baby food market in Germany.

In the first part of the project, “The State of the Art”, a study and analysis of the brand is carried out: its evolution since it was founded in 2015, its current situation, and its position in the market with respect to its main competitors; as well as the organic baby food market both in Spain and globally. As a conclusion to this first part, the internationalization opportunity that Smileat finds in a growing market is obtained.

Once the internationalization opportunity of the start-up has been identified, in the second part of the project, “Development of the International Marketing Plan for Smileat”, the country in which the international expansion will take place is determined, and an International Marketing Plan (IMP) will be designed and implemented to take advantage of the growth opportunities of the sector in the new country. To do this, the different PMI methodologies will be studied and the one that best suits the company’s objectives will be selected and then implemented. The main conclusion drawn in this part of the study is the suitability of Germany as a country of entry. Additionally, having the Llamazares & Nieto Plan as the main reference, it is recommended to follow a Global internationalization strategy of standardization using direct export as an entry form through online sales from its own website and from wholesalers.

Key words: *Smileat, Organic baby food, International Marketing Plan, Spain, Germany, Internationalization strategy.*

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE FIGURAS.....	6
INDICE DE TABLAS.....	7
LISTADO DE ACRÓNIMOS.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA.....	10
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	11
1. Introducción a la empresa.....	12
1.1. Historia.....	12
1.2. Productos.....	13
1.3. Misión y Visión.....	16
1.4. Competidores.....	17
2. Introducción al sector.....	20
2.1. La industria de la comida ecológica a nivel global.....	20
2.2. La industria de la comida ecológica en España.....	22
2.3. La industria de la alimentación infantil ecológica.....	24
2.4. Análisis DAFO.....	24
3. Conclusion Parte I: Oportunidad de internacionalización.....	25
PARTE II: DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING	
INTERNACIONAL PARA SMILEAT.....	26
1. Evaluación de diferentes modelos de plan de marketing.....	27
1.1. Plan de Marketing internacional de Cateora.....	27
1.2. Plan de Marketing Internacional del ICEX.....	29
1.3. Plan de Marketing Internacional de Llamazares & Nieto.....	31
1.4. Modelo del Plan de Marketing propuesto para Smileat.....	32
2. Desarrollo de un plan de marketing internacional para	
la expansión internacional de Smileat.....	33
2.1. Fase 1: Selección y delimitación.....	33
2.2. Fase 2: Marketing Mix Internacional.....	45
2.3. Implantación.....	48

CONCLUSIONES GENERALES.....	51
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	54
BIBLIOGRAFÍA.....	55
ANEXOS.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Gama de productos de Smileat en tarritos de cristal

Figura 2: Pouches

Figura 3: Snacks

Figura 4: Papillas

Figura 5: Infusione

Figura 6: *EU Organic Bio Logo*

Figura 7: Evolución del volumen de ventas de la industria ecológica a nivel mundial

Figura 8: Gasto medio por habitante en alimentos ecológicos en España

Figura 9: Plan de Marketing Internacional de Cateora

Figura 10: Fases del plan de internacionalización del ICEX

Figura 11: Plan de Marketing Internacional de Llamazares & Nieto

Figura 12: Esquema del método “Escrutinio de reducción”

Figura 13: valor de ventas de alimentos ecológicos en Europa en 2019

Figura 14: Estructura de organización internacional

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estados miembros de la Unión Europea

Tabla 2: Diferencias culturales entre España y otros países miembros de la UE

Tabla 3: gasto en alimentación per capita

Tabla 4: Tasa total tributaria

Tabla 5: Índice de facilidad para hacer negocios

LISTADO DE ACRÓNIMOS

CRAE: Comisión Reguladora de Agricultura Ecológica

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades

ICEX: Instituto Español de Comercio Exterior

IDV: *individualism*

IMP: *International Marketing Plan*

MAS: *Masculinity*

PDI: *Power Distance Index*

PEST: Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico

PMI: Plan de Marketing Internacional

PYME: Pequeñas y Medianas Empresas

SEM: Search Engine Marketing

SEO: Search Engine Optimization

SMART: Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Timebound

UE: Unión Europea

UAI: Uncertainty Avoidance

INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha crecido en la sociedad la concienciación sobre el desgaste que está experimentando el planeta tierra a causa de la explotación humana, lo que ha hecho que sean muchos los consumidores que prefieren consumir productos denominados como “ecológicos”. Esto ha llevado a que muchas empresas se introduzcan con fuerza en este mercado llevando a cabo una adaptación del proceso de producción.

Smileat, que fue fundada en 2015 con el objetivo de ofrecer a los padres una opción de alimentación ecológica y saludable para sus hijos, es líder en este sector en España y, con el objetivo de seguir creciendo de manera estratégica, se va a explorar en este trabajo la oportunidad que presenta una hipotética internacionalización de la empresa a un país como Alemania en el que la tendencia ecológica es aún más fuerte que en España.

OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA

El **objetivo** principal de este trabajo es diseñar un plan de internacionalización para la empresa Smileat que identifique sus principales mercados exteriores y que diseñe la mejor herramienta estratégica, en forma de Plan de Marketing Internacional, para abordarlos.

En cuanto a su **metodología**, los datos e informaciones utilizados para realizar este proyecto se fundamentarán tanto en fuentes primarias como secundarias. Se llevará a cabo una investigación de la empresa Smileat y del sector en que se enclava de la alimentación ecológica tanto en Alemania como en España, con el fin de realizar un análisis de la empresa y poder detectar los posibles riesgos y oportunidades ante una hipotética expansión. En cuanto a las fuentes primarias, se obtendrán datos y documentación facilitados por la empresa, y en lo referente a las fuentes secundarias, se acudirá de Bases de Datos de reconocido prestigio como Google Scholar y Statista, además de otros artículos contrastados que estén relacionados con el tema del proyecto.

La combinación de las informaciones internas y externas junto con las fuentes primarias y secundarias contribuirán a la elaboración de un plan estratégico para la expansión de Smileat en el mercado alemán.

Finalmente, en cuanto a su **estructura**, este trabajo consta de dos Partes principales más Conclusiones Generales y Futuras Líneas de Investigación. Una Introducción, Bibliografía y Anexos completan la presentación del trabajo. En la Parte I se describe el Estado de la Cuestión consistente en una revisión bibliográfica sobre la empresa y su sector donde se concluye con la oportunidad de internacionalización para Smileat. En la Parte II se Desarrolla el Plan de Internacionalización incluyendo la metodología de selección del mercado exterior a acudir que resulta ser Alemania y la forma de abordarlo a través de un Plan de Marketing Internacional expresamente diseñado para la empresa.

PARTE I:

EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL SECTOR DE LA ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA INFANTIL EN EL MUNDO

En esta Parte I del Estado de la Cuestión se va a comenzar con una presentación de la empresa, su historia, productos, valores y competidores para a continuación pasar al análisis de sector de la comida ecológica de lo más general o global a lo más particular de la comida ecológica infantil. Seguidamente, se hace un análisis DAFO del sector buscando las oportunidades (nuevos mercados) y fortalezas en la que basarse para abordarlos concluyendo con la ocasión de ir al mercado alemán.

1. Introducción a la empresa

1.1. Historia

Smileat es una empresa española de alimentación infantil 100% ecológica que nació en Madrid en el año 2015 de la mano de Alberto Jiménez San Mateo y Javier Quintana. Su objetivo era dar un cambio radical a la alimentación infantil apostando por una alimentación ecológica con frutas y verduras de temporada y sin añadidos que además fuese respetuosa con el medio ambiente, utilizando envases sostenibles y materias primas procedentes de la agricultura y ganadería ecológica española (Smileat, 2021).

Desde su nacimiento, la empresa ha ido incorporando nuevos productos, expandiendo su presencia en diferentes puntos de venta y canales de distribución y aumentando su facturación de manera notable. Según El Confidencial (2017), con tan solo dos años de vida la empresa ya había recibido dos rondas de financiación de más de 400.000€, a parte de 100.000€ del fondo de ayudas para pymes ENISA¹. Además, estaba presente en más de 1.700 puntos de venta en toda España y había cerrado el año 2016 con un aumento en la facturación con respecto al año anterior de 483%, alcanzando los 400.000€.

En el año 2020 se incorporó al equipo de Smileat como inversor y consejero Didier Suberbielle con el objetivo de liderar el desarrollo de la cartera de productos y la expansión internacional de la compañía con su foco en Portugal, donde la empresa ya es líder por encima de marcas reconocidas como Nestle y Hero (Smileat, 2020).

La *start-up* es, a día de hoy, una marca líder que se puede encontrar prácticamente en cualquier supermercado en España ya que está presente en más de 3.500 puntos de venta incluyendo tiendas ecológicas, herbolarios, farmacias, tiendas *on-line* y grandes superficies. Tras 5 años desde su nacimiento, Smileat se ha posicionado como la primera marca española en cuota de mercado en alimentación infantil ecológica y sus productos se comercializan también en Francia, Portugal, Letonia, Kuwait y China (Forbes Negocios, 2021)

¹ ENISA: Acrónimo del idioma español que significa Empresa Nacional de Innovación, SA. Empresa pública dedicada a la financiación de pymes españolas mediante préstamos. (ENISA, 2021)

Según datos proporcionados por la empresa², la facturación al cierre del año 2020 superó los 3 millones de euros, logrando así su objetivo de alcanzar el *break-even*³ o punto de equilibrio y un crecimiento del 11,6% comparado con el año anterior. Además, Smileat fue la única empresa de la categoría que creció durante este ejercicio gracias a su fuerte canal de *E-commerce*, que creció en un 157%, viéndose reforzado por las restricciones y confinamientos ocasionados por el Coronavirus.

1.2.Productos

Desde el nacimiento de la empresa en 2015 se han ido incorporando nuevas líneas de productos, todos ellos 100% ecológicos y saludables, libres de alérgenos, sin añadidos y con envases sostenibles, tal y como se refleja en la web de la compañía. Podemos distinguir cuatro líneas de productos diferentes:

➤ Tarritos

Los tarritos son potitos ecológicos para bebé hechos de manera artesanal. Son el principal producto de Smileat y el primero que lanzaron en el año 2015. En un principio introdujeron 6 sabores y han ido aumentando la línea hasta alcanzar los 18 diferentes gamas entre los que encontramos tanto opciones dulces como saladas. En la figura número 1: “Gama de productos de Smileat en tarritos de cristal” se muestran algunos de los tarritos que se ofrecen actualmente, tanto dulces como salados.

² Información obtenida a través de una entrevista en profundidad a un inversor de la empresa

³ *Break-even*: Punto de equilibrio, donde el ingreso total de una empresa es igual a sus gastos totales (Mazón Arevalo, L., Villao Burgos, D., Núñez, W., & Serrano-Luyó, M., 2017)

Figura 1: Gama de productos de Smileat en tarritos de cristal



Fuente: Smileat (2021)

➤ Meriendas y Snacks

Dentro de la línea de meriendas y snacks encontramos diferentes productos. El primero de ellos son los “*Pouches*”⁴, que fueron lanzados en 2016 y son purés de frutas variadas 100% ecológicas en un formato bebible y cómodo para que los bebés a partir de 6 meses puedan beberlo sin ayuda. En la Figura 2: “*Pouches*” se presentan las 5 opciones de *pouches* ofrecidas por Smileat: Yogur y Sandía; Yogur y Avena; Cereza, Açaí y Amaranto; Frutas Variadas; y Fresa y Plátano.

Figura 2: Pouches



Fuente: Smileat (2021)

Además de los pouches, Smileat ofrece otros snacks como los “*Smilitos*” desde el año 2017, que son gusanitos ecológicos de maíz horneado y aceite de oliva virgen. En el año 2018

⁴ *Pouches*: palabra de origen inglés que significa “bolsa”. Son envases flexibles que contienen yogures de frutas bebibles.

lanzaron las Galletas Ecológicas de Espelta y Fruta y al año siguiente, en 2019, los Panecitos Multicereales Ecológicos. En la Figura 3: “Snacks” se presentan, de izquierda a derecha, los Smilitos, los Panecitos Multicereales, y las Galletitas ecológicas.

Figura 3: Snacks



Fuente: Smileat

➤ Papillas

Desde 2017, Smileat ofrece dos tipos de papillas: la Papilla Ecológica de 7 cereales, dedicada para bebés a partir de los 6 meses; y la Papilla Ecológica sin gluten con quinoa, dedicada para bebés a partir de los 4 meses. Estas papillas están hechas de cereales 100% ecológicos y están compuestas por 99,9% de cereales sin hirolizar y vitamina B1. Además, su envase es 100% reciclable, con un formato innovador y práctico con abre fácil y ventana para ver el producto, como se puede observar en la Figura 4: “Papillas”.

Figura 4: Papillas



Fuente: Smileat (2021)

➤ Infusiones

A principios de 2020, la start-up lanzó su última línea de productos: las infusiones 100% ecológicas hechas a base de plantas medicinales. Estas son cultivadas en una fábrica de Galicia que cultiva sus propias plantas aromáticas “desde el respeto y cuidado de la tierra”.

Presentadas en la Figura 5: “Infusiones”, la infusión “pequeña tripita”, está dirigida para aliviar el cólico lactante y facilitar las digestiones; mientras que la infusión “peueño dormilón” favorece la relajación del bebé a la hora de dormir, evitando el insomnio.

Figura 5: Infusiones



Fuente: Smileat (2021)

1.3. MISIÓN Y VISIÓN

Smileat es una empresa que nació con el objetivo de dar un cambio radical a la alimentación infantil. Ellos se definen como “un grupo de jóvenes emprendedores, con ganas de cambiar y mejorar la categoría de alimentación infantil” (Smileat, 2021).

Según la web de Smileat (2021), su equipo trabaja para ofrecer productos de la máxima calidad, esforzándose en buscar proveedores que tengan certificación ecológica y que usen los mejores alimentos con una fabricación artesana siempre bajo las normas de seguridad alimentaria. Además de ofrecer una alimentación saludable y equilibrada, también tienen como objetivo “cuidar” el planeta con la utilización de envases 100% sostenibles y amigables con el medio ambiente.

En cuanto a sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro, Alberto Jiménez, uno de los fundadores de la empresa, declara que su estrategia durante los próximos años se va a basar en

seguir entrando en grandes superficies, consolidarse en los países en los que ya se vende Smileat, y buscar oportunidades para llevar la marca a países en los que la oferta de alimentación ecológica infantil no es muy elevada (Huete, J., 2018).

1.4. COMPETIDORES

Para analizar la competitividad del sector de la alimentación infantil y ver sus fortalezas y debilidades con respecto a Smileat, voy a utilizar el modelo de Michael E. Porter de las 5 fuerzas. Según este modelo, el entorno competitivo de un sector está definido por cinco fuerzas, que son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de competidores existentes, la amenaza de nuevos competidores, y la amenaza de productos sustitutivos (Porter, M., 2008).

➤ Poder de negociación de los clientes

Un alto poder de negociación de los clientes de un sector puede afectar a la rentabilidad de las empresas que operan en éste ya que los compradores tendrán suficiente peso para rebajar los precios o demandar una mayor calidad al producto. Para determinar el poder de negociación de nuestros clientes, debemos preguntar cuál es el volumen de compradores, si éstos compran en grandes cantidades, el nivel de diferenciación entre los productos del sector, y el coste que supone a los clientes cambiar de proveedor (Porter, M., 2008).

En el caso del sector de la alimentación infantil, podemos determinar que el volumen de compradores es considerable. En el caso de Smileat, que ofrece productos segmentados dentro de la alimentación infantil ecológica, el número de clientes es menor, pero aún así es lo suficientemente considerable como para no tener un poder de negociación elevado.

En cuanto al nivel de diferenciación entre los productos del sector, los productos de Smileat se diferencian dentro del sector de la alimentación infantil debido a sus propiedades saludables y su origen ecológico. La oferta de este tipo de productos es menor dentro del sector, lo que supone una ventaja para la empresa y reduce el poder de negociación de sus clientes ya que implicará un mayor coste encontrar otros productos con características similares. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es una fuerza catalogada de débil respecto a Smileat.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores de una empresa también pueden influir en su rentabilidad ejerciendo un mayor o menor control en el precio y la calidad de los productos dependiendo de varios factores, como el nivel de concentración del mercado, la variedad de clientes y de industrias de las que estos procedan, la diferenciación de los productos y el coste que suponga a los clientes el cambio de proveedor (Porter, M., 2008).

En el caso de los productos de Smileat, que provienen de agricultura ecológica y sostenible, los proveedores serán locales y de pequeñas explotaciones agrícolas con un número reducido de clientes. Esto hace que el poder de negociación de los proveedores sea escaso y que por lo tanto esta sea una fuerza débil con respecto a Smileat.

➤ **Amenaza de competidores existentes**

En este apartado se estudia la amenaza que suponen las empresas que actualmente compiten directamente en el sector, y suele estar determinada, entre otras, por la innovación tecnológica de las compañías, la política de precios, la efectividad de su publicidad o la diferenciación de la empresa en el sector (Porter, M., 2008).

En el mercado de la alimentación infantil existen una gran cantidad de marcas y muchas de ellas con gran renombre debido a su elevada inversión en publicidad, pero la mayoría de estas ofrecen un producto que, aunque es atractivo para los niños, no cuenta con las características saludables y sostenibles que tienen los productos de Smileat y que son cada vez más valoradas por los padres, que son los que toman la decisión final acerca de qué producto comprar.

La diferenciación de nuestra empresa como marca que comercializa productos saludables y de origen ecológico es un factor clave para poder ganar una mayor cuota de mercado en un sector que cuenta con un elevado número de competidores, y reduce la amenaza de que los consumidores cambien nuestros productos por los de nuestros competidores ya que las posibilidades de encontrar productos con características similares o de mejor calidad que los de Smileat se verán reducidas. Esto se debe en parte a que una parte importante del mercado de la alimentación infantil en España está compuesto por productos ultraprocesados, los cuales tienen consecuencias nocivas para la salud de los niños, por lo que los padres que busquen alternativas más saludables tendrán menos opciones para escoger.

Aún así, el hecho de que la concienciación de los padres acerca de la calidad de los alimentos que compran para sus niños sea cada vez mayor, hace que cada vez más empresas introduzcan

líneas de productos ecológicos y sostenibles y también que nazcan nuevas empresas con la misma filosofía, lo que hace que la competencia sea cada vez mayor y que por lo tanto la amenaza de este factor sea cada vez más alta.

Por lo tanto, se considera la amenaza de competidores existentes como una fuerza de nivel medio con respecto a Smileat, que ha encontrado un nicho en un mercado que todavía no está muy desarrollado en el que puede asentarse y crecer antes de que otras marcas o empresas entren y compitan al mismo nivel.

➤ **Amenaza de nuevos competidores**

En la actualidad, los grandes avances tecnológicos y las innovaciones continuas hacen que la amenaza de la entrada de nuevos competidores a la industria que logren satisfacer las necesidades de los consumidores de maneras diferentes sea creciente. La intensidad de esta amenaza se puede medir de acuerdo con factores como las barreras de entrada al sector, el capital necesario para introducir una empresa a la industria, o el nivel de protección de las diferentes marcas existentes en el sector dentro del derecho de Propiedad Industrial. (Porter, M., 2008)

En este caso, el hecho de que Smileat ofrezca productos con un sello ecológico, que muestra su apuesta por proveedores de calidad y alimentos saludables y sostenibles, hace que las barreras de entrada a nuevos productos que compitan directamente con los de la marca sean mayores. Sin embargo, estas barreras que pueden proteger a la marca en cierta medida, no son definitivas, y el hecho de que la tendencia por llevar una alimentación más saludable y la concienciación sobre la procedencia de los ingredientes de los alimentos que se consumen sea cada vez más elevada en nuestra sociedad, hace que las empresas vean cada vez más este sector como una oportunidad y superen las barreras necesarias para convertirse en competencia directa para la Smileat, por lo que considero que la amenaza de nuevos competidores es una fuerza de nivel medio con respecto a la marca.

➤ **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos en un sector existen cuando el cliente puede acceder a productos similares que cubren las mismas necesidades. En la mayoría de las industrias se pueden encontrar productos sustitutos, pero dependiendo de determinados factores, la amenaza de éstos puede ser mayor o menor para una marca en concreto. Entre estos factores encontramos

el precio del producto, la calidad, y el coste para el cliente de cambiar de producto. (Porter, M., 2008)

La cantidad de productos sustitutos que se ofrecen en el sector de la alimentación infantil es muy elevada, lo que puede suponer una fuerte amenaza. Para definir en qué medida la existencia de productos sustitutos puede afectar la rentabilidad de Smileat, estudiaremos los factores mencionados anteriormente.

Los productos ofrecidos por Smileat son de una alta calidad nutricional, saludables y elaborados con materia prima ecológica. Esto diferencia nuestro producto de gran parte de la oferta que se encuentra en este sector e incrementa el coste para el cliente de cambiar de producto ya que será más complicado encontrar otras ofertas con características similares, lo cual disminuirá la amenaza de productos sustitutos en la rentabilidad de la empresa.

De todas formas, considero la amenaza de productos sustitutos como una fuerza de nivel medio con respecto a Smileat, ya que el precio es un factor que sí que supone una amenaza a la rentabilidad de la empresa. El coste de sus productos, al ser sostenibles y producidos con materia prima de mayor calidad, será mayor y por lo tanto su precio estará por encima de la media de los demás productos del sector.

➤ **Conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter**

De las 5 fuerzas presentadas por Porter y analizadas anteriormente, se ha obtenido que 2 son de nivel bajo y 3 de nivel medio con respecto a Smileat, por lo que podemos concluir que la alimentación ecológica infantil es una industria relativamente atractiva para la empresa. Smileat ha encontrado un nicho de mercado prometedor, lo cual se ve reflejado en el crecimiento y rápida expansión nacional sobre la que se ha comentado en el apartado de Historia anteriormente. No obstante, Smileat deberá desarrollar otras ventajas competitivas como mayor volumen (economías de escala) o innovación para poder mantener el crecimiento y aprovechar la oportunidad que tiene en este mercado.

2. INTRODUCCIÓN AL SECTOR

2.1. La industria de la comida ecológica

La alimentación ecológica está compuesta por productos cuya producción y elaboración tienen como objetivo respetar el medio ambiente evitando el uso de productos químicos como

pesticidas, hormonas o antibióticos, y de organismos modificados genéticamente. La agricultura ecológica trata de obtener productos de la máxima calidad nutritiva pero de forma natural como característica más distintiva (Rius, Núñez, Román, Sésar., 2009).

Por lo general, este tipo de productos se comercializan en pequeños establecimientos con trato directo entre el cliente y un propietario con conocimiento acerca de los beneficios y propiedades de los alimentos que ofrece para concienciar al consumidor y provocar un cambio de filosofía que anima a poner la salud y el bienestar general por delante del interés comercial. (Rius et al., 2009)

Los productores deben acreditar que sus productos son ecológicos mediante una certificación que puede ser otorgada por varios organismos tras analizar el producto rigurosamente y comprobar que cumple los requisitos necesarios. En España es la Comisión Reguladora de Agricultura Ecológica⁵ (CRAE) la que se encarga del análisis de los productos para después asesorar a los entes autonómicos especializados en este tema, que deberán decidir si otorgan o no la certificación (Traza, 2019)

Figura 6:
EU Organic Bio Logo



Fuente: Comisión Europea (2021)

En la Figura 6: “EU Organic Bio Logo” se presenta la certificación de cumplimiento de la normativa de la Unión Europea (UE). Para obtener esta certificación es necesario llevar a cabo controles estrictos en cada una de las etapas de la cadena orgánica (Comisión Europea, 2021)

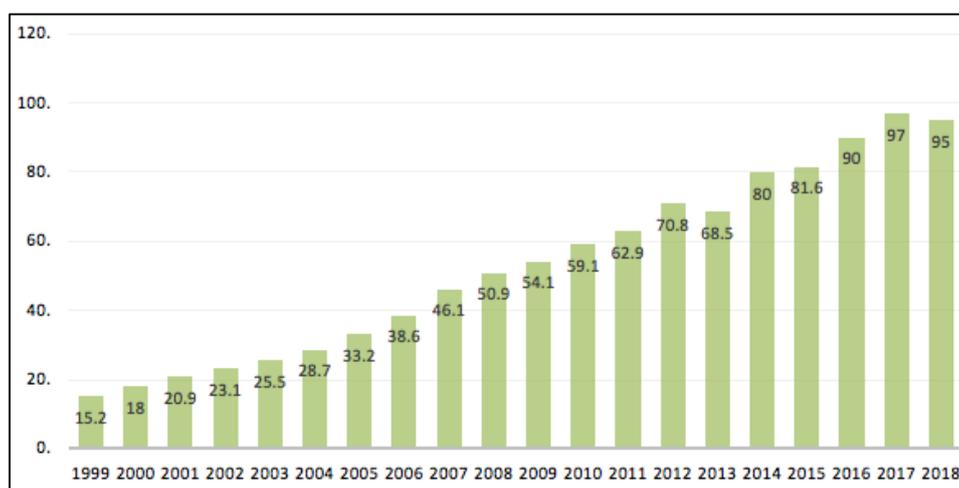
⁵ CRAE: Comisión Reguladora de Agricultura Ecológica. Es un órgano adscrito al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación que proporciona asesoramiento sobre materias relacionadas con el sector de la alimentación ecológica.

2.2. La industria ecológica en España

Según datos recogidos en el Informe Anual de la Producción Ecológica en España de Ecovalia (2020), en 2018 el sector ecológico superó en Europa los 40.000 millones de euros en volumen de ventas y los 97.000 millones a nivel mundial. Además, la producción ecológica creció un 19,9% en superficie con respecto al año anterior, ocupando más de 70.000 hectáreas en todo el mundo.

Como se puede observar en la Figura 7: “Evolución del volumen de ventas de la industria ecológica a nivel mundial”, el consumo de alimentos ecológicos ha crecido de manera muy significativa desde el año 1999.

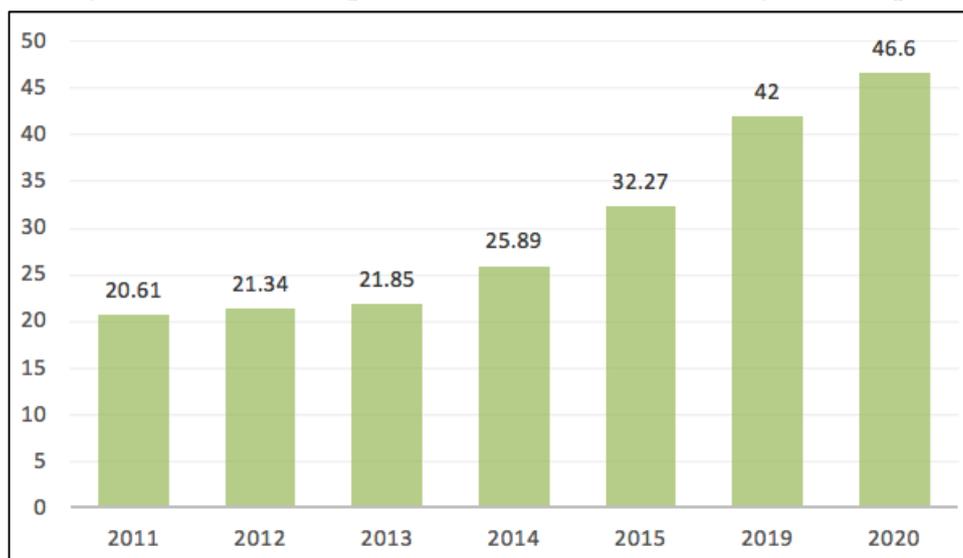
Figura 7: Evolución del volumen de ventas de la industria ecológica a nivel mundial



Fuente: Elaboración propia con datos de Statista (2021)

España ocupa el séptimo lugar entre los países europeos que más alimentos ecológicos consumen, y se encuentra en el top 10 a nivel mundial. En 2018, el consumo de alimentos ecológicos generó 2.133 millones de euros, un gasto medio de 46.6€ por habitante. Esto supone un aumento del consumo del 16.4% con respecto al año anterior, y un aumento del 96% desde el año 2012 (Ecovalia, 2020). Aunque el consumo aún es limitado en España comparado con otros países como Dinamarca o Suiza, los consumidores están cada vez más interesados en este tipo de productos y, ya sea por cuidar su salud o por respeto al medio ambiente, cada vez gastan más dinero en ellos. En la Figura 8: “Gasto medio por habitante en alimentos ecológicos en España” se puede observar cómo ha incrementado desde 2011 el consumo de estos alimentos en España.

Figura 8: Gasto medio por habitante en alimentos ecológicos en España



Fuente: Elaboración propia con datos de EcoLogical

Álvaro Barrera, presidente de Ecovalia, identifica tres tipos de consumidores de alimentos ecológicos en España. El primero de ellos, los conocidos como millennials⁶, que están cada vez más concienciados con los problemas que genera la industria alimentaria al medio ambiente. En el segundo grupo se encuentran los matrimonios jóvenes con hijos, que buscan una alimentación mejor y más natural para sus bebés; y por último, los conocidos como “singles”, con un nivel de estudios medio alto y cierto nivel adquisitivo, que tienen interés por cuidarse a ellos mismos y también al medio ambiente (El Español, 2020).

En cuanto a la producción, España es el primer país de la Unión Europea y uno de los cinco más importantes del mundo. Esto se debe a las favorables condiciones para el desarrollo de la agricultura ecológica debido a la climatología y a la calidad de los suelos. Sin embargo, solo un 20% de la producción es destinada al consumo interno, mientras que el 80% es exportada a otros países en los que el consumo de productos ecológicos es más popular y está más asentado (Certis, 2019). Esto hace que se presente como una oportunidad para una empresa como Smileat el exportar sus productos a otros países en los que tanto la calidad y el origen de sus productos como el cuidado del medio ambiente están aún más valorados que en España, donde la empresa ya ha logrado asentarse y convertirse en una marca líder.

⁶ Millenials: También conocida como Generación Y. Población nacida entre 1977 y 1995.

2.3. La industria de la comida infantil ecológica

La industria de la comida infantil ecológica fue valorada en 5.834 millones de euros en 2016 y se espera que alcance los 11.592 millones de dólares en 2023, lo que supone una tasa compuesta de crecimiento anual del 10.1% desde 2017 hasta 2023 (Mamtani, 2017). Esto se debe a un incremento en la preocupación de los padres jóvenes por la alimentación de sus hijos y en la concienciación sobre los beneficios de los productos ecológicos tanto en la salud de los bebés como en el impacto que tiene su producción en el medio ambiente.

Según un estudio realizado por Mordor Intelligence (2020), esta industria se puede dividir en tres tipos de productos: la comida preparada, los alimentos secos, y la leche de fórmula. Entre estos tres, la comida preparada como los potitos o los purés es la que más cuota de mercado tiene en esta industria.

La industria de la comida infantil ecológica tiene una concentración fragmentada, dada la alta competitividad y el elevado número de empresas que ofrecen este tipo de productos, sin que haya un número pequeño de estas dominando claramente el mercado. Esto hace que las empresas se enfoquen en desarrollar estrategias de marketing que las diferencien de las demás y que las hagan más competitivas (Mordor Intelligence, 2020)

2.4. Análisis DAFO

Tras realizar un análisis tanto de la empresa como del sector, se va a llevar a cabo un breve estudio de las características internas de la empresa y su situación en el sector a través del Análisis DAFO⁷.

En primer lugar, como **fortalezas** de Smileat encontramos la calidad y diferenciación de sus productos en comparación con otras marcas del sector. Además, la empresa se encuentra en una buena situación financiera gracias a que se ha asentado en un nicho de mercado prometedor que ha derivado en un rápido crecimiento de la marca.

Las **debilidades** de Smileat son, principalmente, los pocos años de experiencia de la empresa ya que fue fundada en 2015. Esto hace que sea complicado competir con grandes empresas que llevan muchos años ofreciendo sus productos en el mercado y que ya tienen un público fiel.

⁷Análisis DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que presenta la empresa.

También se considera una debilidad el coste que conlleva la producción de sus productos, que hace que los precios sean algo más elevados que los de sus competidores.

Las **oportunidades** que presenta el sector de la alimentación infantil ecológica son principalmente el elevado crecimiento que está experimentando en todo el mundo debido al énfasis en el cuidado del medio ambiente que está cada vez más presente en la sociedad y también debido a la concienciación de los consumidores por la salud, que les lleva preferir una alimentación a base de productos naturales y de mayor calidad.

En cuanto a las **amenazas** encontramos principalmente la entrada de nuevos competidores. El hecho de que cada vez sean más los padres que prefieren alimentar a sus hijos con productos de mayor calidad, hace que marcas ya asentadas en el sector de la alimentación lancen nuevas líneas de alimentación ecológica, que hace que aumente la presión competitiva en la industria. También identificamos una amenaza a este sector la caída de la natalidad que se está experimentando hoy en día, ya que hace que el público al que van dirigidos los productos disminuya y por tanto haya menos demanda.

3. CONCLUSIÓN PARTE I: OPORTUNIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tras realizar un análisis tanto de la empresa como de la industria de la comida ecológica y su situación actual, podemos concluir que Smileat es una empresa que está creando amplias ventajas competitivas tal y como se demuestra en el estudio de las fuerzas de Porter. Smileat es en la actualidad un referente en España, y esto combinado con un mercado en desarrollo en todo el mundo como es el de la alimentación ecológica, hace que se encuentre una oportunidad de crecimiento a través de la internacionalización de la marca. Como se verá en la segunda parte, se considera Alemania como el país en el que la empresa podría introducir sus productos debido a las condiciones del mercado y los recursos y características de la empresa.

PARTE II:

DISEÑO E IMPLANTACION DE UN PLAN DE MARKETING

La segunda parte de este proyecto consiste en el diseño e implantación de un Plan de Marketing Internacional para una hipotética expansión exterior de Smileat. Para ello se evaluarán diferentes modelos de Planes de Marketing Internacional con el objetivo de escoger el que más se ajuste a las características de la empresa y a los objetivos que quiere alcanzar. El Plan de Marketing escogido servirá de base teórica para poder adaptar, diseñar e implantar un Plan de Marketing Internacional para los productos de Smileat.

1. EVALUACIÓN DE DIFERENTES MODELOS DE PLAN DE MARKETING

Para escoger el modelo de Plan de Marketing Internacional que más se ajusta a las características e intereses de la empresa, antes se expondrán los tres Planes de Marketing más referenciados en este sector, que son: el Plan de Marketing Internacional de Cateora, el de Llamazares-Nieto, y el del ICEX. Tras realizar un estudio de estos tres y escoger el más adecuado, se adaptará a la empresa según el presupuesto y los objetivos de esta.

1.1 PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL DE CATEORA

El plan de Marketing Internacional de Cateora está recogido en el libro International Marketing, escrito por Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2009-2013). Según este modelo, la estrategia de marketing debe se divide en cuatro fases.

Figura 9: Plan de Marketing Internacional de Cateora



Fuente: Philip Cateora, Mary Gilly y John Graham (2009-2013)

Fase 1: Análisis preliminar

El objetivo principal de esta fase es determinar los mercados potenciales para la expansión de la empresa teniendo en cuenta sus necesidades y también las del país al que se quiere introducir. Para ellos se considerarán tres aspectos:

En primer lugar, se evaluarán las características de la empresa: sus objetivos, su filosofía, sus recursos financieros, el modo de gestión, el tipo de producto, las limitaciones, etc.

Después se evaluarán las características tanto del país de origen de la compañía como del país en el que se quiere introducir: los factores políticos, legales y económicos, el desarrollo tecnológico, nivel cultural, posición geográfica, etc.

Por último, se determinarán las razones por las que es importante para la empresa adentrarse en este nuevo mercado, analizando la compatibilidad de estos.

Fase 2: Adaptación del marketing mix

Una vez seleccionados los mercados potenciales, se deberá adaptar el marketing mix teniendo en cuenta las restricciones económicas, políticas y legislativas de este nuevo mercado en el que se quiere introducir la empresa. Es decir, se deberán ajustar tanto el producto, el precio, el tipo de promociones utilizadas, y la distribución para aumentar su compatibilidad con el nuevo destino. Una vez realizada la adaptación del marketing mix, se evaluará si los costes de adaptación no impiden que se obtengan beneficios con la entrada en el nuevo mercado.

Fase 3: Desarrollo del plan de marketing

En la tercera fase se desarrollará un plan estratégico de marketing en el que se considerarán los objetivos y metas, los pasos a seguir, la metodología, las estrategias, los presupuestos y el programa de acción.

Fase 4: Implantación y control

Finalmente, se procederá a la implantación de las medidas propuestas en las anteriores fases poniendo en práctica la parte teórica desarrollada anteriormente. Para que el proyecto sea exitoso, será necesario asignar responsabilidades y llevar un control de los resultados para poder realizar correcciones en caso de desajustes o desviaciones.

1.2 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN EL ICEX

El siguiente modelo de internacionalización es el desarrollado por el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), que es una entidad pública empresarial que tiene como objetivo impulsar la internacionalización de las empresas españolas. Este modelo consta de seis diferentes fases, que se presentan en la Figura 10: “Fases del plan de internacionalización del ICEX”, y que serán desarrolladas posteriormente.

Figura 10:
Fases del plan de internacionalización del ICEX



Fuente: Olegario Llamazares, Ortiz Arteaga y Fernández (2013)

Fase 1: Resumen ejecutivo del plan de internacionalización

El primer paso de la estrategia sirve para facilitar la lectura a los directivos de la compañía, y consistirá en un resumen de las líneas generales del plan de internacionalización,

Fase 2: Análisis situacional de la empresa

En esta fase se estudiará el entorno competitivo de la empresa. Para ello se deberán conocer los hechos relevantes de la empresa, del sector, del producto, etc., para poder detectar las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa en el sector y en el país en el que quiere

introducir su producto, y para plasmar las razones por las que sería positiva su internacionalización.

Fase 3: Selección del mercado potencial

A través de un análisis tipo PEST (Político-Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico) del entorno, se llevará a cabo la decisión fundamental de un plan estratégico de internacionalización: la elección del mercado adecuado para la implantación del Plan de Marketing Internacional.

Fase 4: Selección del modo de entrada

En esta fase, se deberá decidir la manera en la que llegar a los clientes del mercado seleccionado teniendo en cuenta las características de la empresa y de público objetivo del país de destino. Se delimitarán los riesgos que se asumen, el canal de comercialización a utilizar, los recursos empleados y el control de las operaciones más adecuado en base a una serie de variables internas y externas.

Fase 5: Marketing mix internacional

El objetivo de esta fase será decidir cómo adaptar las variables del marketing mix (producto, punto de venta, precio y promoción) al mercado seleccionado.

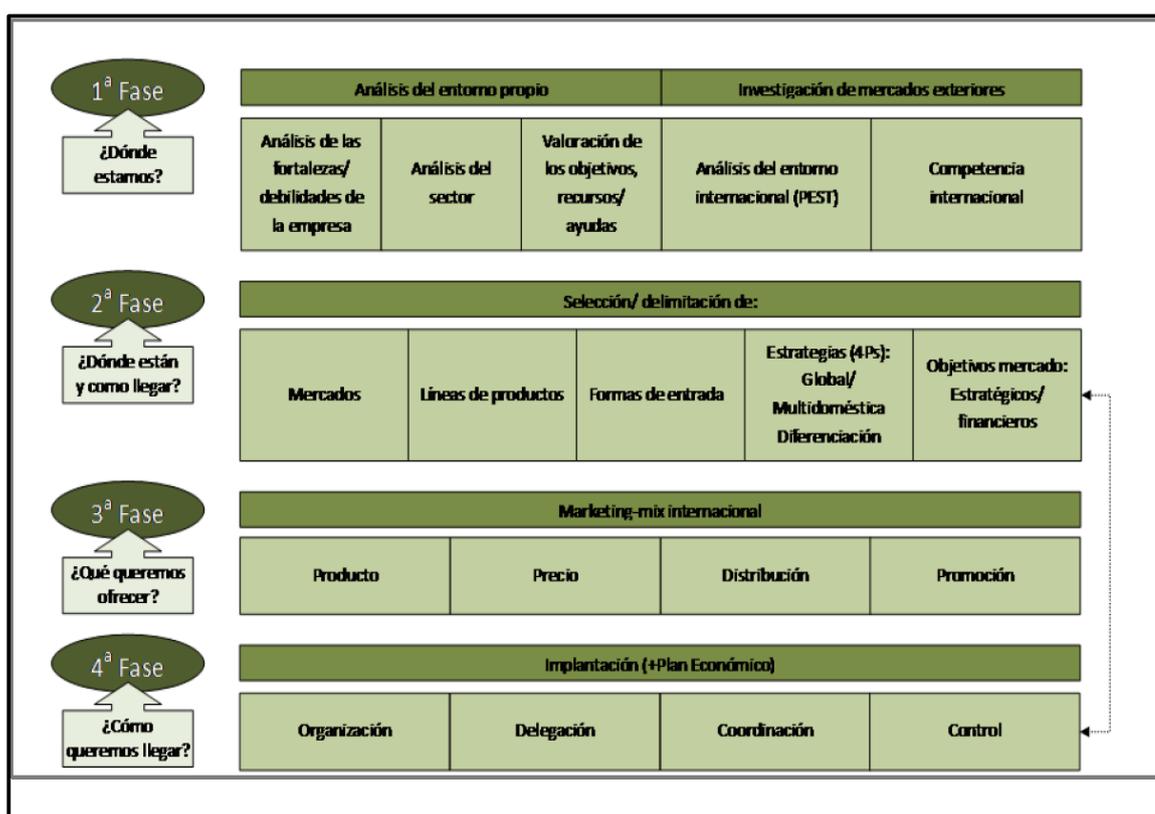
Fase 6: Plan económico:

En esta última fase se calcularán los costes de llevar a cabo esta estrategia, así como los posibles beneficios.

1.3 MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN LLAMAZARES–NIETO

Llamazares y Nieto (2001) recomiendan una estrategia de internacionalización que consta de cuatro fases:

Figura 11: Plan de Marketing Internacional de Llamazares & Nieto



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

Fase 1: ¿Dónde estamos?

Esta fase consiste en un análisis del entorno propio de la empresa y de una investigación de los mercados exteriores.

En cuanto al entorno propio, se analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa para poder conocer la situación en la que se encuentra. Además, se analizará el sector en el que opera con el objetivo de posibles oportunidades y amenazas que se puede encontrar.

La investigación de mercados exteriores consistirá en un estudio de los potenciales candidatos para la expansión a través de un análisis PESTEL y de un análisis de la competencia. De esta

forma podremos conocer las posibles ventajas e inconvenientes de introducir a la empresa en este nuevo mercado.

Fase 2: ¿Dónde están y cómo llegar?

Tras realizar el análisis preliminar, se procederá a la selección o delimitación del mercado elegido para la introducción de la empresa, las líneas de productos que se van a introducir, las formas de entrada (a través de distribuidores, agentes, alianzas, joint-ventures, etc.), la estrategia (global o multidoméstica) y los objetivos que se quieren alcanzar con la implementación del plan (crecimiento de la empresa, cuota de mercado, etc.)

Fase 3: ¿Qué queremos ofrecer?

En la tercera fase se llevará a cabo el marketing mix internacional, que consiste en la adaptación del producto, los precios, la distribución y la promoción de acuerdo con los resultados obtenidos en las fases anteriores y con los objetivos y estrategias seleccionados.

Fase 4: ¿Cómo queremos llegar?

Finalmente procederemos a la implantación de la estrategia de marketing de internacionalización diseñada, es decir, se pondrá en práctica la parte teórica ya realizada. Se deberá tener en cuenta la organización de las tareas que se deben realizar, la delegación y coordinación de tareas y responsabilidades, y el control de las actuaciones para poder actuar ante posibles errores o desviaciones de los objetivos.

1.4 MODELO DEL PLAN DE MARKETING PROPUESTO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SMILEAT

Tras analizar los diferentes modelos de Plan de Marketing Internacional, se ha considerado que el plan más adecuado es el modelo de Llamazares & Nieto, ya que es el más completo y detallado y servirá como una guía para poder llevar a cabo la internacionalización de Smileat con éxito.

Para ajustar y simplificar el modelo escogido, se ha efectuado una reducción de 4 a 3 fases, excluyendo el análisis situacional tanto de la empresa como del sector, que ya han sido objeto de estudio en la primera parte del análisis, en epígrafes anteriores. Además, también se ha excluido el apartado del plan económico, para poder centrarnos y poner más énfasis en los aspectos relacionados con las actividades de marketing para los productos de la empresa.

2. DESARROLLO DE UN PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE SMILEAT

Una vez seleccionado el Plan de Marketing Internacional más adecuado para la empresa y tas haberlo adaptado a los objetivos de este trabajo, procederemos a ponerlo en práctica. Para ello, se va a realizar un análisis en el que se desarrollará la adaptación, diseño e implementación de la estrategia de internacionalización para Smileat.

FASE 1: SELECCIÓN Y DELIMITACION.

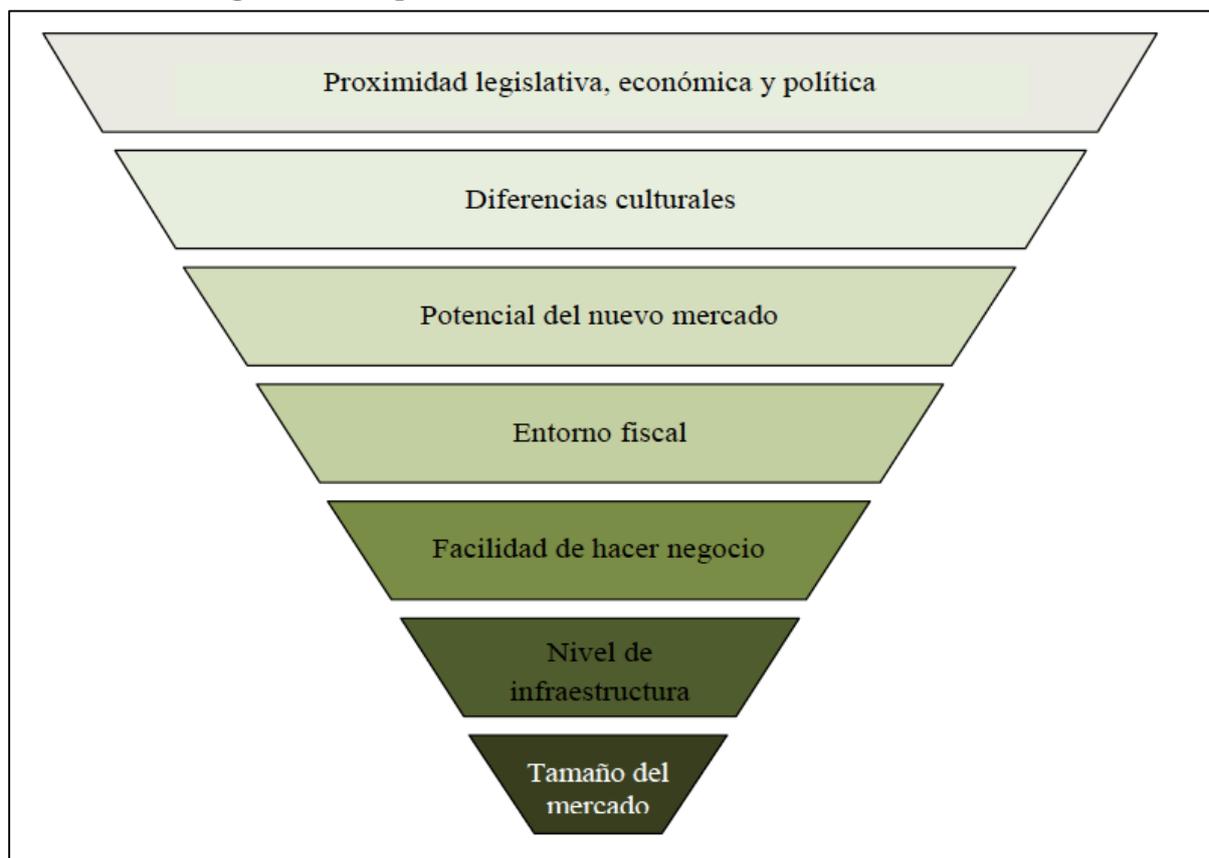
La primera fase del Plan de Marketing Interncional consiste en la selección y delimitación de varios factores como el mercado en el que queremos introducir los productos de la empresa, y escoger las líneas de productos que se van a introducir. Más tarde, se determinarán las formas en las que se introducirán los productos en el nuevo mercado, y qué tipo estrategias se seguirán teniendo en cuenta las características y condiciones del nuevo público objetivo.

A) Selección del mercado objetivo

Para decidir a qué mercado objetivo queremos dirigir el nuevo Plan de Marketing Internacional, se analizarán los diferentes países que tienen potencial de entrada para escoger el más prometedor. Para ello, teneindo como referencia el trabajo de Micro Sydow (2015), se aplicará el método “Escrutinio Reducción”. Este método se basa en concreto, en el proceso piramidal denominado “OTC MARKET SELECTION” (OMS), que está compuesto por siete etapas.

La aplicación del método “Escrutinio de Reducción” consistirá en la introducción, en diferentes etapas, de nuevos indicadores que nos ayudarán a eliminar potenciales destinos de introduccion de nuestros productos, para llegar al mercado objetivo que mejor se ajuste a las características y objetivos de la empresa.

Figura 12: Esquema del método “Escrutinio de reducción”



Fuente: Micro Sydow (2015)

La primera etapa del proceso de selección del mercado objetivo estudiará la **Proximidad legislativa, económica y política** de los países potenciales con respecto al país de origen de la empresa.

En la Unión Europea se establecieron en el año 2007 unos principios, objetivos y normas generales de la producción ecológica comunes a todos los países miembros, en los que se define cómo deben etiquetarse los productos de este tipo, y los requisitos que deben cumplir los productos para comercializarse como ecológicos y por lo tanto llevar el logotipo que lo acredite (Comisión Europea, 2021). Esto hace que introducir los productos de Smileat en un país que sea también miembro de la UE sea más sencillo y menos costoso comparado con otros países en los que las normas de etiquetado y los requisitos para definir un producto como ecológico serán diferentes.

Por lo tanto, limitaremos las opciones de países con potencial únicamente a países miembros de la UE, que además de contar con ventajas legislativas como he comentado anteriormente,

también permitirá a la empresa beneficiarse de las ventajas del mercado único europeo, sin barreras, aranceles ni obstáculos entre los 27 países miembros (Parlamento europeo, 2021).

Tabla 1: Estados miembros de la Unión Europea

Países	
Alemania	Grecia
Austria	Hungría
Bélgica	Irlanda
Bulgaria	Italia
Chequia	Letonia
Chipre	Lituania
Croacia	Luxemburgo
Dinamarca	Malta
Eslovaquia	Países Bajos
Eslovenia	Polonia
España	Portugal
Estonia	Rumanía
Finlandia	Suecia
Francia	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Unión Europea (2021)

En la Tabla 1: “Estados miembros de la Unión Europea” se han descartado como mercados objetivos potenciales tanto a España, país de origen de la empresa, como a Francia y a Portugal, países en los que ya se comercializan los productos de Smileat actualmente.

A continuación, la segunda etapa del proceso OMS consistirá en analizar las **diferencias culturales** entre los países potenciales para reducir las posibilidades de mercados objetivos. Para ello se van a analizar diferentes factores en cada uno de los países miembros de la UE para después compararlos con España, país de origen de la empresa, y así seleccionar los 15 que tengan características más similares y eliminar los que tengan más diferencias con el país de referencia.

Para realizar la comparación cultural entre los Estados miembros de la UE, me voy a basar en los resultados de Geert Hofstede (2010), que evalúa a los diferentes países basándose en 4 dimensiones principales:

- Power distance index: el grado en el que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual.
- Individualism: grado en el que una sociedad prefiere y espera que los individuos se ocupen de sí mismos y de sus familias inmediatas.

- Masculinity: grado en el que se prefiere una sociedad más competitiva que cooperativa
- Uncertainty Avoidance: grado en el que una sociedad tolera la incertidumbre.

A continuación, en la Tabla 2: “Diferencias culturales entre España y otros países miembros de la UE”, se ha realizado la comparación de las cuatro dimensiones entre cada uno de los países y España. Para ello, se ha calculado la media de la diferencia absoluta entre cada país y el país de referencia en las 4 dimensiones, y se han seleccionado los 15 estados en los que el valor de la media fuesen los más bajos. En esta comparación no se ha incluido a Francia y Portugal, ya que son países en los que ya se comercializan los productos de Smileat.

Tabla 2: Diferencias culturales entre España y otros países miembros de la UE

País	PDI	IDV	MAS	UAI	Media
España	0	0	0	0	0
Malta	1	8	5	10	6
Chequia	0	7	15	12	8.5
Bulgaria	13	21	2	1	9.25
Croacia	16	18	2	6	10.5
Grecia	3	16	15	14	12
Polonia	11	9	22	7	12.25
Luxemburgo	17	9	8	16	12.5
Belgica	8	24	12	8	13
Rumanía	33	21	0	4	14.5
Eslovenia	14	24	23	2	15.75
Estonia	17	9	12	26	16
Lituania	15	9	23	21	17
Italia	7	25	28	11	17.75
Alemania	2	16	24	21	20.75
Letonia	13	19	33	23	22
Hungría	11	29	46	4	22.5
Finlandia	38	12	16	27	23.25
Austria	46	4	37	16	25.75
Países Bajos	19	29	28	33	27.25
Irlanda	29	19	26	51	31.25
Suecia	26	20	37	57	35
Dinamarca	39	23	26	63	37.75
Eslovaquia	43	49	35	58	46.25

Fuente: elaboración propia a partir de Hofstede Insights (2021)

Tras haber descartado los países de la UE que más diferencias culturales tienen con España, el siguiente paso será identificar aquellos con mayor **potencial del nuevo mercado**, y para ello

se introducirá el segundo criterio de decisión: el gasto en alimentación per cápita en dólares estadounidenses. Se seleccionarán los 10 países en los que el gasto en alimentación sea mayor, eliminando así los de menor potencial de mercado.

Tabla 3: gasto en alimentación per capita

País	Gasto en alimentación per capita (\$)
Bélgica	3,034.70
Italia	2,986.90
Croacia	2,983.40
Alemania	2,562.90
Lituania	2,521.10
Grecia	2,510.60
Estonia	3,217.70
Eslovenia	2,063.30
Rumanía	2,040.90
Chequia	1,835.80
Polonia	1,480.30
Bulgaria	1,172.10
Malta	-
Luxemburgo	-

Fuente: Elaboración propia a través de datos de Knoema (2021)

El próximo factor de decisión está relacionado con el entorno fiscal de cada país. Para seleccionar los países con más ventajas fiscales se va a estudiar la tasa total tributaria de cada uno de ellos, y como se puede observar en la Tabla 4: “Tasa total tributaria”, se seleccionarán los 7 países en los que la tasa sea menor.

Tabla 4: Tasa total tributaria

País	Tasa total tributaria
Rumania	20.0%
Croacia	20.5%
Eslovenia	31.0%
Lituania	42.6%
Estonia	46.8%
Alemania	48.8%
Grecia	51.9%
Belgica	55.4%
Italia	59.1%
Chequia	60.7%

Fuente: Elaboración propia a través de datos del Banco Mundial

El próximo paso, reflejado en la Tabla 5: “Índice de facilidad para hacer negocios”, será estudiar los aspectos empresariales, y para ello introduciremos el siguiente factor de decisión: la facilidad de hacer negocios. Para ello se va a utilizar un ranking entre los distintos países en el que cuanto menor es el número asociado, más favorable será el entorno para hacer negocios.

Tabla 5: Índice de facilidad para hacer negocios

País	Índice de facilidad para hacer negocios
Lituania	11
Estonia	18
Alemania	22
Eslovenia	37
Croacia	39
Rumania	51
Grecia	79

Fuente: elaboración propia a través de datos del Banco Mundial

En este punto, considero que debido a los resultados en los anteriores criterios de decisión y a su favorable índice de facilidad para hacer negocios, encontramos una oportunidad en Alemania como mercado objetivo para la introducción de los productos de Smileat. A continuación seguiremos introduciendo los dos últimos criterios de decisión centrándonos en el nuevo mercado objetivo para confirmar que es un destino apropiado para la empresa: el nivel de infraestructuras y el tamaño del mercado.

En primer lugar, para valorar el nivel de infraestructuras, se va a tomar como referencia el número de tiendas retail en Alemania ya que este es el canal principal de distribución de los productos de Smileat.

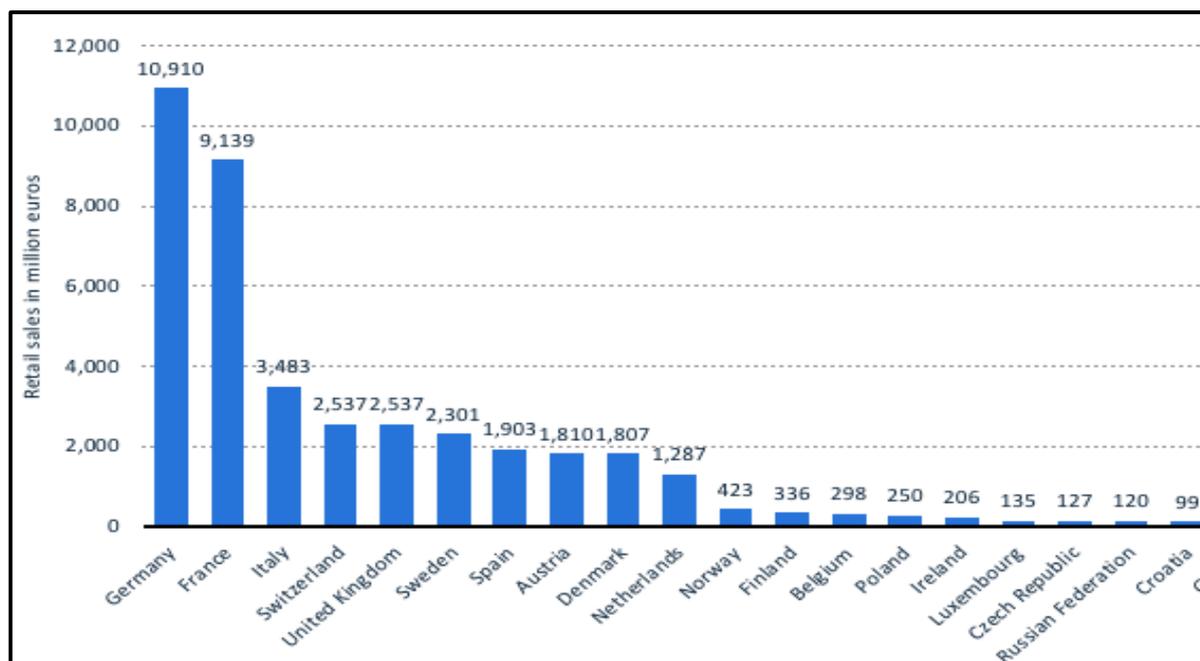
Según Retail-Index (2021), Alemania es el segundo país de Europa, solo por detrás de Italia, con más cadenas retail especializadas en el sector de la alimentación. Además, el top 5 de las principales cadenas minoristas de alimentos en Europa está compuesto por 4 cadenas alemanas (Schwarz, Aldi, Rewe y Edeka), y solo una inglesa (Tesco). Esto refleja la importancia y el peso que tiene este sector en el país, siendo el principal medio de distribución y por lo tanto haciendo que Alemania sea un mercado atractivo para la introducción de los productos de Smileat.

Por último se estudiará el tamaño del mercado de alimentos ecológicos en Alemania para valorar si los productos ofrecidos por la empresa encajan en este nuevo mercado objetivo.

Según un estudio sobre el mercado de la alimentación ecológica realizado por Miguel Ángel Rodrigo Herrero (2019), Alemania es el principal consumidor de este tipo de productos en la Unión Europea y el segundo a nivel mundial, solo por detrás de Estados Unidos. En el año 2018, este sector facturó en Alemania más de 10 millones de €, lo que supone un incremento acumulado del 363% desde 2002. Esto indica que el sector ha experimentado un gran crecimiento durante los últimos años y que cada vez son más los consumidores que adoptan esta tendencia.

Así como el consumo es elevado y crece cada año, la producción de estos productos en Alemania crece a un nivel menor, lo que hace que el sector dependa de la oferta externa y presentando así una oportunidad para las empresas españolas, que junto con las italianas representan el 85% de las importaciones alemanas de estos productos (Rodrigo Herrero, 2019)

Figura 13: valor de ventas de alimentos ecológicos en Europa en 2019



Fuente: Statista (2019)

Como se puede observar en la Figura 13: “valor de ventas de alimentos ecológicos en Europa en 2019”, Alemania es el país que más gasta en productos ecológicos en el sector retail alcanzando los 10,9 millones de euros en 2019, muy por delante de España, que no llega a los 2 millones de euros.

La elevada demanda de productos ecológicos y la necesidad de obtener este tipo de productos de otros países como España, convierte a Alemania en el país idóneo para introducir los productos de la marca Smileat.

B) Selección de las líneas de producto

Como ya se ha descrito anteriormente en la sección “Productos”, en la primera parte del análisis, Smileat cuenta con cuatro líneas de productos:

- Tarritos
- Meriendas y snacks
- Papillas
- Infusiones

Los tarritos fueron el primer lanzamiento de Smileat y son el producto más conocido y mejor vendido de la marca. Estos potitos hechos de productos frescos y 100% naturales se diferencian

de los de sus competidores por los sabores innovadores y diferentes a lo que se suele encontrar en el mercado. Por ello considero que la línea de tarritos debe ser la primera en ser introducida en el mercado alemán, para después introducir las demás progresivamente. Como he mencionado anteriormente, aunque el consumo de este tipo de productos es cada vez más popular, la producción de alimentos ecológicos en Alemania no es muy elevada y por lo tanto se recurre a la importación de productos de este tipo de otros países como España. Por ello creo que cualquiera de estas cuatro líneas de productos podría ser exitosa en el país de entrada.

C) Selección de la forma de entrada

En cuanto a la forma de entrada de los productos de Smileat en el mercado alemán, se van a valorar cuatro alternativas como modo de entrada, que se diferencian según el nivel de control y el riesgo asociados cada una de ellas. Según Marta Peris-Ortiz, Carlos Rueda-Armengot, y Diana Benito-Osorio, estas alternativas son:

➤ Exportación directa

Este modo de entrada supone que la empresa vende directamente los productos desde su mercado doméstico a un cliente en el mercado exterior, ya sea a través de su propio equipo comercial o entrando en contacto con intermediarios en el extranjero. La empresa en este caso se hace cargo de los aspectos burocráticos, logísticos y financieros de la exportación.

➤ Exportación indirecta

La exportación indirecta supone la ayuda de un intermediario independiente para introducir los productos en el mercado exterior. Estos intermediarios pueden ser importadores, distribuidores, mayoristas o compañías de *trading*, y estos se hacen cargo de los trámites que conlleva la exportación.

Tanto la exportación directa como la indirecta se caracterizan por un nivel bajo tanto de riesgo como de control.

➤ Acuerdos de cooperación

Los acuerdos de cooperación implican la colaboración con otras empresas. Existen diferentes tipos, siendo los más característicos:

Las “piggyback”, que consiste en que una empresa utiliza sus canales de distribución para distribuir tanto sus propios productos como los productos de

otra empresa con la que tiene el acuerdo. Este método es propio de empresas que tienen canales de distribución similares pero no son competidores directos.

Los joint-venture, que consiste en la creación de una nueva empresa por parte de varias empresas que comparten un objetivo y se alían para conseguirlo, manteniendo su independencia.

Licencias internacionales: es un acuerdo mediante el cual una empresa extranjera obtiene el derecho a usar el proceso productivo, una patente o una marca registrada de la empresa de origen.

Franquicias internacionales: es un tipo especial de licencia en el cual la empresa franquiciadora no solo autoriza el uso de la marca, sino que provee directamente del producto a la empresa extranjera.

➤ Implantación

Consiste en la inversión directa en filiales comerciales o de producción en el país de entrada, y es la que mayor riesgo conlleva ya que supone una alta inversión.

Una vez establecidos los diferentes métodos de entrada, se seleccionará el más adecuado para la entrada de los productos de Smileat en Alemania de acuerdo con las características de la empresa y las estrategias que lleva a cabo para distribuir sus productos tanto en España como en otros países como Francia y Portugal, así como las características del país de entrada.

En España, los principales canales de distribución de Smileat son el retail y las ventas online desde su propia página web. Según datos proporcionados por la empresa, el canal retail generó más de dos millones de euros en ventas en el año 2020, y el canal online generó cerca de medio millón de euros, con un crecimiento del 157% comparado con el año anterior como consecuencia de la situación generada por el COVID. En cuanto a la entrada de los productos de smileat tanto en Portugal como en Francia, la compañía ha optado también por estos dos canales: el online, adaptando su página web y sus redes sociales al idioma de estos países, y el de retail, buscando distribuidores reconocidos que pudiesen ofrecer sus productos en grandes supermercados y tiendas.

Para la internacionalización de Smileat al público alemán, se empezará con exportación directa, distribuyendo los productos a través de la web. Para ello se adaptará la página web introduciendo la opción del alemán como idioma, así como se hizo con el portugués y el francés

previamente. Teniendo como referencia la internacionalización a Francia y Portugal, los productos seguirán siendo producidos y almacenados en España y será desde ahí donde se mandarían los pedidos a Alemania, incrementando ligeramente los costes de envío a pedidos inferiores a 50 euros. Es importante dar prioridad a este canal ya que, como consecuencia de la crisis sanitaria que está atravesando el mundo entero, los consumidores han encontrado en el canal online un aliado que podría seguir siéndolo cuando esta situación haya terminado.

A parte de la exportación directa a través del canal online, también se implementará el método de exportación indirecta a través de distribuidores para asegurar la presencia de los productos de la compañía en supermercados y tiendas físicas. Según Santander Trade (2021), los principales grupos de distribución en Alemania son Edeka, Rewe, Schwarz Group, Aldi y Metro. El objetivo de Smileat será estar presente en todos ellos además de en pequeñas tiendas independientes tanto de alimentación exclusivamente ecológica como de alimentación de todo tipo.

No se contempla de momento la creación de una tienda física ya que supondría un alto nivel de gastos y de riesgo. Además, la compañía no tiene experiencia en este método de distribución ya que ni en España ni en ninguno de los países en los que comercializa sus productos cuenta con locales propios, por lo que sería arriesgado probar esta estrategia en un país en el que acaba de empezar y por lo tanto no tiene todavía un alto nivel de popularidad o una base de clientes consolidada.

D) Selección de las estrategias 4P

A continuación, para seleccionar las estrategias 4P para la internacionalización de los productos de Smileat, se tendrán en cuenta diferentes factores como las diferencias culturales y económicas entre el país de entrada y salida, el perfil del consumidor, las condiciones legales, las competencias, etc.

En este caso, se va a implementar una estrategia global o de estandarización. Esta estrategia consiste en comercializar en el mercado de entrada el mismo producto y con la misma estrategia de marketing que en el mercado de origen (Thompson & Strickland, 2004). Esto se debe a que las diferencias culturales, económicas, políticas y competitivas entre el país de origen y el de entrada no son muy significativas, lo que nos permite ofrecer en Alemania un producto muy similar al que ya ofrece la empresa en España.

La elección de llevar a cabo una estrategia de estandarización se ha realizado en base a las similitudes legislativas y culturales entre España y Alemania. De todas formas, habrá que tener en cuenta algunas diferencias legislativas y lingüísticas de los dos países para realizar determinadas adaptaciones en los atributos externos del producto como el etiquetado y el embalaje de este.

En cuanto al ámbito cultural, es un factor común en los dos países el crecimiento de la tendencia ecológica, aunque este es aún más elevado en Alemania. Por otro lado, España produce más alimentos ecológicos que Alemania, lo que supone una oportunidad para la empresa ya que la producción de este tipo de alimentos es inferior en Alemania, pero el consumo es mayor comparado con el país de origen. Además, tal y como hemos observado en la Fase 2 de Selección y Delimitación, Alemania se encuentra entre los 15 países más similares culturalmente a España.

Al tratarse de dos países miembros de la UE, las barreras legislativas para la exportación de alimentos son mínimas gracias al libre comercio. Los productos producidos en España se pueden comercializar libremente en Alemania, lo que supone una ventaja para la empresa a la hora de exportar sus productos a este país.

E) Selección de objetivos de mercado

La decisión de internacionalización de la empresa Smileat estará basada en objetivos estratégicos a largo plazo que serán definidos siguiendo el método de planteamiento de objetivos SMART⁸, que es una herramienta para definir tus objetivos de manera clara e inteligente (Steffens & Cadiat, 2016).

Los objetivos planteados serán los siguientes:

- A corto plazo se busca introducir la empresa en Alemania y, a través de acciones promocionales, aumentar su visibilidad durante los primeros 12 meses.
- Continuar con el crecimiento de la empresa a través del incremento del porcentaje de ventas. Se buscará mantener un incremento de ventas anual del 10% de la empresa global.
- Del total de las ventas globales, se busca obtener una cifra del 5% en el mercado alemán el primer año y aumentar ese porcentaje un 5% cada año.

⁸ SMART: Specific, Measurable, Attainable, Realistic y Timebound.

- Crear conocimiento de marca en el país objetivo aumentando las visitas a la página web un 20% durante los dos primeros años.
- Aumentar el número de seguidores en Instagram y el número de visualizaciones del contenido que se publica en un 15% durante el primer año.
- Introducir los productos de la marca en las principales cadenas de retail del país en los primeros 18 meses.

Con estos objetivos se buscará establecer de manera prolongada la compañía en el territorio alemán para así obtener una maximización de ganancias de manera estratégica. Además, con esta estrategia se busca alcanzar una mayor cuota de mercado, lo que contribuirá a mantener el crecimiento constante que ha tenido la compañía hasta ahora, y a un incremento de los beneficios a largo plazo.

FASE 2: MARKETING MIX INTERNACIONAL

El objetivo de esta fase es el desarrollo del Marketing Mix Internacional para la entrada al nuevo mercado, llevando a cabo una adaptación de la empresa al nuevo entorno político, legislativo, social y cultural, que influirán en cada componente del marketing mix: precio, producto, distribución y promoción. Estos componentes deberán adaptarse a las condiciones y requisitos del nuevo mercado.

A) Producto

Como he mencionado en el apartado de Selección de líneas de productos, el primer producto de los que ofrece Smileat que se exportará al mercado alemán serán los Tarritos. Gracias a la calidad de sus ingredientes y a sus sabores originales, este producto ha tenido un gran éxito en su país de origen y por ello considero que podría tener el mismo éxito en un país como Alemania en el que el mercado ecológico cobra cada vez más importancia. Una vez se haya introducido este producto en el mercado y se haya comprobado su funcionamiento, se procederá a introducir las demás líneas de productos.

No obstante, en el canal online, que también estará disponible para los alemanes, estarán disponibles todas las líneas de productos desde el principio. Esto nos servirá además para poder ser conscientes de los productos más demandados por los consumidores alemanes y los que mejor funcionan en este nuevo mercado, y por lo tanto en los que se debería hacer más hincapié al introducirlos en las tiendas físicas del país.

El hecho de que España y Alemania sean miembros de la UE facilita en gran medida la exportación de este tipo de productos ya que se benefician del mercado único de la UE, que permite que los productos puedan circular libremente sin costes extra ni restricciones (Unión Europea, 2021). Además, el logotipo ecológico de la UE, presente en todos los productos de Smileat, hace que no haya que realizar ninguna modificación en la composición de estos para adaptarlos a los requisitos del mercado ecológico alemán.

El único cambio que será necesario realizar a los productos para su venta en Alemania será el idioma del etiquetado, haciendo posible que los consumidores que no entiendan castellano puedan leer y entender el contenido de las etiquetas.

B) Precio

En este apartado no se va a realizar un estudio cuantitativo del precio ya que sería necesaria información detallada sobre los costes de los productos, pero se van a establecer las líneas generales y las estrategias a seguir a la hora de decidir los precios.

Smileat es una marca que busca diferenciarse de las demás por la calidad y naturalidad de sus productos. El público al que quiere dirigirse es aquel que da más importancia a la salud y a la procedencia de los productos que consume que al precio de estos, por lo que estará dispuesto a pagar un precio algo más elevado si se trata de un producto de calidad y de origen natural. Por lo tanto, siguiendo una estrategia de precios de diferenciación, se establecerán precios elevados que proporcionarán a la marca una imagen de prestigio y calidad.

Al realizar un estudio de los precios de estos tipos de productos en Alemania, observando marcas similares como Holle, se encuentra que este tipo de productos tienen un precio considerablemente más elevado en el país de entrada que en el de origen. Se recomendará a la empresa establecer un precio medio entre el establecido en España y el que se ha observado en Alemania. Así, los productos seguirán teniendo un precio elevado comparado con productos de menor calidad, pero tendrá una ventaja a la hora de competir con otras marcas ya establecidas y asentadas en el país de entrada al ofrecer precios ligeramente más reducidos.

C) Distribución

Como se ha mencionado anteriormente en el apartado “Modo de entrada”, la forma de entrada que más se ajusta a los objetivos y características de la empresa será la Exportación, tanto directa como indirecta. En un principio se comenzará exclusivamente con la venta online desde la página web de la empresa, y más adelante, cuando la marca se haya introducido y empiece

a asentarse en el país, se comenzará a contactar a distribuidores y mayoristas para que estos introduzcan los productos en grandes almacenes y tiendas, tendiendo así presencia en el sector retail que ha resultado ser el que más ventas genera en el país de origen de la empresa.

El objetivo principal será introducir los productos de Smileat en los cinco principales grupos de distribución alemanes, que son: Edeka, Rewe, Schwarz Group, Aldi y Metro. Estos cinco grupos obtuvieron el 71% de las ventas en 2016, por lo que sería importante para la empresa que sus productos estuviesen presentes para llegar al mayor público posible (Santander, 2021). A parte de estos grandes almacenes, también será importante introducir los productos en pequeñas tiendas más especializadas, tanto en comida ecológica como en comida en general, las cuales son muy abundantes en las ciudades alemanas.

Para seleccionar a otros distribuidores a parte de los cinco grandes grupos mencionados, se recomienda seguir un proceso de selección para escoger aquellos que más se adapten a los objetivos de la empresa. Para ello, se llevará a cabo una investigación de empresas que ofrecen productos similares con el fin de conocer cuáles son sus principales distribuidores y, entre ellos, los que mejores resultados obtienen. Más tarde, se analizarán estos distribuidores y se establecerán criterios con el objetivo de escoger aquellos que se adapten en mayor medida a los objetivos y resultados buscados por la empresa (Llamazares García-Lomas, 2016)

D) Promoción

En cuanto a las técnicas de comunicación internacional, Smileat puede llevar a cabo varias estrategias para promocionar sus productos, tanto de manera online como offline.

Debido al reducido tamaño de la empresa y los recursos disponibles, la promoción de los productos de Smileat en Alemania se basará principalmente en estrategias de promoción online, aunque también se propondrán algunas acciones de promoción offline para introducirse en el nuevo mercado. Una herramienta fundamental que ha utilizado la empresa y que ha producido muy buenos resultados en España son las redes sociales, en especial Instagram.

Smileat tiene un perfil de Instagram con un elevado número de seguidores a través del cual aporta información sobre nuevos lanzamientos, promociona sus productos, interactúa con sus clientes respondiendo preguntas o reclamaciones, etc. Además, también utiliza esta red social

para contactar con *influencers*⁹ que puedan estar interesados en sus productos para mandárselos y que estos los promocionen, dándolos a conocer a sus seguidores.

La comunicación online, por lo tanto, es la más utilizada por la marca y la que más resultados obtiene. No obstante, también es importante utilizar estrategias de promoción offline que pueden ser muy útiles para dar a conocer la marca en el país de entrada. A continuación se plantean algunas recomendaciones que Smileat podría implementar con el fin de asentar su marca en Alemania.

- Para su entrada en Alemania, se recomienda que se abra un perfil nuevo en Instagram en el que el idioma del contenido sea alemán, tal y como se hizo al comenzar a distribuir los productos en Francia. Además, se recomienda llevar a cabo una búsqueda de perfiles que se ajusten a público al que se dirige Smileat y que tengan un número elevado de seguidores, para que puedan probar sus productos y promocionarlos para darlos a conocer entre el público objetivo alemán.
- Smileat deberá incluir en su página web una opción para traducir el idioma al alemán para que los consumidores del país objetivo puedan hacer uso de ella.
- Smileat deberá invertir en el posicionamiento SEO y SEM para mantener una buena posición en las búsquedas de Google. Así, cuando los usuarios alemanes busquen términos relacionados con la marca como “comida ecológica”, Smileat será uno de los primeros resultados y por lo tanto la probabilidad de que el usuario realice una compra de sus productos aumentará.
- También es importante que Smileat esté presente en otras redes sociales a parte de Instagram dirigiéndose al público alemán, como Facebook, Twitter o LinkedIn.
- En cuanto a estrategias offline, se recomienda acudir a ferias de comida ecológica con el objetivo de introducirse en el nuevo mercado, conocer agentes y distribuidores y ampliar así su red de contactos en el país de entrada.

FASE 3: IMPLANTACIÓN

Una vez desarrollado el Marketing Mix Internacional para adaptar las 4Ps al mercado de entrada, se procederá a diseñar la implantación del plan, delimitando aspectos como la

⁹ *Influencers*: persona con un número elevado de seguidores en una red social y que ejerce un poder de influencia sobre estos

organización y delegación de la empresa y del departamento internacional en concreto, la coordinación de este, y el control de los objetivos y resultados.

A) Organización y delegación

Dado que la internacionalización de Smileat se va a llevar a cabo a través de una forma de entrada simple como es la de exportación directa, será suficiente con crear dos únicas áreas dentro del Departamento de Marketing Internacional en Alemania: el área de función comercial, y el área de función técnica.

Tal y como se puede observar en la Figura 14: “Estructura de organización internacional”, la función comercial conlleva la investigación de mercados exteriores y el desarrollo del Marketing Mix Internacional; mientras que el otro área llevará a cabo la función técnica, trata de la administración de pagos, cobros, etc., y de la logística.

Debido a que, como he mencionado antes, se está llevando a cabo una forma simple de internacionalización, será suficiente con que una persona se haga cargo de cada uno de estos dos áreas. Para asegurar el éxito en la entrada al mercado alemán, será necesario que los miembros de estos departamentos tengan fluidez en el lenguaje alemán y que conozcan el país tanto en términos legislativos como en términos culturales, con el objetivo de saber tratar al consumidor y poder dirigirse a él de la manera adecuada.

Figura 14: Estructura de organización internacional



Fuente: Elaboración propia

B) Coordinación

Es importante para que la organización e integración de la estrategia sea la correcta, que la comunicación sea constante y multidireccional entre el departamento internacional y las demás áreas de la empresa. Al tratarse de una empresa con un número reducido de empleados, no supondrá un elevado nivel de dificultad la correcta coordinación y comunicación entre las diferentes áreas. Se recomendará llevar a cabo reuniones semanales entre los diferentes departamentos para comentar la evolución del plan, los objetivos que se cumplen y los que no, y los posibles problemas u obstáculos que puedan surgir para poder adaptar el plan a medida que va avanzando y alcanzar los mejores resultados posibles.

La comunicación en general y las reuniones semanales se realizarán, en la medida de lo posible, cara a cara, aunque si no es posible se pueden utilizar otros métodos como vía email o por videollamadas.

C) Control

El proceso de internacionalización de Smileat requerirá un control constante durante el período de implantación para asegurar que se cumplen los objetivos establecidos previamente. Este control consistirá en la comparación periódica de los resultados que se van obteniendo con los objetivos fijados en un principio. Así se podrá evaluar el rendimiento de la estrategia e identificar posibles errores o desajustes para poder corregirlos.

Se recomienda a Smileat fijar reuniones mensuales en las que se analizarán los resultados obtenidos hasta el momento, se corregirán las posibles desviaciones y se establecerán nuevos objetivos de acuerdo con las correcciones con el fin de asegurar el éxito del proyecto.

CONCLUSIONES GENERALES

A continuación se van a presentar las conclusiones obtenidas tras realizar el análisis y el desarrollo del Plan de Marketing Internacional. Estas conclusiones se van a dividir en conclusiones generales y conclusiones más particulares.

Conclusión general primera:

El rápido crecimiento de la industria de la alimentación ecológica en todo el mundo debido a la creciente preocupación por el medio ambiente y por la calidad de los alimentos que se consumen, junto con el éxito y consolidación de la empresa Smileat en España, hace que se encuentre una notable oportunidad de expansión de la marca a otros mercados.

Conclusión general segunda:

Tras realizar un estudio sobre los posibles mercados objetivos en los que introducir los productos de la empresa, se ha identificado Alemania como el más adecuado para desarrollar el Plan de Marketing Internacional, teniendo en cuenta las características del país y los recursos y objetivos de la empresa.

Conclusión general tercera:

Para asegurar el éxito de la entrada de Smileat en el mercado alemán, se ha desarrollado un Plan de Marketing Internacional adaptado tanto a las características de la empresa como del país de entrada. El modelo de Plan de Marketing Internacional utilizado en este caso ha sido el de Llamazares-Nieto ya que se ha considerado el más conveniente entre los tres modelos planteados.

Algunas conclusiones más detalladas que se han obtenido tras realizar el análisis son:

Conclusión particular primera:

Se ha escogido Europa como zona geográfica más favorable y, a través del proceso de “Escrutinio por reducción”, se han ido descartando países potenciales de acuerdo con factores como la distancia cultural, el gasto per cápita en el sector de la alimentación, la facilidad para hacer negocios, etc., y se ha obtenido que los países que mayor potencial tienen para una hipotética entrada de Smileat son Alemania, Lituania, Estonia, Eslovenia y Croacia.

Conclusión particular segunda:

Como modo de entrada se recomienda a Smileat que de prioridad a la distribución directa a través de su página web, método que ya ha resultado ser exitoso en países como Francia y Portugal. También se recomienda contactar con distribuidores tanto de gran tamaño como tiendas independientes para que introduzcan los productos de la empresa en sus locales físicos. No se recomienda establecer puntos de venta propios ya que supondría un alto nivel de riesgo para la empresa.

Conclusión particular tercera:

En cuanto a los productos que se van a introducir en el mercado alemán, se recomienda empezar con el producto más valorado y exitoso de Smileat: los tarritos. Más tarde se irán introduciendo las demás líneas de productos ya que se considera que todos ellos pueden resultar exitosos en el país de entrada debido a la escasa oferta.

Conclusión particular cuarta:

Siguiendo el método de planteamiento de objetivos SMART, se han establecido unos objetivos a largo plazo de la empresa realistas y concretos. El principal objetivo de esta estrategia será ampliar la cuota de mercado a través de la consolidación de la marca en Alemania.

Conclusión particular quinta:

Dadas las similares condiciones culturales y legislativas, se recomienda llevar a cabo una estrategia global o de estandarización, comercializando en Alemania los mismos productos que en España y llevando una estrategia de marketing similar.

Conclusión particular sexta:

Teniendo en cuenta las diferencias lingüísticas, se recomienda realizar modificaciones en los atributos externos del producto, como el embalaje y el etiquetado, adaptando el idioma para que sea accesible para los consumidores alemanes.

Conclusión particular séptima:

En cuanto al precio de los productos, se llevará a cabo una estrategia de precios de diferenciación. Se establecerán precios ligeramente elevados, buscando así una imagen de

prestigio y calidad y dirigiéndose a un público que de más importancia a la calidad del producto que al precio.

Conclusión particular octava:

La distribución del producto se centrará en un principio en introducir los productos en las principales cadenas de retail del país: Edeka, Rewe, Schwarz Group, Aldi y Metro. También se llevará a cabo un proceso de selección para identificar otros distribuidores de menos tamaño que se ajusten a las características de la empresa y de los productos que ofrece.

Conclusión particular novena:

La promoción de Smileat en Alemania se centrará principalmente en el canal online. La principal vía de comunicación será un perfil en Instagram, y también será relevante la promoción a través de la página web y el posicionamiento SEO y SEM. Los métodos de promoción offline serán la asistencia a ferias de comida ecológica con el objetivo de conocer a los competidores y ampliar la red de contactos.

Conclusión particular décima:

Para que la implementación del plan resulte exitosa, se recomienda crear un departamento internacional que se encargue de las acciones de la empresa en Alemania que esté en constante contacto con las otras áreas de la empresa a través de reuniones frecuentes para que la coordinación sea correcta. Además se recomienda que se lleve a cabo un control mensual para analizar resultados y corregir posibles desajustes.

FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Una vez establecida la estrategia de entrada de Smileat al mercado Alemán, se han identificado futuras líneas de investigación y acciones a realizar por la empresa, entre las que se pueden destacar:

Línea de investigación futura primera:

La elaboración de un Plan de Marketing Internacional más elaborado que incluya un Plan Financiero, con un análisis de los beneficios y costes que supondrá llevar a cabo el plan.

Línea de investigación futura segunda:

Se deberá establecer un precio específico para los productos siguiendo la estrategia de diferenciación mencionada anteriormente. Para fijar el precio se tendrá en cuenta el los gastos de transporte, de producción, etc., identificados en el Plan Financiero elaborado.

Línea de investigación futura tercera:

Una vez introducidas de manera gradual las cuatro líneas de productos ofrecidas por Smileat, se investigará la posibilidad de lanzar nuevos productos exclusivos para el mercado alemán teniendo en cuenta las preferencias y necesidades de los consumidores en este país, ampliando así la cartera de productos de la empresa e incrementando su cuota de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial (s.f.). *Índice de facilidad para hacer negocios*. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.BUS.EASE.XQ> [Acceso Mar. 15, 2021]
- Banco Mundial (s.f.). *Tasa tributaria total*. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.TAX.TOTL.CP.ZS> [Acceso Mar. 15, 2021]
- Cateora, P. R., Gilly, M.C. y Graham, J. L. (2009–2013) *International Marketing*, 14ª-16ª Ediciones, Ed. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.
- Comisión Europea (2021). *El logotipo ecológico*. https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-logo_es
- Comisión Europea (s.f.). *Legislación para el sector de la producción ecológica*. https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/legislation_es
- Certis (2019, Julio). *El auge de la agricultura ecológica en España*. <https://www.certiseurope.es/noticias/detalle/news/el-auge-de-la-agricultura-ecologica-en-espana/>
- EcoLogical (2017). *Aumenta en un 24,6% el consumo per cápita de productos ecológicos en España*. <https://www.ecological.bio/es/aumenta-246-consumo-per-capita-productos-ecologicos-espana/>
- Ecovalia (2020). *Informe anual de la producción ecológica en España*. https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-logo_es
- El Confidencial (2017). *Smileat aumenta su facturación un 483% en 2016, hasta los 400.000 euros*. https://www.elconfidencial.com/ultima-hora-en-vivo/2017-03-14/smileat-aumenta-su-facturacion-un-483-en-2016-hasta-los-400-000-euros_1163665/
- Forbes Negocios (2021, 9 marzo). *Smileat, primera marca de alimentación infantil ecológica en cambiar el 100% de sus envases a materiales sostenibles*. <https://www.forbesnegocios.com/2021/03/smileat-primera-marca-de-alimentacion.html>

- Hofstede, G., Hofstede, G.J y Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw Hill (1991). Consultado 15/03/2021 en: https://eedu.nbu.bg/pluginfile.php/900222/mod_resource/content/1/G.Hofstede_G.J.Hofstede_M.Minkov%20-%20Cultures%20and%20Organizations%20-%20Software%20of%20the%20Mind%203rd%20edition%202010.pdf
- Hofstede Insights (s.f.) *Hofstede Insights* [online]. Disponible en: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> [Acceso 15 Mar. 2021]
- Huete, J. (2018). *La alimentación ecológica de Smileat llega a Asia*. Innova Spain. <https://www.innovaspain.com/alimentacion-infantil-ecologica-smileat-asia/>
- Knoema. (s.f). *Gasto en alimentos per cápita*. Disponible en: <https://knoema.es/atlas/topics/Seguridad-alimentaria/Gastos-Destinados-a-la-Alimentación/Gasto-en-alimentos-per-cápita> [Acceso 14 Mar. 2021]
- Llamazares García-Lomas, O. (2016). *Marketing internacional*. Madrid: Global Marketing Strategies
- Mamtani, K. (2017, Mayo). Organic baby food market Size, Share: Industry ANALYSIS 2023. Retrieved March 09, 2021, from <https://www.alliedmarketresearch.com/organic-baby-food-market>
- Mazón Arevalo, L., Villao Burgos, D., Núñez, W., & Serrano-Luyó, M. (2017). Análisis de punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio: caso Grand Bazar Riobamba–Ecuador. *Revista de estrategias del desarrollo empresarial*, 3(8), 14-24.
- Moraleda, A. (2020). *El mapa de los alimentos bio en España: esto es lo que se produce y lo que se consume realmente*. El Español. https://www.elespanol.com/ciencia/medio-ambiente/20200305/mapa-alimentos-bio-espana-produce-consume-realmente/472203754_0.html
- Mordor intelligence (2021). *Organic baby food market – growth, trends, covid-19 impact, and forecasts (2021-2026)*. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/organic-baby-food-market>
- Nieto, A. y Llamazares, O. (2001) *Marketing Internacional*, Ed. Pirámide, Madrid.
- Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández J.C. (2013). *Marketing y negociación internacional*

- Parlamento Europeo (2018, Febrero). *Los beneficios del mercado único de la Unión Europea*.
<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20180208STO97415/los-beneficios-del-mercado-unico-de-la-ue-video>
- Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*.
- Porter, M.E. (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(Nº 1), pp.78–93.
- Retail-Index (s.f.). *Food retailers in Europe and Worldwide*. Disponible en: <https://www.retail-index.com/Sectors/FoodRetailersinEuropeandworldwide.aspx> [Acceso Mar. 15, 2021]
- Retail-Index (s.f.) *Top ranking retailers in Germany*. Disponible en: <https://www.retail-index.com/Countries/ToprankingretailersinGermany.aspx> [Acceso Mar. 15, 2021]
- Rius Filgueras, A., García Núñez, P., Romá Sodric, S., Sésar Carrascosa, S. (2009). *El sector de la alimentación ecológica*. Disponible en: <https://repositori.upf.edu/handle/10230/5271?locale-attribute=en>
- Rodrigo Herrero, M.A. (2019, septiembre). *El mercado de la alimentación ecológica en Alemania* (ICEX, Ed.) <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2019838703.html?idPais=DE> [Acceso Mar. 20, 2021]
- Santander Trade (2021). *Alemania: distribuir un producto*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/distribuir-un-producto>
- Smileat (2021). *Quiénes somos. Así es el equipo de Smileat*. (2021). Smileat | Tienda Online de Alimentación Ecológica Infantil. <https://www.smileatbaby.com/pages/quienes-somos>
- Smileat (2021). *Smileat - Alimentación infantil 100% ecológica*. <https://www.smileatbaby.com>
- Statista (2021, 6 mayo). *Retail sales value of organic agricultura products in Europe in 2019, by country*. Nils-Gerrit Wunsch. <https://www.statista.com/statistics/632751/retail-sales-of-organic-products-europe/>

- Statista (2021, 7 mayo). *Worldwide sales of organic food from 1999 to 2019*. Nils-Gerrit Wunsch. <https://www.statista.com/statistics/273090/worldwide-sales-of-organic-foods-since-1999/>
- Steffens, G., & Cadiat, A.C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50minutos.es
- Sydow, M. (2015). *Diseño e implantación de un Plan de Marketing para la expansión de la empresa PIT a mercados exteriores*.
- Traza (2019, Diciembre). *Cómo certificar los productos ecológicos en España*. <https://www.traza.net/2019/12/18/como-acreditar-los-productos-ecologicos-en-espana/>
- Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2004) *Administración estratégica: textos y casos* (13ª ed.) México: McGrawHill.

ANEXOS

Anexo 1: Top 10 cadenas *retail* del sector de la alimentación en Europa

Anexo 2: Top 10 cadenas *retail* en Alemania

Anexo 3: Líneas de productos ofrecidos en la página web de Smileat

Anexo 4: Perfil de Instagram de Smileat España

Anexo 5: Perfil de Instagram de Smileat Francia

Anexo 1: Top 10 cadenas *retail* del sector de la alimentación en Europa

Top 10 Food Retailers in Europe
Turnover (net sales) for 2019 in Billion €

Rank	Retailer	Turnover	Headquarter
1	Schwarz	113	Germany
2	Aldi	76 ¹	Germany
3	Rewe	63	Germany
4	Tesco	59 ²	UK
5	Edeka	56	Germany
6	Carrefour	56	France
7	Les Mousquetaires	41 ²	France
8	E.Leclerc	39 ²	France
9	Sainsbury	36	UK
10	Auchan	33	France

Fuente: Retail-Index

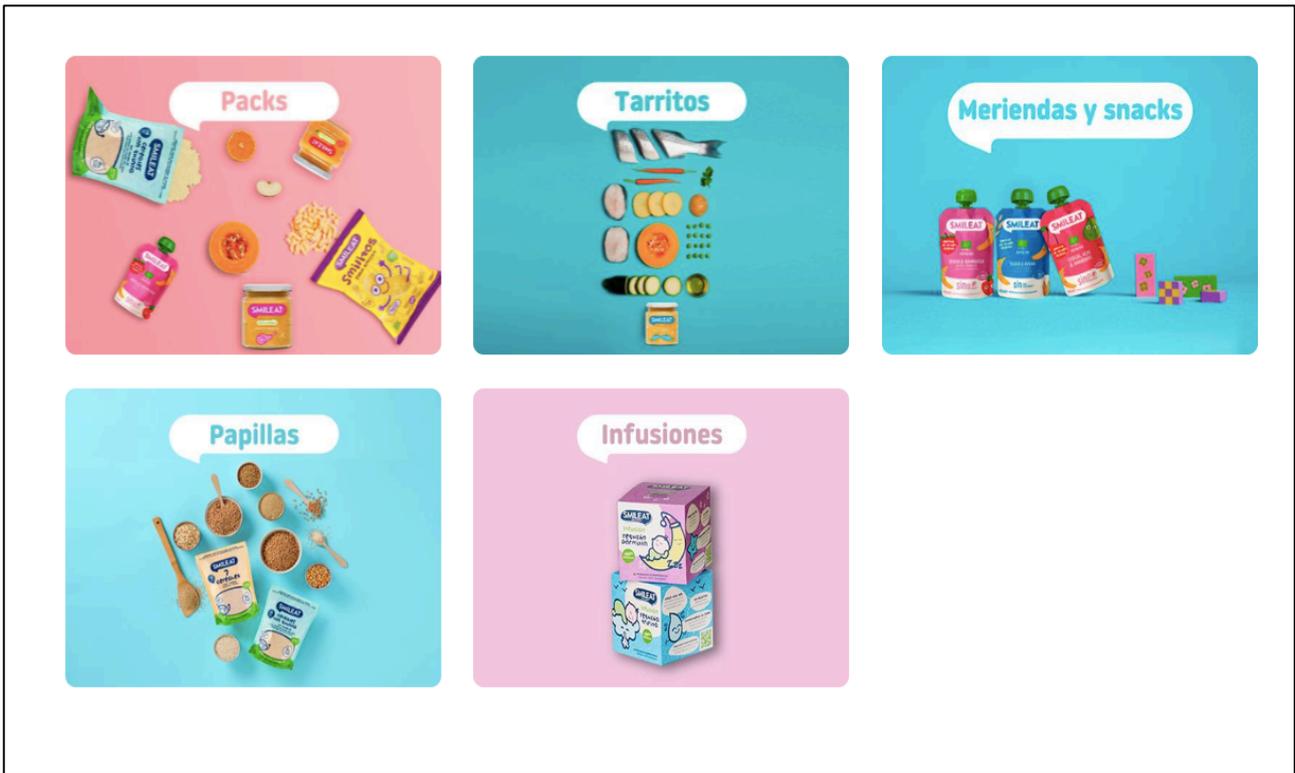
Anexo 2: Top 10 cadenas *retail* en Alemania

Top 10 retailers in Germany
Turnover generated during 2019 in
Million €

Rank	Retailer	Turnover	Nr. of stores
1	Edeka	55,700	11,224
2	Schwarz (Lidl & Kaufland)	39,500 ¹	3,870
3	Rewe	34,532 ²	4,214 ²
4	Aldi (Nord & Süd)	29,500 ¹	4,215
5	Amazon.de	19,850	1,000 ³
6	Media Markt - Saturn (Ceconomy)	10,492	431
7	Otto Group	8,622	164
8	dm-Drogeriemarkt	8,370	1,997
9	Rossmann	7,000	2,196
10	Ikea	5,278	57

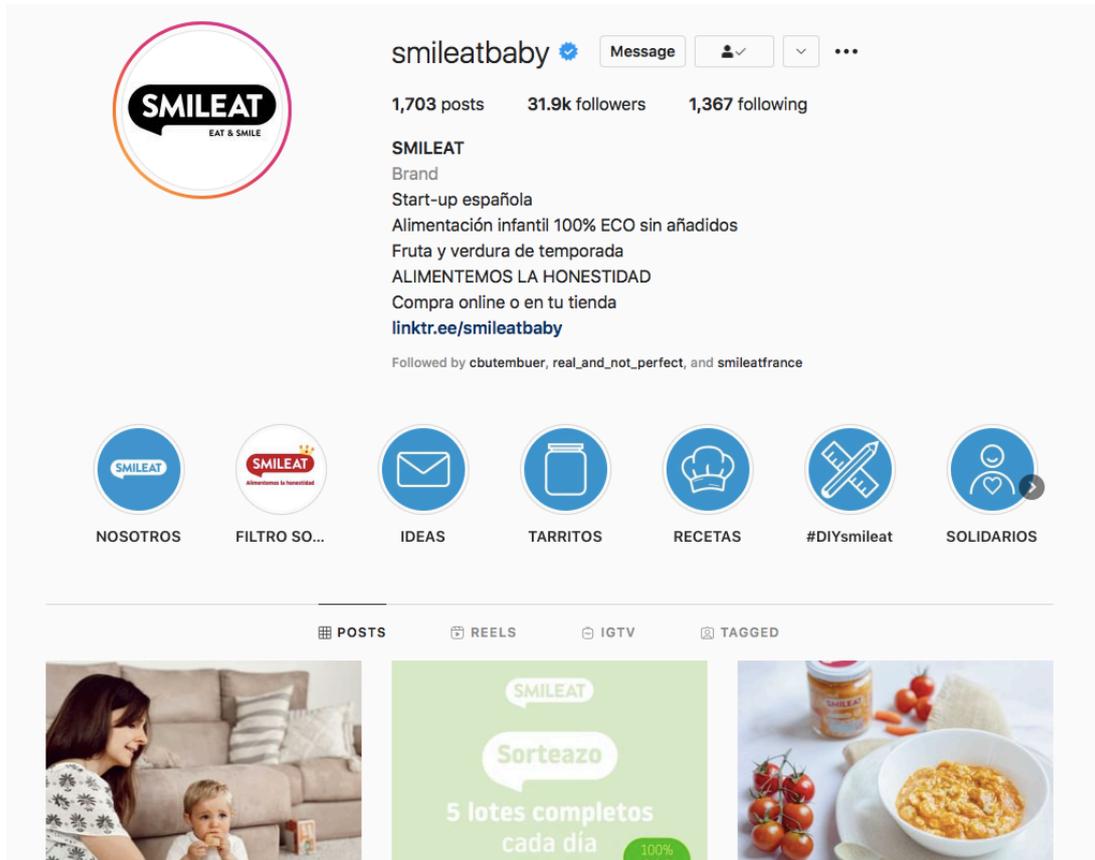
Fuente: Retail-Index

Anexo 3: Líneas de productos ofrecidas en la página web



Fuente: smileatbaby.com

Anexo 4: Perfil de Instagram de Smileat España



Fuente: Instagram

Anexo 5: Perfil de Instagram de Smileat Francia

The image shows the Instagram profile for 'smileatfrance'. At the top left is the profile picture, a circular logo with the word 'SMILEAT' and the tagline '- Eat & Smile -'. To the right of the profile picture, the name 'smileatfrance' is displayed, followed by a 'Message' button and three menu icons. Below this, the profile statistics are shown: '385 posts', '1,701 followers', and '708 following'. The bio section reads: 'Smileat France', 'Prêts à déguster nos snacks bios innovants sans additifs et petits pots 100% BIO?', 'Smileat : alimentation biologique 🍌🍌', 'Comme à la maison.', and the website 'www.smileatbaby.fr'. Below the bio, it says 'Followed by cbutembuer and smileatbaby'. A row of six category icons is shown: 'Petits pots...' (purple jar icon), 'Presse' (teal newspaper icon), 'Smileat M...' (orange heart icon), 'DIY' (blue palette icon), a yellow smiley face icon, and 'Les bienfai...' (red smiley face icon). Below the categories, there are two tabs: 'POSTS' and 'TAGGED'. Three posts are visible: 1. A photo of a baby sitting on a white rug surrounded by various Smileat products. 2. A pink graphic for 'Journée internationale des Droits de l'enfant!' featuring Smileat products and cartoon children. 3. A blue graphic for 'BLACK FRIDAY' with a '-20%' discount, featuring Smileat products.

Fuente: Instagram

Anexo 6: Promoción a través de un sorteo en el perfil de Instagram de Smileat



The image shows an Instagram post from the account 'smileatbaby'. The post features a promotional graphic on the left and the text of the post on the right. The graphic has a green background with the 'SMILEAT' logo at the top. Below it, a white speech bubble contains the word 'Sorteazo'. Underneath, it says '5 lotes completos cada día' in large white letters. To the right of this text is a green speech bubble with '100% eco'. At the bottom of the graphic are images of various Smileat products: a jar of 'SMILEAT' baby food, a jar of 'SMILEAT' baby food, a yellow pouch of 'SMILEAT' baby food, a blue pouch of 'SMILEAT' baby food, and a red pouch of 'SMILEAT' baby food.

smileatbaby ¡SÚPER SORTEO!

⚠️⚠️ ¡Sorteamos 5 LOTES COMPLETOS de Smileat CADA DÍA! ⚠️⚠️

¡En Smileat siempre hemos soñado a lo grande!

🕒 Hace 6 años, nuestros fundadores, Alberto y Javi se pateaban España en coche buscando las mejores materias primas ecológicas 🚗, hoy, os acompañamos en cientos de aventuras con vuestros peques 🧸

Ver lo que hemos conseguido juntos, nos emociona y nos ilusiona cada día. ❤️

203 likes

1 DAY AGO

Add a comment... Post

Fuente: Instagram