



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PLAN DE MARKETING DE UN PRODUCTO AGROALIMENTARIO INFANTIL Y ECOLÓGICO

Alumno: Carmen Tapia Martínez

Mayo, 2020

“Dime lo que comes y te diré quién eres”
Anthelme Brillat-Savarín

ÍNDICE

RESUMEN.....	5
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN ESPAÑA	6
3. ANÁLISIS PESTEL	7
3.1 Situación Política.....	7
3.2 Situación Económica.....	8
3.3 Situación Sociocultural.....	9
3.4 Situación Tecnológica	10
3.5 Análisis Ecológico- Ético	10
3.6 Situación Legal.....	11
4. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS: MATRIZ DAFO.....	12
5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, PROVEEDORES Y CLIENTES	18
5.1 Poder de negociación de los clientes.....	18
5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	19
5.3 Amenaza de productos sustitutos	20
5.4 Amenaza de nuevos productos entrantes	20
5.5 Amenaza entre los competidores.....	21
6. MISIÓN Y OBJETIVOS.....	24
7. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	25
8. METODOLOGÍA.....	25
8.1 Objetivo de la investigación.....	26
8.2 Método de la investigación.....	26
8.3 Análisis y desarrollo de la investigación	27
8.4 Conclusión de la investigación.....	28
9. ESTRATEGIA DE MARKETING MIX	25
9.1 Producto	29
9.2 Precio	195
9.3 Distribución	37
9.4 Comunicación.....	40
10. CONCLUSIONES.....	44
11. BIBLIOGRAFÍA.....	49

ÍNDICE DE CUADROS E IMÁGENES

Cuadro 1.....	9
Cuadro 2.....	14
Cuadro 3.....	16
Cuadro 4.....	17
Imagen 1.....	22
Imagen 2.....	23
Cuadro 5.....	24
Cuadro 6.....	28
Cuadro 7.....	28
Imagen 3.....	30
Imagen 4.....	32
Imagen 5.....	33
Imagen 6.....	33
Imagen 7.....	35
Cuadro 8.....	36
Cuadro 9.....	36
Cuadro 10.....	37

ABRREVIATURAS

- AECOSAN Agencia Española de Seguridad Alimentaria
- EFSA: Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria
- FMI: Fondo Monetario Internacional
- INE: Instituto Nacional de Estadística
- OCU: Organización de Consumidores y Usuarios
- OMS: Organización Mundial de la Salud
- PIB: Producto Interior Bruto
- RSC: Responsabilidad Social Corporativa

RESUMEN

El presente trabajo trata de realizar un plan de marketing de un nuevo producto lanzado al mercado con el objetivo de ofrecer una galleta saludable, elaborada con ingredientes naturales y dirigida a un público infantil y juvenil.

Para ello, se desarrollarán aspectos del marketing estratégico y operativo con el objetivo de obtener un plan íntegro que acerque nuestro producto a la realidad del mercado actual de los alimentos infantiles ecológicos. Se analizan, por tanto, los factores externos e internos a la propia marca a través de métodos como el análisis Pestel, las 5 fuerzas de Porter o los elementos del marketing mix.

ABSTRACT

The work tries to carry out a marketing plan for a new product launched to the market with the aim of offering a healthy cookie, made with natural ingredients and aimed at an audience of children and young people.

To do this, aspects of strategic and operational marketing will be developed with the aim of obtaining a comprehensive plan that brings our product to the reality of the current market for organic baby food. The external and internal factors of the brand itself are therefore analysed using methods such as Pestel analysis, Porter's 5 Forces and the four elements of the marketing mix.

1. INTRODUCCIÓN

Desafortunadamente, no es de extrañar que en España, el país conocido por su dieta Mediterránea, rica en nutrientes con alimentos tan saludables como el aceite de oliva o la gran cantidad de frutas y vegetales que su tierra produce, la cifra de población infantil con sobrepeso u obesidad sea cada vez mayor.

Según datos proporcionados por el informe de UNICEF España “*Malnutrición, obesidad infantil y derechos de la infancia en España*”¹, el 33,80 % de los niños y adolescentes entre 5 y 19 años tienen sobrepeso, lo que supone la décima posición del ranking mundial por detrás de países como Estados Unidos, Grecia, Italia o México.

Las causas que motivan esta cifra son variadas, pero sin duda, el estilo de producción industrial y los cambios en el consumo de la población desempeñan un papel importante.

¹ Informe de UNICEF España “*Malnutrición, obesidad infantil y derechos de la infancia en España*”: https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/Malnutricion_obesidad_infantil_y_derechos_de_la_infancia_en_Espana.pdf

Atrás queda la alimentación basada en productos naturales que definía la dieta de nuestros padres y abuelos, cambiada hoy por alimentos procesados, con más azúcares, sal, grasas y bebidas azucaradas.

La legislación en materia de transparencia alimenticia ha influido mucho en este cambio. Pese a que cada vez se introducen más modificaciones en este ámbito, motivados por unos consumidores más conscientes de la influencia que la alimentación tiene para su salud, aún queda mucho por hacer. ¿Cuántos productos son ofertados con una imagen de “alimento saludable” cuando, en verdad, más del 50% de su contenido son ingredientes ultraprocesados?

Es por ello por lo que no resulta extraño que países conocidos tradicionalmente por su cultura gastronómica equilibrada y variada como son Grecia, Italia o el propio caso de España encabezan las listas de trastornos de la alimentación.

Sin embargo, existen otros datos más esperanzadores que vienen de la mano de nuevas generaciones como los llamados “millennials”, jóvenes que nacen después de los años 90 y que defienden el cambio del sistema de producción actual, por uno más saludable y sostenible con el medioambiente. Estos jóvenes demandan productos más naturales, que respeten la naturaleza y que ofrezcan nutrientes y propiedades que contribuyan a una mejora en la calidad de vida. Del mismo modo, los padres y madres de las nuevas generaciones demandan la misma calidad en la alimentación para sus hijos, ya que ésta es de gran importancia para el desarrollo en los primeros años de vida.

De todo lo anterior expuesto nace la idea de “Ivoritos”, una galleta elaborada con productos ecológicos y naturales que además de aportar una composición de nutrientes esenciales a los niños, promueve la propagación de la educación medioambiental de los más pequeños, así como del interés por el consumo de productos saludables.

En este trabajo, analizaremos la industria de la alimentación saludable y ecológica infanto-juvenil en España para determinar una estrategia de marketing que consiga lanzar el producto con eficacia y eficiencia, atendiendo a las necesidades que requiere un mercado cada vez más dinámico y exigente.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA EN ESPAÑA

Según el informe realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación correspondiente al año 2017-2018,² la industria alimentaria es la principal dentro de la

² Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2017 – 2018:
https://www.mapa.gob.es/ca/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_informeanualindustria2017-2018_tcm34-87445.pdf

actividad de manufactura en la Unión Europea, con un valor superior a los 1.109.000 millones de euros de cifra de negocios, lo que representa un 13,8% del consumo total.

En España, la industria de la alimentación y bebidas representa la rama más importante dentro del sector industrial, con un valor de producción de 113.593,07 millones de euros según datos del INE. Esta cifra representa un 2,5 % del PIB, el 24,8 % del sector industrial, el 18% de las personas ocupadas y el 15,5 % del valor añadido.

El tejido empresarial del sector agroalimentario es muy importante para la economía española, ya que el número de empresas de la industria de la alimentación y bebidas asciende a 31.342, lo que representa el 15,1% de toda la industria manufacturera.³

A su vez, los datos del comercio exterior de productos agroalimentarios manufacturados han aumentado en los últimos años. Concretamente, en el año 2018, el valor de las exportaciones ascendió a 29.931 millones de euros y el de las importaciones a 22.218 millones de euros, siendo el saldo positivo con 7.713 millones de euros.

3. ANÁLISIS PESTEL

A continuación, vamos a realizar un análisis que nos permita conocer las influencias del ambiente Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal con el fin de tener una visión general del mercado y el entorno de un producto agroalimentario en España.

3.1 Situación Política

La política española se ha caracterizado por una continua inestabilidad en los últimos años. Los cambios de gobierno y la dificultad para su formación de manera estable pueden haber condicionado o condicionar en el futuro el crecimiento económico del país.

Actualmente, tras la elección del candidato del PSOE, Pedro Sánchez, como presidente del Gobierno, la estructura política del país está dirigida por un gabinete ministerial formado por una coalición progresista compuesta por miembros del PSOE y de Unidas Podemos.

Frente a este Gobierno, la convulsión política ha generado una reacción de masas tendentes a políticas más conservadoras como la representada por Vox, partido que ha conseguido 52 escaños en las últimas elecciones.

³ Informe anual de la industria alimentaria española periodo 2017 – 2018:
https://www.mapa.gob.es/ca/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/_informeanualindustria2017-2018_tcm34-87445.pdf

De todo lo anterior se desprende la incertidumbre existente en el sector político en nuestro país, con todas las consecuencias que ello conlleva, desde la adopción de nuevas medidas legislativas hasta la vulneración de la estabilidad que ofrece el mercado español tanto a nivel interno como a nivel externo.

3.2 Situación Económica

Según el último informe de la Situación de la Economía Española⁴ elaborado por el Ministerio de Economía y de Competitividad, la economía española presenta una proyección de crecimiento de un 2,2% y un 2,1% para los años 2020 y 2021. Aunque ésta sigue creciendo, lo hace a un ritmo inferior al de los dos años anteriores debido, en parte, a una desaceleración económica a nivel global.

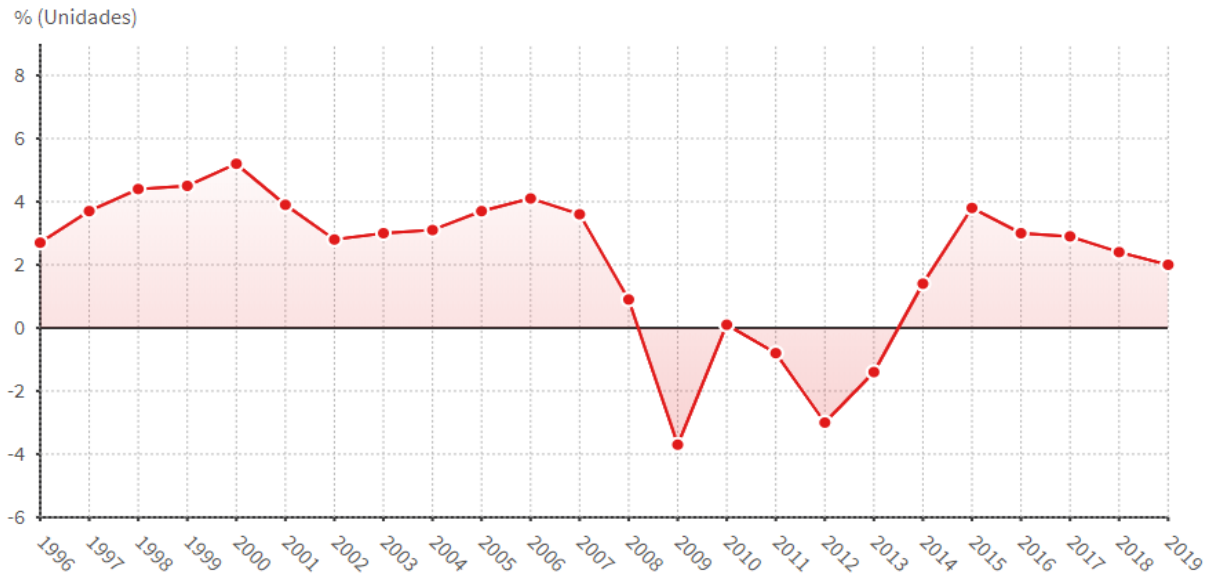
Esta proyección de crecimiento se funda en el mantenimiento de la creación de empleo, en la ganancia de competitividad del mercado español, en la tendencia de tipos de interés reducidos y en un entorno exterior en continuo crecimiento.

Sin embargo, la economía española presenta aún ciertas barreras que impiden el pleno crecimiento o todo aquél que potencialmente podría alcanzarse. Entre estas debilidades destacan los elevados niveles de desempleo, los altos niveles de deuda pública y privada, la fuerte desigualdad social incrementada tras el período de crisis y las reducidas tasas del crecimiento de la productividad.

El cuadro 1 presenta la evolución del PIB en España hasta el 2019.

⁴ Informe de situación de la economía española. España 2018:
<https://www.hacienda.gob.es/CDI/estabilidad%20presupuestaria/situaci%C3%B3neconomia2018.pdf>

Evolución del PIB de España



Cuadro 1: Evolución del PIB en España

Fuente: INE 2020

No obstante, lo anterior, el año 2020 se presenta como un gran desafío a nivel social y económico debido a la crisis sanitaria desencadenada por la pandemia generada por el COVID-19⁵, decretada por la Organización Mundial de la Salud el pasado 11 de marzo de 2020. El virus está generando unas consecuencias negativas para el crecimiento económico de la economía mundial, en general, y para la española en concreto.

3.3 Situación Sociocultural en España

España presenta una gran diversidad cultural que afecta a diferentes sectores, uno de ellos es el de la alimentación. La brecha social y educativa que existe dentro de la población española influye negativamente en los hábitos de alimentación de los españoles.

Según una encuesta realizada por la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU)⁶, EL 56% de los encuestados declaró haber reducido el consumo de bebidas azucaradas, el 47% la bollería y dulces, el 38% las bebidas alcohólicas y lo han aumentado en frutas el 30%, verduras y hortalizas el 31%.

Esta encuesta realizada a 1284 encuestados muestra conclusiones un tanto dispares. Mientras que por una parte refleja que más de la mitad de los españoles muestra interés

⁵ Ministerio de Sanidad. Centro de Coordinación de Alertas y Emergencias Sanitarias (2019). Información Científica-Técnica. Enfermedad por Coronavirus, COVID-19: https://www.msbs.gob.es/profesionales/saludPublica/ccayes/alertasActual/nCov-China/documentos/20200404_ITCoronavirus.pdf

⁶ Fuente: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2017/habitos-alimentarios-250817>

por un estilo de vida saludable, por otra, no todos aquéllos interesados optan finalmente por una dieta total o principalmente sana.

En lo que respecta a los hábitos de consumo de los hogares españoles, éstos están experimentando una tendencia de cambio hacia menús más sencillos y versátiles, que permitan una mayor salubridad y una reducción del tiempo de cocinado al mismo tiempo, como así lo muestra el último Informe del Consumo Alimentario en España ⁷ realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (En adelante el “Informe”), el cual afirma que a pesar de los cambios los *“platos más consumidos en casa se siguen ajustando en gran medida a una dieta mediterránea y saludable.”*

3.4 Situación Tecnológica

Al igual que ocurre con otros sectores, el sector de la agroalimentación está cada vez más influenciado por las tendencias de la innovación y desarrollo tecnológico, que a su vez dependen de la demanda de unos consumidores más exigentes con su alimentación. El estilo de vida actual ha modificado los hábitos alimenticios de la población, que aboga por productos de elaboración rápida con nuevas formas de preparado y embalaje que faciliten su transporte.

Sin restar importancia a la comodidad como una de las exigencias de los consumidores hacia los productos agroalimentarios, la seguridad y la calidad que éstos presentan es, sin duda, uno de los factores más relevantes que toda empresa dedicada a este sector debe tener en cuenta en el momento de su fabricación y comercialización. Para ello, la tecnología desempeña un papel clave a la hora de garantizar los mejores estándares de calidad y seguridad. Ejemplo de ello es la importancia de su aplicación en el sistema de trazabilidad al que están obligados a incluir todos los productos de alimentación y piensos en virtud del Reglamento (CE) n.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo⁸, que permite identificar a estos productos a lo largo de toda la cadena alimentaria.

3.5 Análisis Ecológico- Ético

La población española está cada vez más concienciada con el medioambiente, apostando por hábitos de consumo más respetuosos y optando por aquellas empresas que desarrollan su actividad de un modo más sostenible e inclusivo con su entorno. Para ello, se han desarrollado métodos como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Las empresas contribuyen de manera socialmente responsable cuando en la prestación de sus servicios

⁷ Informe del Consumo Alimentario en España en 2018:

https://www.mapa.gob.es/images/es/20190807_informedeconsumo2018pdf_tcm30-512256.pdf

⁸ Reglamento (CE) n.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A32002R0178>

contribuyen al bienestar de sus usuarios, respetan la seguridad y la calidad laboral de sus trabajadores y contribuyen con el medioambiente cumpliendo toda la normativa y los estándares establecidos por la normativa vigente en la materia.⁹

En Europa, cada vez son más las iniciativas por parte de instituciones y empresas para fomentar la implantación de estrategias responsables con la sociedad. Ejemplo de ello es la elaboración del Libro Verde, creado por la Comisión Europea con el objeto de incentivar la responsabilidad social de las empresas a nivel europeo e internacional o el “Pacto Verde Europeo” presentado por la presidenta de la Comisión, Ursula von der Leyen, cuyo programa pretende implantar acciones para fomentar un medioambiente sostenible.

3.6 Situación Legal

Dado que nuestro producto pertenece al sector de la alimentación, es muy importante tener en cuenta la normativa europea y nacional sobre seguridad alimentaria, concretamente es de gran importancia lo dispuesto en el Reglamento (UE) 2017/625 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de marzo de 2017¹⁰, relativo a los controles y otras actividades oficiales realizados para garantizar la aplicación de la legislación sobre alimentos y piensos, y de las normas sobre salud y bienestar de los animales, sanidad vegetal y productos fitosanitarios. El considerando 13 del Reglamento establece que *“los operadores son responsables, en todas las fases de producción, transformación y distribución bajo su control, de garantizar el cumplimiento de aquellos requisitos establecidos por la legislación de la Unión relativa a la cadena agroalimentaria que sean pertinentes para el desempeño de sus actividades.”*

Es necesario, además, considerar las disposiciones del Reglamento (CE) N.º 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2004¹¹ relativo a la higiene de los productos alimenticios. En su considerando 20 menciona la importancia que tiene la trazabilidad de los alimentos y los ingredientes alimentarios a lo largo de la cadena alimentaria, cuya regulación se encuentra en el Reglamento (CE) n.º 178/2002. Este reglamento incluye también normativa relativa a los ingredientes alimentarios.

⁹ Sarmiento S. (2011). “La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas”. *Dimens. empres.* - Vol. 9 No. 2, Julio - Diciembre de 2011, págs. 6-15

¹⁰ Reglamento (UE) 2017/625 del Parlamento Europeo y del Consejo: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32017R0625&from=ES>

¹¹ Fuente: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/ALL/?uri=CELEX%3A32004R0852>

Finalmente, es importante en materia jurídica atender a las recomendaciones y normativa elaborada por la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición perteneciente al Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar social, así como a las de la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA).¹²

4. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS: MATRIZ DAFO

Uno de los aspectos más significativos a tener en cuenta a la hora de establecer una planificación estratégica para nuestro producto es el análisis de los factores internos y externos del mismo. Para ello, utilizaremos el método de la matriz DAFO.

Esta matriz es una herramienta de análisis estratégico multidimensional que permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas), así como medir el impacto que tienen los mismos en la actividad empresarial.¹³

En primer lugar, analizaremos los factores internos entre los que debemos tener en cuenta diferentes aspectos que pueden constituir una fortaleza o una debilidad para nuestro producto.

Las fortalezas son aquellos aspectos internos de una organización que generan una ventaja competitiva para la misma e influyen positivamente en su evolución. Las fortalezas que presentan nuestro producto son:

- **Innovación:**

Actualmente, el mercado de la alimentación saludable está más enfocado en el desarrollo de productos que atraen a un sector de la población que posee un nivel de madurez suficiente para tomar decisiones de compra en base a la calidad y salubridad de los productos, lo que suele alcanzarse a partir de la adolescencia. Más adelante se profundizará sobre el público objetivo y sus características. Sin embargo, aunque sí que podemos encontrar productos sustitutivos dentro del mercado de la alimentación infantil saludable, pocos están enfocados en un diseño que capte la atracción de los menores. Si nos fijamos en los productos de alimentación infantil expuestos en pequeños y grandes almacenes, aquéllos que emplean una animación más exultante y atractiva suelen ser los que presentan una mayor composición de aditivos y alimentos ultraprocesados.

Es en este aspecto donde radica una de nuestras mayores fortalezas, ya que nuestro producto combina aspectos positivos de contenido y distribución. Por un lado, ofrecemos

¹² Sitio web EFSA https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/efsa_es

¹³ Speth. C (2016). “El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio”. *50Minutos.es*, págs. 5-9

un producto con un alto porcentaje en ingredientes naturales a la vez que se centra en un envasado colorido y con métodos de atracción de los más pequeños, de los cuales se hablará más adelante en el presente trabajo.

- Respeto medioambiental:

Nuestro producto está compuesto por una mezcla de ingredientes procedentes de agricultura ecológica, tanto de productores locales como de productores de áreas geográficas más deprimidas como África o América Latina. Para ello, cuenta con etiquetado que garantice al consumidor la procedencia de comercio justo y ecológico otorgada por organismos oficiales. Sobre este asunto también se hablará en líneas posteriores.

Además del respeto por la igualdad y calidad laboral en todas las partes del mundo, nuestra marca también se preocupa por el respeto por la naturaleza y la sostenibilidad medioambiental. Para ello, se utiliza un envase fabricado con cartón elaborado con fibras recicladas en un 80%.

Estas características presentan una ventaja en el mercado de la alimentación ya que la población preocupada por una compra que contribuya a luchar contra el cambio climático es cada vez mayor.

- Recursos Humanos:

Otro de los factores favorables de nuestra organización es que contará con una plantilla formada, entre otros, por personal con experiencia con el público infantil, tanto en el área de la psicología como en el de la educación, para conseguir un resultado más cercano con el destinatario final que son los niños.

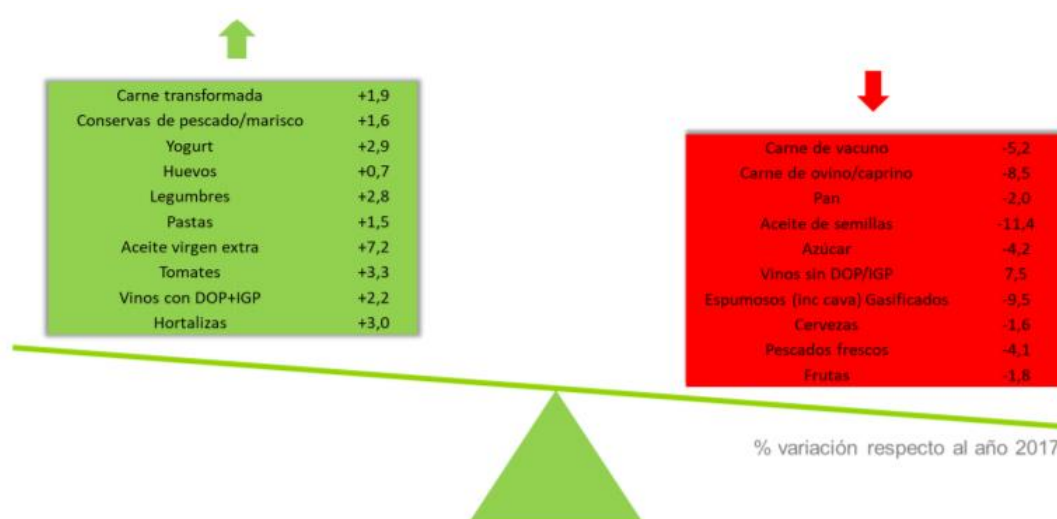
En lo concerniente a las debilidades, al igual que ocurre con las fortalezas, éstas pertenecen a los factores internos que generan una influencia en la competitividad de una organización y en su evolución. Sin embargo, al contrario de lo que ocurre con estas últimas, las debilidades intervienen de manera negativa. Entre ellas podemos destacar:

- Alta necesidad de inversión publicitaria:

Al igual que sucede con la mayoría de los productos que se encuentran en la etapa de lanzamiento, el nuestro debe contar con una gran inversión en publicidad ya que una de las mayores desventajas competitivas que presenta es la falta de conocimiento por parte de los consumidores y su posicionamiento en el mercado. Este hecho puede generar un efecto negativo en otras partes de la actividad económica, repercutiendo incluso en los recursos humanos.

- **Falta de concienciación por parte de la población:**

Como se ha explicado previamente, el porcentaje de la población española que cambia su hábito de compra hacia opciones más sostenibles es cada vez mayor. Sin embargo, hay otra gran parte de la población que presenta un fuerte desconocimiento sobre esta materia, o que, a pesar de ello, por otro tipo de causas no está dispuesta a cambiar sus hábitos. En el siguiente gráfico realizado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, puede apreciarse la contraposición de la tendencia del consumo de alimentos en los hogares españoles en el año 2018. Mientras que el volumen del consumo de hortalizas creció en un 3%, el de frutas sin embargo se redujo en un 1,8%.



Cuadro 2. Tendencia del consumo de alimentos en los hogares españoles en el año 2018

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

En cuanto a los factores externos que afectan a una organización, al igual que ocurre con los internos, éstos pueden afectar positiva o negativamente a la marcha de la misma. En cuanto al primer caso, hablaremos de oportunidades mientras que en el segundo hablaremos de amenazas.

Dentro de las oportunidades que pueden aprovecharse para obtener una futura fortaleza para nuestro producto, podemos destacar:

- **Tendencias de consumo:**

Como ya se ha explicado anteriormente, el consumo de la población española está experimentando un cambio tendente a reducir el número de comidas y de productos cuyo

tiempo de cocinado sea menor o que sean precocinados. Así lo muestra el Informe, que estima que el crecimiento del consumo de los platos cocinados ha crecido un 6,5%.

Al mismo tiempo, los españoles siguen apostando por la dieta mediterránea y por productos saludables como los frutos secos, lo que supone una gran oportunidad para nuestro producto, ya que uno de sus ingredientes principales son las almendras. En el año 2018 el consumo de frutos secos creció un 5,1%, donde las almendras representan el 8,1% del total.

Otro aspecto de gran importancia que muestra la apuesta de los españoles por una alimentación más saludable es el crecimiento del consumo de chocolates y cacao a la vez que disminuye el del azúcar. El consumo per cápita de chocolates y cacaos en 2018 fue de 3,60 kg, lo que supone un 2,2% más respecto al 2017, mientras que el del azúcar fue de 3,31 kg, un 4,6% menos respecto al año anterior.

De lo anterior se deduce que, pese a que por una parte, los consumidores demandan alimentos más sencillos y de menor elaboración, por otra parte, no solo no renuncian a la dieta mediterránea, sino que además, en los últimos años la elección de nuevos hábitos alimenticios saludables está aumentando y evolucionando hacia decisiones de compra de productos más naturales y menos procesados.

- **Entorno reglamentario:**

El entorno reglamentario puede suponer tanto una amenaza como una oportunidad en función de que nuestra organización esté mejor o peor adaptada a los cambios normativos en materia alimentaria y de sanidad.

En él, este entorno supondrá una oportunidad ya que se hará un estudio en profundidad acerca de la legislación vigente relacionada con dichas materias. Además, se aboga por el respeto ético empresarial y se atenderá a la normativa de etiquetado a la cual nos referiremos más adelante.

En lo que concierne a los factores externos que suponen una amenaza para nuestro producto, se incluyen:

- **Situación económica:**

Como ya se apuntó líneas más arriba, cada vez son más los organismos oficiales que prevén una desaceleración económica para los próximos años. En el caso de España ya vimos como el PIB crece a ritmo más lento que en períodos anteriores. Según los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) la previsión del crecimiento del PIB para 2020 se sitúa en un 1,7%, lo que supone un 0,4 % menos respecto al año 2019. Esta situación

tiene una influencia directa en el gasto de los hogares, la cual se reduce en situaciones de recesión económica.

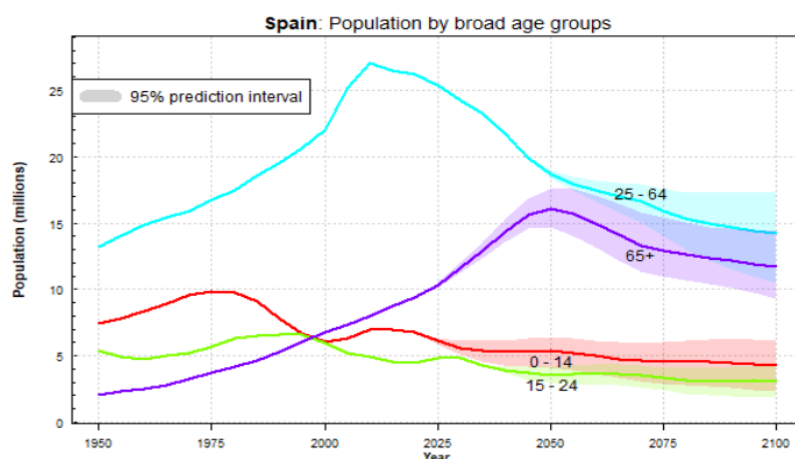
- **Situación demográfica:**

Otro de los factores que supone una potencial amenaza para nuestro producto es la ralentización del crecimiento poblacional en España, así como su envejecimiento.

Según los datos publicados por el INE de julio de 2019, la población española ascendía a 47.100.396 de habitantes, entre los cuales sólo 3.869.572 tienen una edad comprendida entre los 5 y 12 años, lo que representa aproximadamente un 8,22% del total.

La tendencia para los próximos años es una reducción de la fertilidad y un crecimiento de la esperanza de vida, lo que implica que el tamaño de la población española mayor de 65 años aumentará y, por el contrario, el tamaño de la población inferior a 25 años se reducirá constantemente.

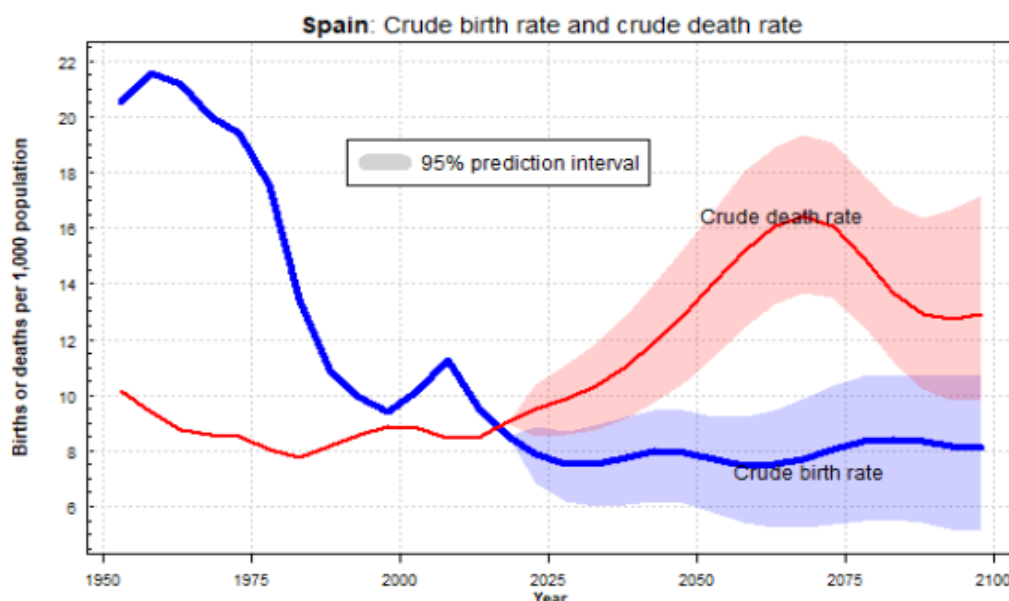
El siguiente gráfico muestra la tendencia del crecimiento y distribución de la población en España por rangos de edad.



Cuadro 3. Población española por grupos de edad

Fuente: ONU 2020

Del mismo modo, como ya se ha indicado, según datos publicados por la ONU, puede apreciarse como la tasa de natalidad tiende a decrecer en los próximos años, lo que supone que el público objetivo de aquellos sectores económicos centrados en la población infantil será más reducido. El siguiente cuadro muestra la expectativa sobre la evolución de la tasa bruta de natalidad y la tasa bruta de mortalidad en nuestro país.



Cuadro 4: Expectativa de la evolución de la tasa bruta de natalidad y la tasa bruta de mortalidad en España

Fuente: ONU 2020.

- Competencia:

El sector agroalimentario presenta una fuerte competencia ya que es un mercado muy maduro. Por tanto, la falta de aplicación de elementos de diferenciación e innovación o la falta de adaptación a las nuevas exigencias de los consumidores y de la evolución tecnológica supone una seria amenaza para el éxito en la venta del producto.

El tema de la competencia se desarrollará con mayor profundidad en líneas posteriores.

Conclusiones de la matriz DAFO

Ante los factores internos y externos que afectan a la evolución de nuestro producto, podemos llegar a la conclusión de que en ambos casos es necesario adoptar una estrategia basada en las nuevas tendencias exigidas por los consumidores, respetando la regulación vigente en materia alimentaria, sanitaria y medioambiental. No podemos olvidar la evolución del mercado electrónico y las herramientas tecnológicas (TICs), ya que de no introducirlas en nuestra actividad empresarial supondría una fuerte desventaja competitiva, así como una disminución de la productividad.

Finalmente, puede observarse de lo expuesto en el presente apartado, el riesgo que supone la expectativa de la evolución de la población española y europea en los próximos años. Este hecho debe ser considerado para plantear una estrategia a largo plazo que sea capaz de adaptarse a nuevos cambios, como puede ser la diversificación de la cartera de productos o una segmentación menos rigurosa.

5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA, PROVEEDORES Y CLIENTES

A continuación, en el siguiente apartado se va a estudiar la estructura de la competencia que afecta a nuestro producto, es decir, la estructura competitiva del mercado agroalimentario español, concretamente el de la industria de la alimentación infantil. Para ello, utilizaremos el método de “*Las 5 fuerzas de Porter*” que hace referencia a los cinco agentes o factores que hay que evaluar con el objetivo de mitigar o hacer frente al inconveniente de penetrar en un mercado competitivo. De esta forma, hablaremos sobre el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutivos, la amenaza de los productos entrantes al mercado y la rivalidad entre los competidores.

5.1 Poder de negociación de los clientes

Cuando en una determinada industria los clientes tienen un alto poder de negociación, la rentabilidad de las compañías que operen en ella puede verse afectada por la decisión que adopten dichos clientes. A medida que los compradores (clientes) sean más poderosos, la rentabilidad de la industria será menor, ya que éstos tienen suficiente influencia para rebajar los precios o para exigir un mayor valor o calidad al producto.¹⁴

A la hora de conocer a nuestros potenciales compradores, hemos de analizar una serie de aspectos para determinar su influencia o grado de poder dentro de una determinada industria. En concreto, debemos preguntarnos si el número de compradores es considerable o si éstos compran en grandes cantidades; el grado de diferenciación existente entre los productos de un determinado mercado, así como el coste que les supone a los clientes cambiar a otro proveedor.

Aunque en el epígrafe 7 se desarrollará el tema referente a la segmentación de nuestro producto dentro de la industria de la alimentación, podemos definir el grado de influencia que poseen los compradores de Ivoritos.

En primer lugar, en lo que se refiere al número de compradores/clientes, este es bastante considerable si partimos del supuesto de que el mercado de la agroalimentación, y en concreto del mercado de productos de alimentación orientados a los desayunos y meriendas de niños de entre 5 y 14 años es muy amplio. Si bien es cierto que cuando nos referimos a productos segmentados dentro de la alimentación saludable, sin aditivos o con los mínimos posibles y además ecológica, el número de clientes se reduce, aún sigue

¹⁴ Magretta. J (2014). “Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia.” Grupo Editorial Patria, págs. 45-47

siendo demasiado numeroso como para tener una influencia directa sobre la rentabilidad de los productos dentro de esta industria.

En segundo lugar, respecto al grado de diferenciación de nuestro producto, éste radica, como se ha explicado previamente y como se desarrollará en epígrafes posteriores, en las propiedades saludables de su contenido y en el diseño orientado a un público más joven. Este aspecto reduce el poder de negociación de los compradores ya que implica un mayor coste a la hora de encontrar otros fabricantes cuyos productos puedan ofrecer esta combinación.

5.2 Poder de negociación de los proveedores

Otro de los agentes protagonistas a la hora de influir en la rentabilidad de una empresa son los proveedores. Estos pueden ejercer un mayor o menor control sobre la misma dependiendo de algunas variables como el nivel de concentración que exista en el mercado, el número de clientes que tengan y la variedad de industrias de las que procedan, así como el coste que suponga a sus clientes el cambio y la diferenciación de sus productos.

Como ya explicamos anteriormente nuestro producto apuesta por un consumo sostenible y de comercio justo. Por tanto, acudimos a proveedores locales de áreas más desfavorecidas.

Para la elaboración del chocolate vamos a necesitar proveedores de cacao. Acudiremos a productores que trabajan bajo el sello Comercio Justo Fairtrade otorgado por Fairtrade Ibérica¹⁵, organización asociada con la Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ). Un de ejemplo de ello es Alternativa 3,¹⁶ una cooperativa española que comercializa cacao ecológico de Comercio Justo.

En cuanto a los proveedores de almendras, acudiremos del mismo modo a agricultura ecológica como el caso de Almendras Barnés, compañía que opera con agricultores cuyas producciones están certificadas y sometidas a inspecciones regulares por parte de los organismos competentes como el propio CAAE.¹⁷

A diferencia de otros productores de chocolate cuyo poder de negociación es menor, los proveedores de Comercio Justo tienen un mayor nivel de concentración con el objetivo de mejorar la calidad laboral y medioambiental en países en desarrollo. Además, ofrecen

¹⁵ Fairtrade Ibérica es la oficina local que representa a la Organización Fairtrade International y al sello de certificación FAIRTRADE en España y Portugal desde el año 2005.

Fuente: <https://fairtrade.es/es/fairtradeiberica/>

¹⁶ Fuente: <https://alternativa3.bio/cacao-de-comercio-justo/cacau.html>

¹⁷ CAAE. <https://www.caae.es/>

un elemento diferenciador que radica en la apuesta por una agricultura sostenible y de alta calidad, que respeta las propiedades nutricionales de los productos.

5.3 Amenaza de productos sustitutivos

En un sector de actividad existen productos sustitutivos o de “reemplazo” cuando el consumidor o cliente puede acudir a otros productos para satisfacer necesidades que hasta el momento estaban cubiertas por la oferta actual.¹⁸ Si bien en la gran parte de las industrias existen productos sustitutivos (por no decir en casi todas) la amenaza que éstos suponen para una determinada marca u organización dependerá de una serie de factores, tales como la oferta de una mejor calidad, el coste que supone para el cliente cambiar su decisión de compra o, en último lugar, el precio.

En el caso de nuestra compañía, al pertenecer ésta a la industria de la agroalimentación podemos concretar que el grado de productos sustitutivos que ofrece el mercado es de gran tamaño. No obstante, si analizamos los factores que incrementan o disminuyen la amenaza que éstos representan, podemos medir el daño o la influencia que tienen sobre nuestro producto.

En primer lugar, en lo que respecta a la calidad de nuestra oferta, puede decirse que nuestra compañía garantiza la elaboración de un producto compuesto de alimentos saludables con una alta calidad nutricional, garantizada por una materia prima ecológica. En segundo lugar, acerca del coste que supone para el consumidor cambiar su decisión de compra de Ivoritos a otro diferente es considerablemente alto. Esto se debe a que, al tratarse de una demanda compuesta, principalmente por un público infantil, hay que tener en cuenta que los niños son difícilmente persuasivos al cambio cuando se trata de algo que les gusta o hace felices. El tercer y último factor supone, sin embargo, una mayor amenaza para nuestra compañía, ya que en lo que respecta al precio, éste estaría por encima de la media de alguno de los productos similares en el mercado debido al uso de materia prima de alta calidad como previamente se ha expuesto. Por esta razón, es muy importante que los clientes puedan apreciar el principal rasgo distintivo de nuestra marca, es decir, la calidad de la materia prima de origen natural y ecológica.

5.4 Amenaza de nuevos productos entrantes

En el mundo actual, donde impera el avance tecnológico y la innovación continua, existen en todos los sectores una potencial amenaza de nuevos productos que logren satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma diferente o incluso satisfacer

¹⁸ Michaux S. (2016). “Las cinco fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito”. *50Minutos.es*, pág. 8

necesidades que hasta la fecha no quedaban cubiertas. Las variables que afectan a la intensidad de la amenaza de estos productos son, entre otras, el nivel de protección que tengan las diferentes marcas dentro del derecho de Propiedad Industrial (patentes y marcas) o las barreras de entrada o necesidad de capital que facilitan o en su caso impiden la entrada de estos productos alternativos.

Nuestro caso podría situarse en un nivel medio. Por un lado, estamos operando en una industria muy competitiva donde la innovación tecnológica es muy frecuente y donde los derechos de la Propiedad Industrial quedan en segundo plano, cobrando mayor importancia la reputación o buen nombre comercial. No obstante, apostar por proveedores de calidad y conseguir fabricar un producto alimenticio que, a la vez de ser saludable esté orientado a los menores, puede generar cierta barrera para nuevos productores. En este punto, es imprescindible mantener una fidelización del cliente para que el coste económico de cambio a otro producto sea mayor.

5.5 Amenaza entre los competidores

Finalmente, en este apartado se analiza a los competidores que actualmente operan en el mercado. En el modelo de Porter, esta rivalidad se sitúa en el centro y puede mostrarse a través de diferentes formas, desde la innovación tecnológica de compañías actuales o una publicidad más efectiva hasta un cambio en la política de precios entre otras.

Actualmente existen marcas con gran renombre en el mercado de la alimentación infantil, concretamente en el sector de los productos dulces, como pueden ser Kellogg's, Nestlé, Cuétara etc., que son notoriamente conocidas por los consumidores y cuya inversión en publicidad es muy elevada.

Sin embargo, la mayoría de los productos ofertados por estas marcas no satisfacen la misma necesidad a la que se orienta nuestras galletas, ya que no presentan alternativas ecológicas o saludables. No obstante, debemos considerarlas como posible competencia ya que, aunque la decisión final de compra de nuestros productos proviene de los padres, no podemos olvidar la influencia que tienen los niños en ella, y en esta decisión intervienen una gran cantidad de factores y características de los productos que en muchas ocasiones quedan lejos de ser motivos de salubridad.

Al igual que ocurre con el resto de las fuerzas de Porter, la diferenciación es un factor clave para poder ganar cuota de mercado en un sector tan competitivo. Nuestra principal diferencia respecto a las marcas anteriormente descritas es la naturalidad de nuestro producto frente al carácter de ultraprocesado que define a la mayoría de los productos de

estas marcas. La industria de los ultraprocesados alimenticios tiene una gran importancia en España, pero las consecuencias del consumo de estos alimentos son nocivas para la salud de los más pequeños

Cada vez son más los autores que tratan de concienciar sobre este tema. Existen varios estudios acerca de la valoración de las preferencias de compra de la población infanto-juvenil y cómo éstas influyen en su salud, concretamente incrementando la obesidad infantil en nuestro país. ¹⁹Según este estudio, los ultraprocesados han jugado un papel crucial en este aspecto, ya que la mayor parte del mercado de la alimentación actual en España está compuesta por este tipo de productos.

A continuación, se presenta el ejemplo de las galletas de la marca Príncipe, muy conocidas por el público infantil y asociadas a la ingesta en el desayuno o merienda de los niños.

En primer lugar, podemos ver como en la lista de ingredientes abundan aquéllos ultraprocesados y perjudiciales para la salud, tales como la grasa de palma, el azúcar refinado o gasificantes (carbonato ácido de amonio, carbonato ácido de sodio, difosfato disódico).



Imagen 1: Ingredientes galletas Príncipe España

Fuente: <https://www.principe.es/>

Sin embargo, en “Ivoritos”, buscamos un posicionamiento dentro de la alimentación infantil saludable, por lo que nuestros principales competidores son empresas que

¹⁹ Calderón G., Dolores. M (2019). *Valoración del estado nutricional y de hábitos y preferencias alimentarias en una población infanto-juvenil (7 a 16 años) de la Comunidad de Madrid*. Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación. ISSN 0212-1611, Vol. 36, N.º. 2 (marzo-abril), 2019, págs. 394-404.

elaboran galletas u otro tipo de repostería a partir de ingredientes ecológicos y naturales, en su mayoría.

Dentro de este mercado encontramos marcas que poseen, en la actualidad, una elevada cuota de mercado. Ejemplo de ello es la marca Smileat²⁰, que con un 16% de cuota de mercado en alimentación infantil natural y saludable, aproximadamente, podría definirse como una de nuestra más fuerte competencia. Ésta ofrece dentro de su cartera de productos una galleta de espelta y fruta que satisface una de las necesidades que queremos cubrir en nuestra marca, la oferta de una galleta ecológica elaborada con ingredientes naturales. Sin embargo, el empaquetado de estas galletas, al igual que la mayoría de la oferta del mercado actual, ofrece un dibujo corriente cuyo atractivo no es muy llamativo para el público infantil, centrándose en llamar únicamente la atención de sus padres.



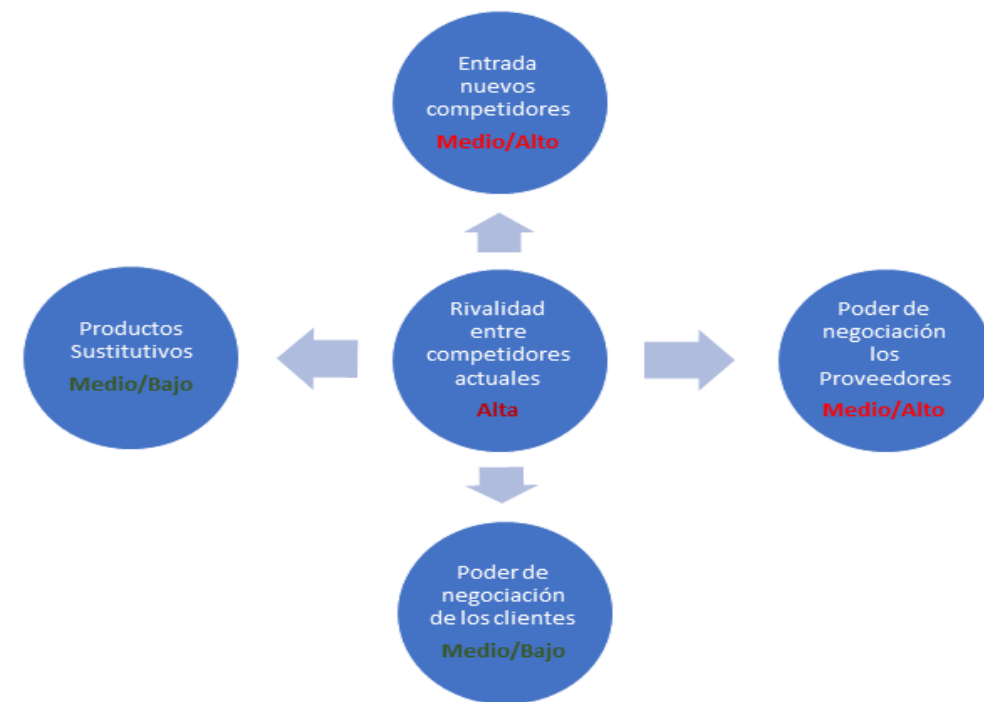
Imagen 2: Envase galletas ecológicas Smileat

Fuente: <https://www.smileatbaby.com/products/galletas-ecologicas-de-espelta-y-fruta>

²⁰ Información de la compañía Smileat: <http://www.infocif.es/ficha-empresa/smileat-sl>

Es en esta característica en la que se basa la idea de “Ivoritos”. Es decir, no solamente vamos a ofrecer un producto que satisface las necesidades de un público que demanda alimentos ecológicos y saludables para sus hijos, sino que además nos esforzamos en crear un contenido atractivo y entretenido para los mismos, con el que además de aprender a nutrirse con calidad, puedan conocer aspectos de la agricultura ecológica y de la sostenibilidad medioambiental en un formato adaptado a sus capacidades.

El siguiente cuadro presenta de forma gráfica el grado de intensidad de la competencia de las diferentes fuerzas.



Cuadro 5: Cuadro de las 5 Fuerzas de Porter.

6. MISIÓN Y OBJETIVOS

En primer lugar, la misión de nuestro producto es la siguiente:

“En Ivoritos nos esforzamos por conseguir la mayor calidad en la elaboración de nuestro producto, preocupándonos por la alimentación infantil saludable, a la vez que apostando por una forma de producción sostenible y respetuosa con el medioambiente”.

En lo que respecta a los objetivos de nuestra marca, tras haber analizado el entorno que nos rodea, y establecer nuestras fortalezas y debilidades, éstos son los siguientes:

- Objetivos económicos: alcanzar la máxima rentabilidad, respetando los principios que se muestran en nuestra misión.

- Objetivos de ventas: alcanzar un 10 % de la cuota de mercado de alimentación saludable infanto-juvenil.
- Objetivos de relaciones: éstos se basan en el buen trato al cliente y al proveedor. Concretamente, estos objetivos se dividen en:
 - Conseguir una red eficaz y eficiente con nuestros proveedores, garantizando la ecología de la materia prima.
 - Mantener un abastecimiento óptimo gracias a la relación con nuestros canales de distribución.
 - Ofrecer un producto de calidad a la vez que consiga uno de los propósitos que éste tiene: fomentar la educación en materia de ecología.
 - Desarrollar un servicio post-compra enfocado en las posibles modificaciones de las necesidades de los clientes, que sea capaz de solucionar las quejas o inconvenientes que éstos puedan tener acerca de nuestro producto.

7. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

A continuación, en el presente apartado se determina el segmento del mercado al que dirigimos nuestro producto para, a continuación, elaborar una estimación de la demanda potencial del mismo, así como del público objetivo.

“Ivoritos” son unas galletas elaboradas con ingredientes naturales y ecológicos, producto del que se hablará extensamente en el posterior epígrafe. El objetivo de la marca es llegar a una población infanto-juvenil a la vez de atraer la atención de los padres mediante un atractivo saludable y educacional.

Los criterios de segmentación que utilizamos para determinar nuestro público objetivo son los siguientes:

- Geográficos: la comercialización del producto se realizará, al menos durante las primeras etapas desde su lanzamiento, en España y Portugal.
- Demográficos: nuestro producto está destinado a la población cuyas edades se encuentran entre los 5 y 14 años, ya que el diseño del mismo está enfocado en características que son susceptibles de atraer la atención del público de estas edades. El producto está orientado a este sector poblacional, con independencia del sexo.
- Psicográficos: En base a este criterio, el producto está dirigido a los responsables de los niños, generalmente sus padres. Nos centraremos en aquellas personas que

lleven un estilo de vida saludable, que apoyen el consumo sostenible y una alimentación ecológica.

En lo que respecta a nuestro público objetivo, la determinación de éste es un factor imprescindible para la posterior estimación de la demanda del producto.

Tamaño y expectativas de crecimiento:

La población de entre 5 y 14 años en España en 2019 era de 4.846.865.²¹ Para calcular la población portuguesa de ese rango de edad utilizaremos una comparación con los datos españoles respetando las proporciones del tamaño poblacional. Esta comparativa puede darse debido a que el índice de fecundidad en ambos países es muy parecido.

De esta forma, tomamos como referencia la población en Portugal de 1.211.716 habitantes entre 5 y 14 años.

8. METODOLOGÍA: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.

8.1 Objetivo de la Investigación

La finalidad que se persigue con el estudio realizado a continuación es la de estimar la demanda que tendrían nuestras galletas.

Estimar la demanda de un producto equivale a prever la cantidad total aproximada del mismo que será comprada por un mercado concreto, en un espacio y período de tiempo determinados. De esta forma, el espacio objetivo de nuestro estudio está compuesto por los compradores de España y Portugal, mientras que, en lo referente al tiempo, el período de la estimación es de un año.

Esta delimitación geográfica ha sido escogida en la estrategia a corto y medio plazo debido a que el producto se encuentra en fase de lanzamiento. No obstante, una vez alcanzados los objetivos previstos para los primeros ejercicios, se estudiaría la posibilidad de ampliar el área geográfica de la distribución de Ivoritos.

8.2 Método de la investigación.

Para el cálculo estimado de la demanda total de nuestras galletas, se han utilizado datos obtenidos de fuentes de información secundaria. Concretamente, se ha utilizado información sobre el último estudio elaborado por la Asociación Española de Fabricantes

²¹ INE (2019). *Población por comunidades, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año*.

Fuente: <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/&file=02002.px#!tabs-tabla>

y Distribuidores (AECOC) sobre los compradores de productos eco y bio (“el estudio” en adelante), así como datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Del mismo modo se ha obtenido información de fuentes secundarias para la estimación de la cuota de mercado. Concretamente, se ha tomado como referencia a una de las marcas competidoras más importantes dentro del mercado de la alimentación infantil saludable, *Smileat*.²²

A continuación, junto con la información objetiva obtenida mediante estas fuentes, se ha procedido al cálculo de la demanda en base a criterios objetivos y subjetivos, teniendo en cuenta los objetivos de la organización, que se vieron en el punto 6 de este trabajo.

8.3 Análisis y desarrollo de la investigación

Nuestro mercado está compuesto por un público objetivo determinado, que como veíamos en el epígrafe anterior, está formado por niños de entre 5 y 14 años.

En primer lugar, obtenemos la cifra total aproximada de población existente con ese rango de edad en España y Portugal, que redondeada, es de 6 millones de niños.

De forma posterior, calculamos el número de unidades de familias o unidades de compra. Para ello, consideramos que, de media en España y Portugal, cada unidad familiar tiene entre 1,3 y 1,4 hijos. Aplicando este dato a la cantidad total de niños en ambos países obtendríamos un total de 4.625.000 unidades familiares aproximadamente.

Según el estudio, el mercado biológico, ecológico y orgánico se encuentra en expansión con previsiones de crecimiento. Actualmente, el 31% de las compras totales en materia de alimentación en nuestro país son de productos ecológicos, lo que representa un 36% del gasto total.

Dentro de esas compras, las galletas representan un 56% de las compras mensuales de los consumidores eco.

Otro dato a tener en cuenta es la comparación de la cuota de mercado de las empresas competidoras, entre las que destaca la previamente mencionada *Smileat* con un 16% de cuota de mercado aproximadamente.

A la hora de estimar la demanda hay que considerar, a su vez, que la mayor parte del público que compra productos eco son las generaciones de entre 25 y 35 años, que coinciden con la edad aproximada de la primera maternidad. Esto quiere decir, que las generaciones más jóvenes están más concienciadas por hábitos sostenibles y saludables que intentarán transmitir a sus descendientes.

²² *Smileat* es una empresa dedicada a la alimentación infantil ecológica.

Fuente: <https://www.smileatbaby.com/>

A la cantidad total de unidades de compra mostrada en líneas anteriores, se le aplican los porcentajes mostrados para obtener la cifra de producción de galletas estimada para satisfacer nuestra demanda potencial en el primer año.

Países	España	Portugal	Total
Población Objetiva: edad 5-14 años	4.846.865	1.211.716	6.058.581
Número de unidades familiares	3.700.000	925.000	4.625.000

Cuadro 6: Estimación del Público Objetivo en España y Portugal
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IN

Porcentaje consumo ecológico	36%
Porcentaje de compra de galleta ecológica:	53%
Frecuencia de Compra/año	24
N.º total de compra de uds. de producto anuales	2.117.880
Cuota de mercado esperada	10%

Cuadro 7: Estimación del total de unidades de producción
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de AECOC.

En las dos tablas anteriores podemos extraer el número de ventas que se estiman para el primer año, considerando el porcentaje de consumo de alimentación ecológica y su correspondencia para el mercado de las galletas, así como la frecuencia de compra media del consumidor suponiendo una compra mensual de dos unidades de producto. Finalmente, a la cantidad obtenida se le aplica una cuota de mercado inicial estimada del 10%. Esta cifra representa el elemento subjetivo del estudio, basada en los objetivos de Ivoritos.

8.4 Conclusión de la investigación.

Tras el análisis de los datos obtenidos mediante las fuentes de información, y su posterior aplicación al cálculo de la demanda potencial, obtenemos una cifra de 2.117.880 unidades de producto anuales.

Para evitar situaciones de desabastecimiento, la cantidad de unidades producidas el primer año será de 2.200.000.

9. ESTRATÉGIA DE MARKETING MIX

Hasta este epígrafe del trabajo se han tratado aspectos del marketing estratégico. A continuación, en los apartados siguientes se tratan los aspectos del marketing operativo. Para ello utilizaremos el modelo de marketing mix o el de las 4 P's, denominado así ya que estudia 4 aspectos esenciales para una organización. Cada "p" hace referencia a las palabras en inglés: product (producto), promotion (comunicación), price (precio) y place (distribución). A través del estudio de cada una de estas variables la organización pretende ofrecer su servicio a los clientes de forma eficiente y con una minimización del riesgo

9.1 Producto

Podemos establecer una definición básica de producto como "todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado".

El producto está formado, a su vez por un conjunto de elementos tangibles e intangibles tales como el producto básico en sí, la marca, la etiqueta o el empaquetado y envase entre otros.

Si bien de la primera definición podemos extraer los requisitos básicos para definir un producto, para introducirlo dentro de la estrategia operativa del marketing mix hay que tener en cuenta dos aspectos:

- Los productos deben de ser capaces de satisfacer las necesidades de los consumidores o usuarios.
- Los productos deben de aportar una cualidad diferenciadora que genere una preferencia en la compra del cliente, ya que, de no ser así, es difícil que un nuevo producto lanzado al mercado sea exitoso.

A continuación, vamos a definir los elementos más importantes de nuestro producto:

Producto Base

"Ivoritos" es una galleta elaborada con ingredientes principalmente de origen ecológico y de comercio justo: chocolate 70 % cacao, almendra, dátiles, avena y agua de coco. La forma de la galleta imita a la figura de la vaina de cacao.

Marca y Envase

La marca es un elemento identificador de un determinado producto en el mercado que permite diferenciarlo del resto. La idea de la compañía es crear un producto de alimentación saludable destinado principalmente a la población infanto-juvenil, compuesto de materia prima de origen natural en un alto porcentaje, y además procedente de agricultura ecológica.

La descripción anterior no ofrece grandes elementos diferenciadores respecto de la oferta actual del mercado, ya que existen bastantes productos que están apostando por el consumo “eco-friendly”. Sin embargo, si añadimos que nuestro producto está orientado a contribuir a la educación ambiental de los más pequeños a través del propio envase y los dibujos que aparecen en él, además de ofrecer una opción saludable y con un sabor adaptado al paladar de los niños, podemos llegar a la conclusión de que se está ofreciendo un rasgo diferenciador respecto al resto de oferta de carácter similar en el mercado actual.

Nombre de la marca

Éste será “Ivoritos”, en referencia a Costa de Marfil (Ivory Coast en inglés), país donde el 90% de las familias de campesinos dependen de la producción de cacao.

Logo

La imagen que compone el diseño del logo, junto con el nombre de la marca, es un dibujo que simula nuevamente la forma de una vaina de cacao, mezclado diferentes tonalidades.



Imagen 3: Logo de la marca Ivoritos.

Eslogan

El eslogan puede definirse como “*frase identificativa en un contexto comercial de una idea (o de un propósito publicitario) resumida y representada en un dicho.*”²³

El eslogan es, por tanto, una frase asociada a un elemento de la organización, como es su marca, para lograr atraer la atención de su público objetivo, y que además, recoge aspectos propios de la misión u objetivos de la compañía.

Nuevamente, no podemos olvidar que el mensaje utilizado como eslogan debe centrarse en captar la atención de los niños. Para ello, debemos de incluir alguna palabra relacionada con el ocio infantil, como puede ser juego, diversión etc.

²³ Monferrer D. (2013). “Fundamentos de Marketing”. *Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions*, págs.103-104

A continuación, se presenta el eslogan de Ivoritos:

“Ivoritos, la galleta rica y sana con la que aprenderás jugando”.

Este eslogan representa aspectos de la misión de la empresa, como es el interés por la educación infantil, la alimentación saludable, y además, lograr divertir a los niños a través de su envase y cartas coleccionables.

Envase

Éste es un elemento muy importante dentro de nuestro producto ya que satisface una de las necesidades básicas junto con el producto básico: captar la atención de los niños, a la vez que ofrecer un formato educativo y de origen reciclable.

En lo que respecta a la forma de captar la atención de nuestro público objetivo, el envase incluirá dibujos relacionados con la naturaleza y productos naturales: animales, plantas de cacao, almendros, palmeras etc. Se ofrecerán varios modelos de envase siempre incluyendo el mismo producto en el interior. Cada modelo ofrecerá una explicación sobre la agricultura ecológica de alguna de la materia prima de la que se compone la barrita: chocolate 70 % cacao, almendra, dátil, avena y agua de coco. Esta explicación incluirá información sobre los principales países productores, la forma de cultivo y sus características, siempre adaptado a la capacidad comprensiva de la población infantil.

El producto tiene un doble envase, uno individual con dos galletas de 25 gramos, y otro general compuesto por 10 paquetes (5 envases individuales de dos galletas). Ambos envases están fabricados con material reciclado. El envase exterior está compuesto por cartón de fibras recicladas en un 80%.

Diseño

El envase exterior de las galletas está enfocado en el público infantil. Para poder captar la atención de los más pequeños, el diseño estará compuesto por dibujos con motivos de naturaleza, con colores llamativos.

La imagen 3 muestra un ejemplo de diseño del envase. En él, se incluye una imagen que integra los elementos que forman parte de la misión de la marca, ya que fusiona el carácter llamativo tendente a llamar la atención del público objetivo, y además ofrece una visión de calidad medioambiental, mostrando la interacción de los niños con la cultura y la naturaleza.

A continuación, se presenta un único modelo de diseño del envase. No obstante, como se explicó anteriormente, para conseguir mantener la atención de los menores, y para poder ofrecer una temática educacional más amplia dentro de la enseñanza de la naturaleza y

respeto medioambiental, los diseños ofrecidos serán diversos. De esta forma, aunque la siguiente imagen se centra en uno de los ingredientes añadidos a las galletas, el cacao, se ofrecerán otro tipo de diseños relacionado con la obtención del resto de los ingredientes, como el caso de la almendra ecológica o el dátil, entre otros.



Imagen 4: Diseño del envase de Ivoritos.

Fuente: Elaboración propia

Etiquetado:

La producción ecológica tiene como herramienta para la gestión de su desarrollo al etiquetado²⁴. Éste además sirve para garantizar el principio de transparencia exigido en numerosa normativa europea y nacional como el Reglamento (UE) 2018/848 Del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo de 2018 ²⁵sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos.

Certificación Producción Ecológica

En el envase de nuestras galletas aparecerá el logotipo de agricultura ecológica europeo acompañado del código numérico de la entidad de control a la que pertenece nuestra marca como parte productora.

²⁴ Aguirre M.B. (2016). *El Sector de los alimentos ecológicos: Regulación y Etiquetado Ecológico/ The Organic Food Sector: Regulation and Ecological Labeling*. Pecvnía, núm. 22 (enero-junio 2016), págs. 95-119.

²⁵ Reglamento (UE) 2018/848 Del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo de 2018: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=CELEX:32018R0848&from=ES>



Imagen 5: Certificación Europea de Agricultura Ecológica

Fuente: <https://www.europarl.europa.eu/>.

Certificación Envase Sostenible

Junto a la preocupación por el soporte a la agricultura ecológica, el objetivo de nuestra marca es crear un producto que sea respetuoso con el medio ambiente. Para ello, nuestros envases, fabricados con fibras de cartón reciclado en un 80%, cumplirán con la normativa ISO 14001:2015 ²⁶que proporciona un Sistema de Gestión Ambiental respetando las necesidades socioeconómicas.

Para garantizar el cumplimiento de esta normativa, nuestro envase contará con la certificación de *TüV Austria*, cuya acreditación es reconocida, tanto a nivel nacional como internacional, como un indicador fidedigno de la competencia técnica, independencia e imparcialidad de una organización.

La siguiente imagen muestra un ejemplo del sello que aparecerá en nuestros envases:



Imagen 6: Certificación Envase Sostenible

Fuente: <https://www.tuv.at/es>

²⁶ Norma ISO 14001:2015: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

Información Nutricional

Sobre este aspecto hay que atender a las disposiciones recogidas en el Reglamento (UE) No 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 25 de octubre de 2011 ²⁷sobre la información alimentaria facilitada al consumidor. Esta norma recoge los elementos que deben incorporarse en el etiquetado en referencia al contenido nutricional de los alimentos, entre los que deben aparecer de forma obligatoria son: el valor energético, las grasas, las grasas saturadas, los hidratos de carbono, los azúcares, las proteínas y la sal.

Además, la Agencia Española de Seguridad Alimentaria (AECOSAN)²⁸ recuerda que, según normativa europea, la información inserta en el etiquetado debe ser “claro y legible”. Para ello, cuando se trate de superficies inferiores a 80 centímetros cuadrados, como es el caso de nuestro producto, el tamaño mínimo de la fuente debe ser de 0,9 mm. Se incluirán además cada uno de los ingredientes con los que la galleta es producida en dos idiomas, español y portugués, ya que son las lenguas oficiales de los países donde se encuentra nuestro público objetivo.

Cartas coleccionables:

Cada caja incluirá en su interior una carta donde aparezca un animal autóctono de una zona que se encuentre en peligro de extinción, con una descripción de su hábitat natural y de sus características. Esta colección, formada por un total de 50 cartas, contribuye a una doble finalidad: fidelizar la compra de los productos, así como aportar otro rasgo educativo a la comercialización de nuestro producto.

Si bien es cierto que este elemento podría incluirse dentro de las estrategias de comunicación del marketing mix, concretamente como una promoción a través de colecciones, al ser estas cartas un rasgo permanente del producto, que contribuye además a la misión de la marca, se ha incluido dentro de este apartado relativo al producto.

²⁷ Reglamento (UE) No 1169/2011

<https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:304:0018:0063:es:PDF>

²⁸ Agencia Española de Seguridad alimentaria:

http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/subdetalle/futura_legislacion.htm

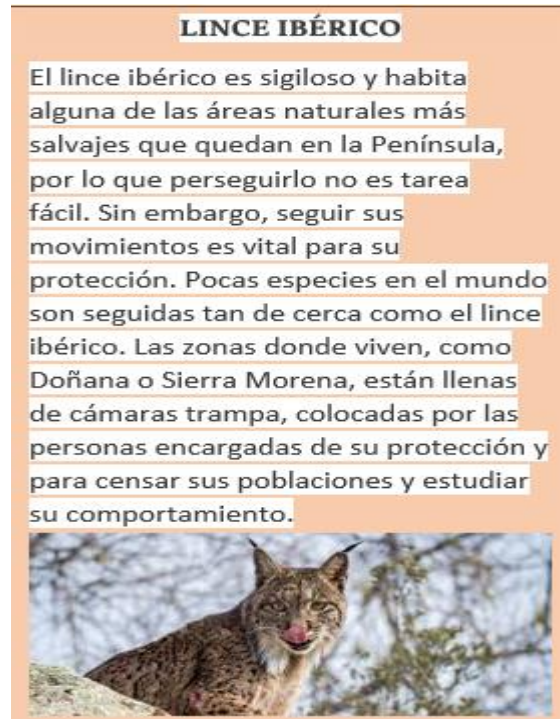


Imagen 7: Ejemplo de carta coleccionable

Fuente: Elaboración propia a partir de información de <https://www.wwf.es/>

9.2 Precio

El precio es la cantidad monetaria que se va a cobrar por la venta del producto. Además, éste es un elemento esencial en la comercialización de un producto, ya que más allá de ser una cifra numérica, éste tiene un gran impacto sobre su imagen. En muchas ocasiones un precio alto está asociado a una calidad alta mientras que un precio bajo se asocia a lo contrario.

Existen tres factores que determinan la estrategia que una empresa debe adoptar en referencia al precio: el coste de producción del producto, el precio de los productos de la competencia y el valor percibido por los consumidores.

En el presente trabajo vamos a utilizar la estrategia basada en el precio de la competencia y el coste de producción de nuestro producto.

- *Estrategia de precio según coste de producción:*

En primer lugar, estableceremos el precio mínimo al que debe venderse el producto, calculado en relación con el coste de producción unitario. Para ello, consideraremos que cada unidad está formada por un paquete de 10 galletas de 25 gramos cada galleta.

La siguiente tabla muestra el porcentaje de composición en gramos de cada materia prima por unidad:

Ingrediente	Porcentaje (%)	Gramos (gr)
Cacao	20%	5
Almendra	5%	1,25
Dátil	10%	2,5
Avena	50%	12,5
Agua de coco	10%	2,5

Cuadro 8: Porcentaje de composición en gramos de los ingredientes de Ivoritos

Para calcular los costes variables, se tendrán en cuenta tanto el coste anual de la materia prima, teniendo en cuenta la producción anual de 2.200.000 unidades de producto, como el cartón para los envases y otros gastos asociados a la producción:

Costes Variables		
Materia Prima	Cantidad/gramos/unidades	Precio/unidad
Cacao	5	0,046
Almendra	1,25	0,016125
Dátil	2,5	0,019
Avena	12,5	0,04875
Agua de coco	2,5	0,0025
Envases (precio/unidad)		0,4
Total coste unitario		0,532375

Cuadro 9: Costes variables de la producción de Ivoritos

Considerando una producción anual de 2.200.000 unidades, según la demanda estimada en el epígrafe anterior, obtendremos un coste variable anual de 1.170.400 euros.

Del mismo modo, se presenta un cuadro con una aproximación de los costes fijos anuales necesarios para la fabricación de las galletas:

Costes Fijos		
Gastos	Coste Mensual	Coste Anual
Sueldos y Salarios	63000	756000
Suministros	2000	24000
Alquiler	10000	120000
Transporte	6000	72000
Otros gastos	2000	24000
Coste Total	83000	996000

Cuadro 10: Costes Fijos de la producción de Ivoritos

Como puede verse en el cuadro, los costes fijos aproximados son de 996.000 euros.

De esta forma, podemos calcular el coste anual de la producción total de Ivoritos, alcanzando este la cifra de 2.166.400 euros.

Finalmente, para calcular el precio mínimo estimado que debe tener nuestro producto, debemos considerar un margen del 30% sobre el coste de producción, que aplicado al mismo nos da una cantidad de 2.816.320 euros. Por tanto, considerando la producción total anual de 2.200.000 unidades, el precio mínimo al que debemos lanzar al mercado el producto (sin contar el coste de la inversión inicial) es de 1,30 euros/ paquete.

- *Estrategia de precio según la competencia actual:*

Analizando el precio de la competencia, éste se aproxima a una media de 14 euros/kg y un máximo de 30 euros/kg.

Uno de los objetivos de Ivoritos es poder distribuir nuestro producto a todo nuestro público objetivo potencial. Además, considerando que el producto se encuentra en fase de lanzamiento, reduciremos el precio respecto a la competencia sin llegar a perjudicar la imagen de éste. Por tanto, nuestro producto tendrá un precio medio de 13,6 euros/kg.

9.3 Distribución

A continuación, hablaremos sobre otra de las 4 P's del marketing mix en referencia al término inglés "place". Al igual que ocurre con los dos elementos anteriores, esta tercera variable influye en el éxito o fracaso de la comercialización de un producto, que, aun pudiendo ofrecer una diferenciación que cubra una necesidad y se adapte al precio del mercado, así como al esperado por el consumidor no sea, sin embargo, distribuido de forma adecuada y por tanto no llegue a la percepción del público objetivo. La distribución

*“tiene como misión poner el producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor”.*²⁹

Existen diferentes formas de distribución y la elección de una u otra dependerá de una serie de factores entre los que podemos encontrar las características propias del producto, las formas de distribución habituales en una determinada zona o los recursos de los que allí se dispongan.

Hay que tener en cuenta que la tecnología y el desarrollo del comercio electrónico han propiciado el cambio en los sistemas clásicos de distribución de los productos de alimentación. Así, el pequeño comercio ha sido reemplazado por grandes superficies y almacenes, y la compra “online” recibida en casa es una práctica cada vez más utilizada por los consumidores.

Las decisiones estratégicas que pueden adoptarse con relación a la distribución están relacionadas con diferentes aspectos: selección del canal de distribución, localización y dimensión de los puntos de venta, logística de la distribución y el sistema de relaciones internas de los canales de distribución.

- Canal de distribución

El canal de distribución comprende las diferentes etapas que ha de recorrer un determinado producto desde su fabricación hasta la puesta a disposición del consumidor final. En cada una de estas etapas intervienen personas y organizaciones cuyo número varía en función del sector de la actividad y su tamaño. Estos sujetos, conocidos en marketing como “intermediarios”, reducen el poder del productor sobre el precio y el beneficio de éste, pero a la vez ofrecen una serie de ventajas que han motivado su proliferación. Una de las ventajas más significativas de los intermediarios es la experiencia, el número de contactos y la especialización que permiten alcanzar un volumen de actividad superior al que podría llegar un único productor actuando por cuenta propia. Además, al reducir el número de transacciones entre la etapa inicial (producción) y la final (recepción del consumidor), se logra economizar el proceso de distribución comercial.

Para la distribución de “Ivoritos”, se utilizará un método de distribución vertical y otro horizontal. En referencia al primero, se utilizará un sistema indirecto de distribución, concretamente de nivel 2 o de “canal corto”, caracterizado por incluir un número reducido de intermediarios: los minoristas. De esta forma, en la distribución del producto

²⁹ Sellers R.; Casado A.B. (2010). “Introducción al marketing: teoría y práctica.” *Editorial club universitario*. Pág. 63

intervienen dos sujetos: productor y minorista. En lo que a la estructura horizontal se refiere, utilizaremos un sistema de distribución selectivo, caracterizado por la elección de unos determinados intermediarios, que ofrecen unas características concretas, para que comercialicen y hagan llegar nuestro producto al consumidor.

Elección de Transporte:

Durante los primeros años desde el lanzamiento del producto, hasta que éste alcance la cuota de mercado óptima esperada, el servicio del transporte del producto terminado será realizado por una compañía externa que se encargará de ponerlo a disposición del minorista. El principal medio será el transporte terrestre, ya que nuestro público objetivo se encuentra en la Península Ibérica. También se pretende distribuir en las Islas Canarias, Baleares, Ceuta y Melilla, para lo que se utilizará el servicio comercial del transporte aéreo y marítimo.

Elección del Minorista:

Para determinar el método de selección de los intermediarios minoristas utilizaremos dos criterios: según las relaciones de propiedad o vinculación; y un segundo criterio basado en la estrategia de venta seguida.

Según el primer criterio, “Ivoritos” se distribuirá en comercios independientes especializados en alimentación saludable o infantil y en franquicias.

Respecto al segundo criterio, la estrategia de venta seguida para la distribución de nuestro producto se basa en los canales preferidos por el consumidor medio: grandes y pequeñas superficies especializadas, supermercados e hipermercados. En el Informe de consumo de 2018, mencionado en apartados anteriores, podemos ver como el canal preferido por los consumidores para realizar sus compras es el supermercado, “*representando el 74,2% de las compras de los productos de alimentación*”. Por el contrario, la importancia de los pequeños comercios de alimentación ha disminuido considerablemente en los últimos años. En 2018, la compra realizada por medio de este canal representaba un 12,9% del total.

Dentro de los 20 supermercados más importantes en España se encuentran Mercadona, Ahorramás, Carrefour, Dia, El Corte Inglés o Covirán entre otros.³⁰

Nuestro producto se distribuirá en la mayor parte de estos supermercados con exclusión de aquéllos que trabajen exclusivamente o casi con totalidad de marcas propias, como es el caso de Mercadona o Eroski.

³⁰ Aitamer G. (2018). *Seeking a challenger to Mercadona*. LZ Retailytics

En lo que respecta a las superficies especializadas, podemos encontrar grandes o pequeños comercios enfocados en la venta de productos alimenticios saludables, biológicos o de comercio justo. Ejemplo de ello son las distribuidoras “Veritas”³¹ o “Planeta Huerto” que cuenta con tiendas en gran parte de la Península, además de ofrecer servicio de compra *online*.

- Logística de distribución

Nuestros objetivos de logística o distribución física son principalmente dos: maximizar el servicio de los clientes, satisfaciendo las cantidades de compra demandadas por ellos sin que se produzcan situaciones de desabastecimiento; y además, minimizar los costes totales que ello conlleva. Esta última situación puede darse en el caso en que la estimación de la demanda quede muy lejos de la demanda real.

Por tanto, para llegar a una decisión óptima, tendremos en cuenta los costes que suponen para nuestra empresa la distribución del producto desde que sale de la fábrica hasta que llega al consumidor, así como el abastecimiento ofrecido por la competencia.

- Almacenamiento

El almacenamiento es un proceso necesario en todas las partes del canal, ya que en muchas ocasiones existe falta de coincidencia entre la cantidad demandada por el cliente y la cantidad ofertada por el proveedor. Del mismo modo ocurre con la coincidencia entre el momento de pedido del cliente con el momento de la entrega del proveedor.

Nuestro sistema de almacenamiento contará con grandes naves situadas en zonas de importante tejido industrial que abastecerán a toda la península. Contaremos con una nave en Madrid, Valencia, País Vasco y Andalucía, donde se encontrará el domicilio fiscal.

9. 4 Comunicación

El cuarto y último punto del marketing mix se clasifica dentro de una de las 4 p del marketing en referencia a su terminología en inglés, “promotion”. Este elemento es de gran relevancia dentro del marketing operativo, ya que, aunque el producto en sí ofrezca un elemento diferenciador respecto a los de la competencia, así como una alta calidad, si esta información no llega de forma directa y clara al consumidor final, no se materializa la compra y como consecuencia la venta del producto.

Son varios los instrumentos con que una empresa puede disponer para realizar su estrategia comunicativa: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo. Saber elegir la combinación más adecuada forma parte de

³¹ Veritas: <https://shop.veritas.es/>

esta estrategia, y será determinante para alcanzar el objetivo deseado: dar a conocer el producto y sus características al público objetivo.

- Publicidad

La publicidad puede definirse como *“transmisión de información impersonal y remunerada para la presentación y promoción de ideas, bienes o servicios, efectuada a través de los medios de comunicación de masas mediante anuncios o inserciones pagados por el vendedor cuyo mensaje es controlado por el anunciante.”*³²

De la anterior definición se desprende la necesidad de emplear un medio de comunicación adecuado para que un determinado producto o servicio pueda llegar al consumidor. La elección de este medio depende de una serie de factores como el tipo de producto o el público objetivo, que de no tenerse en cuenta y no estudiar su nivel receptivo, podría realizarse un esfuerzo económico y material importante sin llegar al resultado esperado.

Los medios de masas más utilizados para propagar la publicidad de un producto han ido evolucionando a medida que se han introducido innovaciones tecnológicas en este sector. Si hace treinta años los medios más usados eran el periódico o la radio, entre otros, en la actualidad predomina la publicidad online a través de la monitorización de los comportamientos de compra por parte de los consumidores.

El principal medio de publicidad de “Ivoritos” será Internet. Para ello, creamos una página web donde se ofrece toda la información de la compañía y el producto, nuestros objetivos, nuestra misión etc. Para poder dar a conocer nuestra página web en el mercado, vamos a crear una cuenta en Google AdWords, a la que dedicaremos parte de nuestro presupuesto publicitario con el fin de posicionarnos y obtener un mayor número de visitas (clics) mensuales en nuestra página.

Para ello es necesario definir las palabras que vamos a utilizar con el ánimo de atraer la atención de nuestros clientes potenciales, entre las cuales van a destacar: “alimentación”, “repostería”, “saludable” o “niños”. Además, para que sea accesible al público infantil, utilizaremos también la palabra “dibujos”.

Junto a nuestra página web y su posicionamiento en el buscador Google, emplearemos otros medios publicitarios como las redes sociales, concretamente tres de las más utilizadas en España, YouTube, Facebook e Instagram. En cuanto a los dos primeros se utilizará la modalidad publicitaria mediante banners o pequeños anuncios que aparecen a un lado de la pantalla de la página web, ya sea en el teléfono móvil, ordenador etc. Para

³² Monferrer D. (2013). “Fundamentos de Marketing”. *Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions*, pág.153

ello, recurriremos a terceros (empresas) que gestionan cookies publicitarias con la finalidad de analizar los perfiles de los consumidores que realizan compras o búsquedas relacionadas con el sector infanto-juvenil.

En el caso de Instagram, la modalidad de publicitarse será diferente. Una de las últimas modas dentro de esta aplicación, y de las que más efectividad tiene, es la cooperación/ contratación de los servicios de modelaje o comunicación de los llamados “*influencers*”. Estos sujetos son personalidades registradas en alguna red social, que además de contar con un gran número de seguidores en su cuenta, son admirados por ellos y su comportamiento supone un ejemplo a seguir y repetir por las masas.

Según la encuesta realizada en 2015³³, para muchos consumidores, las recomendaciones de personalidades de internet (influencers) son tan importantes como lo pueden ser las de los personajes famosos.

En dicha encuesta puede apreciarse cómo los medios tradicionales de publicidad como la radio o el periódico han perdido importancia en detrimento de estos nuevos medios online a través de redes sociales, siendo la televisión el único medio tradicional cuya relevancia en la comunicación comercial perdura.

Para dar a conocer nuestro producto a los usuarios de Instagram vamos a colaborar con *influencers* nacionales relacionados con el sector de la alimentación saludable. Concretamente, dos de los perfiles con más seguidores y con mayor influencia en este ámbito son Carlos Ríos y Juan Llorca. Este último además está centrado en promover la alimentación saludable de los más pequeños, no solamente en casa sino en todo tipo de centros educativos como escuelas o guarderías.

Carlos Ríos, con más de un millón de seguidores, se ha convertido en una persona de gran influencia en el mundo de la nutrición gracias a la creación del movimiento “*Realfooding*”, que promueve una alimentación basada en productos y alimentos naturales, eliminando los ultraprocesados y añadiendo únicamente los procesados de alta calidad.

Juan Llorca³⁴, por su parte, cuenta con más de trescientos mil seguidores además de un canal en YouTube y página web propia donde enseña recetas y consejos saludables para padres y niños.

³³ Deloitte (2016). Digital Democracy Survey, 11th Edition: <file:///C:/Users/carme/Downloads/us-tmt-deloitte-digital-democracy-executive-summary.pdf>

³⁴ Juan Llorca: <https://juanllorca.com/>

Por tanto, buscaremos la asociación con estos dos nutricionistas para que muestren nuestro producto, cuyo contenido como se explicó en líneas anteriores, es casi 100% natural (buen procesado según la clasificación de Carlos Ríos), en sus perfiles de Instagram.

- Promociones en supermercados

No debemos olvidar que el consumidor final de nuestro producto son los niños, y aunque el sujeto de la decisión final de compra son sus padres o responsables legales, es muy importante llamar la atención de los más pequeños, así como darles a conocer “Ivoritos”. La promoción en el punto de venta ofrece numerosas ventajas entre las que cabe destacar el incremento de ventas, la captación de nuevos clientes y la posibilidad de evaluar los resultados de una forma rápida y directa.

Por ello, junto a la campaña publicitaria online, durante los dos primeros meses del lanzamiento de las galletas, se contará con una serie de “stands” en los supermercados más importantes donde éstas se van a distribuir. Para ello, se captará la atención de los más pequeños mediante muestras gratuitas y mediante figurantes disfrazados de animales. El objetivo de estos stands es el de lograr una aproximación del producto al cliente, ofreciendo una información completa sobre nuestra marca de una forma transparente que, además de transmitir confianza a los padres, consiga entretener a los niños.

- Promociones en centros educativos

No podemos olvidar que uno de los momentos en los que los productos de bollería y dulces son más consumidos es a la hora del “recreo” o merienda de media mañana que realizan los niños dentro del horario escolar.

Hay que tener en cuenta el momento y las características del modo de consumo de los alimentos que se ingieren en este período de tiempo, que suele durar 30 minutos aproximadamente. La mayoría de los niños prefieren algún tipo de alimento que les proporcione energía y sacien su hambre pero que les permita, a la vez, disfrutar de su tiempo de recreo con compañeros y amigos. Ante la falta de opciones saludables que se adapten a este público, muchos de ellos (a través de sus progenitores) optan por opciones ultraprocesadas como galletas, magdalenas y un largo etcétera de repostería elaborada a partir de grasas saturadas nocivas para su salud.

Es, por tanto, en este ámbito dónde Ivoritos pretende tener una mayor influencia, logrando satisfacer las necesidades de un público cada vez mayor. Para ello, durante los primeros meses de lanzamiento de nuestras galletas naturales y ecológicas, éstas serán

promocionadas a través de muestras gratuitas en centros donde cursen alumnos de entre 5 y 14 años.

- Asistencia a ferias y congresos

Finalmente, junto con los anteriores medios publicitarios, nuestra marca estará representada en congresos o eventos relacionados con el mundo de la agroalimentación, concretamente dentro del campo de la nutrición infantil o saludable. Un ejemplo de ello es la Feria “Ecosentidos”, evento donde productores y consumidores ecológicos, concienciados con la alimentación saludable y el desarrollo sostenible se reúnen en Asturias para conocer las ofertas y novedades de este mercado.

Otro evento importante en el ámbito nacional de la alimentación ecológica y el desarrollo sostenible es “Berdeago”, ³⁵celebrado en Durango (Bizkaia). Este evento reúne a productores y consumidores concienciados con la alimentación saludable y respetuosa con el medio ambiente.

10. CONCLUSIONES

Tras realizar el plan de marketing de Ivoritos podemos sacar diferentes conclusiones que pueden ayudar a sintetizar las características y condiciones ideales para lanzar el producto al mercado.

En primer lugar, se ha analizado la situación externa a la propia marca para estudiar la viabilidad de distribución de un producto de alimentación infantil, ecológica y saludable en el mercado español. Hemos visto cómo la situación económica en España ha seguido creciendo hasta el año 2019, con ritmos inferiores a los pasados ejercicios, pero con cifras positivas. Además, las condiciones legales y socioculturales en nuestro país abogan por un cambio en el estilo de vida, empezando por el cambio en los hábitos de consumo. Son cada vez más los españoles que apuestan por una compra de alimentos más nutritivos y naturales a la vez que fáciles de preparar, que además, sean respetuosos con el medio ambiente.

No obstante, hay que tener en cuenta la grave crisis que el COVID-19 ha desencadenado a nivel mundial. Si bien el sector agroalimentario es uno de los menos afectados, no puede olvidarse el impacto que toda crisis socioeconómica tiene en el consumo final.

Adentrándonos en el propio mercado de la agroalimentación española, en concreto, la alimentación infantil, podemos extraer conclusiones de diversa índole. Por un lado, el

³⁵ Berdeago: <https://www.berdeago.com/nature/>

mercado de los ultraprocesados abarca una cuota de mercado muy generosa, con grandes marcas conocidas que cuentan con una gran inversión anual en publicidad e innovación. Sin embargo, como se ha podido ver en epígrafes de este trabajo, la población es cada vez más consciente del impacto tan dañino que este tipo de alimentos tiene para su salud y para la de sus hijos. Las recomendaciones de organizaciones y expertos nutricionistas, como la Organización Mundial de la Salud (OMS) o Carlos Ríos, entre otros, sobre la ingesta de productos ultraprocesados, son las de evitar su consumo, por lo que este aspecto ofrece una oportunidad en el mercado para nuevos productos que respeten la cadena de producción apostando por mantener la naturalidad de los alimentos.

Es en esta cualidad, sumada a la de la apuesta por la materia prima ecológica, en la que se centra Ivoritos para crear su producto y lanzarlo al mercado. Para ello, se ha definido el público objetivo como la población infanto-juvenil española entre 5 y 14 años, cuya cifra ha sido extraída de datos recogidos por el INE. Gracias a estos datos junto con informes estadísticos acerca de la evolución del consumo ecológico, así como de información sobre la cuota de mercado abarcada por nuestros competidores principales en el mercado, se ha elaborado una estimación de la demanda que ha sido necesaria para establecer posteriormente la estrategia del precio basada en el coste de producción.

La segunda parte de este plan se basa en la estrategia del marketing operativo, realizada bajo el estudio de las 4 P's del marketing mix: producto, precio, distribución y promoción o comunicación.

En lo que respecta al primer elemento, el producto, es una galleta cuya principal característica se centra en la utilización de alimentos obtenidos de forma directa de la tierra, aplicando los medios de procesamiento mínimos que permitan mantener los nutrientes básicos de los mismos. Para ello, se utilizan ingredientes como el cacao, la almendra o el dátil de origen ecológico.

No obstante, como ha podido comprobarse a lo largo de todo el plan, vemos como uno de los aspectos diferenciadores de nuestras galletas es que se centran, no solamente en satisfacer las necesidades de unos padres preocupados por la alimentación y salud de sus hijos, sino también en la orientación hacia el propio gusto del consumidor infantil y en su educación. Para ello, se ha visto la gran importancia que tiene la elaboración de un envase o *packaging* atractivo para el público infantil, que además cumpla con todas las garantías de transparencia en la información a través de un etiquetado homologado por instituciones o entidades privadas de confianza.

Junto con los elementos diferenciadores y el objetivo de satisfacer un conjunto de necesidades actualmente no cubiertas por otros productos, un plan debe contar con otros aspectos de marketing operativo como son el precio, la distribución y la comunicación comercial de nuestra marca.

El precio es un elemento de gran importancia para el marketing estratégico, ya que, lejos de ser una mera cifra, éste puede generar consecuencias psicológicas como ideas preconcebidas por los consumidores. Tampoco debe olvidarse uno de los objetivos de toda organización, que es el de obtener un beneficio. Sin embargo, Ivoritos, como marca concienciada con la RSC y por la sociedad en su conjunto, pretende una maximización del beneficio no únicamente para la organización, sino para todos los sujetos que intervienen y que participan en toda la cadena de producción y distribución. Por tanto, nuestro precio combina diferentes aspectos como el coste de producción de las galletas, el precio medio de productos competidores, y además, la consideración de la capacidad de compra de nuestros futuros clientes.

En lo que respecta a la distribución de nuestro producto, la elección del tipo de establecimiento donde queremos que nuestras galletas sean expuestas es un factor clave. Para ello debemos considerar las características o perfiles de compra de nuestros consumidores habituales, permitiendo la mayor accesibilidad posible de nuestra marca a la vez que evitando posibles problemas dentro de la cadena de distribución como puede ser el desabastecimiento de esta o incluso, un caso contrario, de exposición ineficaz. Para ello, hemos tenido en cuenta cuáles son las principales cadenas distribuidoras en España, donde los supermercados juegan un papel importante. Hay que considerar el hecho de que la mayoría de ellos ya cuentan con pasillos o estanterías especializadas en productos bio, ecológicos o saludables, y que, por tanto, el consumidor de este tipo de productos no está obligado a acudir a tiendas con características específicas. Además, debemos igualmente considerar que en los grandes almacenes acuden más familias con niños, que son los sujetos de mayor importancia a la hora de elegir nuestras galletas.

Otro aspecto importante a tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia de distribución es la elección del transporte. Puede optarse por diversas vías que ofrecen ventajas e inconvenientes, cuya decisión final dependerá del balance total de los mismos. En nuestro caso, los primeros ejercicios optamos por la contratación de transportistas profesionales, cuyo coste debe ser comparado en el mercado actual para escoger el que mejor se adapte a nuestro presupuesto y características.

En lo que respecta a la última “p” del marketing mix, la promoción o comunicación, a la hora de establecer una determinada estrategia hay que considerar el tipo de producto que se quiere lanzar al mercado, así como su público objetivo.

Como hemos venido aclarando a lo largo de todo el plan, aunque el consumidor final de nuestras galletas son los niños, es de gran importancia que éstas lleguen al conocimiento, no solamente de ellos, sino también de los que toman la decisión final de compra que son, normalmente, sus padres o responsables legales. Para ello, es necesario acudir a diferentes medios de comunicación, que han sido analizados para escoger aquéllos que mejor se adapten a la comercialización de nuestra marca.

En primer lugar, contar con una página web con información clara y directa es un requisito esencial para la garantía de la transparencia. Además, conseguir un buen posicionamiento es un elemento clave para alcanzar un mayor número de visitas a la misma.

En relación con los medios publicitarios, las redes sociales son uno de los más demandados en la actualidad. Ejemplo de ello, es la red social Instagram, una red de compartimento de contenidos entre los usuarios donde interactúan con sus conocidos o incluso con personajes de referencia o celebridades. No puede obviarse la influencia que generan este tipo de sujetos en la población actual, pues cuando éstos promueven una determinada acción en sus perfiles, esta acción es repetida por muchos de sus seguidores.

De esta forma, aprovecharemos las alianzas con nutricionistas o cocineros de gran prestigio en nuestro país para que promocionen nuestra marca, dando a conocer todas sus características a los consumidores.

Además, para que nuestras galletas lleguen al conocimiento de los niños, se llevarán a cabo promociones en los centros educativos y comerciales, que son los establecimientos que están más vinculados a nuestro público final. Para ello, hay que considerar las ventajas que proporcionan este tipo de promociones, como se expuso en el epígrafe de la comunicación en este trabajo. No obstante, la mayoría de los medios de comunicación tienen un gran coste que debe ser analizado para determinar la duración que tendrán estas promociones.

Podemos decir que nuestro plan de marketing ha sido creado con un enfoque en la industria de la alimentación infantil, ecológica y saludable, mediante un profundo análisis de todos los elementos y factores que intervienen en la misma, ya sean internos a nuestra propia marca, o externos. No solamente deben considerarse los aspectos que afectan en el presente sino tener una perspectiva a medio y largo plazo considerando ciertas circunstancias que pueden afectar al desarrollo futuro de la marca. Ejemplo de ello, es la

evolución demográfica o el continuo cambio de estilo de vida y su consecuente cambio en los estilos de compra de los consumidores en nuestra sociedad.

No obstante lo anterior, y a modo de conclusión, este plan está creado siguiendo las pautas para lograr alcanzar el objetivo de la marca, así como de satisfacer las necesidades por las que ha sido creada: fomentar el consumo responsable y natural de los niños a través de un respeto empresarial en todo el ciclo del producto, desde su producción hasta su puesta a disposición del consumidor.

11. BIBLIOGRAFÍA

Aguirre M.B. (2016). *El Sector de los alimentos ecológicos: Regulación y Etiquetado Ecológico/ The Organic Food Sector: Regulation and Ecological Labeling*. Pecvnía, núm. 22 (enero-junio 2016), págs. 95-119.

Aitamer G. (2018). *Seeking a challenger to Mercadona*. LZ Retailytics

Álvarez, M.B.; Vázquez, R. (2007). *Efecto de las promociones en precio sobre la selección por el consumidor entre marcas del fabricante y marcas del distribuidor*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 2 (2008), págs. 31-42.

Calderón G., Dolores. M (2019). *Valoración del estado nutricional y de hábitos y preferencias alimentarias en una población infanto-juvenil (7 a 16 años) de la Comunidad de Madrid*. Sociedad Española de Dietética y Ciencias de la Alimentación. ISSN 0212-1611, Vol. 36, N.º. 2 (marzo-abril), 2019, págs. 394-404.

Ciallella C., Gabriel E. (2016). “Introducción al Marketing Gastronómico”. *Ugerman*, págs. 158-163

Comisión Europea (2020). Eurodyce: *Situación política y económica de España*: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-79_es

Cros. X (2019) *Estudio Eco-Bio. El comprador de Productos Eco y Bio*. Jornada MAPA 2019. Págs. 9-14.

Disponible en: https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/estudioeco-bio_jornadamapa-2019_tcm30-507870.pdf

Deloitte (2016). *Digital Democracy Survey, 11th Edition*: <file:///C:/Users/carne/Downloads/us-tmt-deloitte-digital-democracy-executive-summary.pdf>

Del Pino A. (2001). *AINIA. Instituto Tecnológico Agroalimentario*. Economía Industrial n.º 342.

Eguizábal, R. (2017). *Estudio del eslogan. Origen, propiedades y tipología. Pensar La Publicidad*. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias, 11, págs.15-32. <https://doi.org/10.5209/PEPU.5639>

Fernández V. (2015). *Marketing mix de servicios de información: valor e importancia de la P de producto*. Bibliotecas Anales de Investigación.nº11, págs. 64-78

González-Bueno G., Gómez S. (2019). UNICEF Comité Español: *Malnutrición, obesidad infantil y derechos de la infancia en España*.

Disponible en:

https://www.unicef.es/sites/unicef.es/files/comunicacion/Malnutricion_obesidad_infantil_y_derechos_de_la_infancia_en_Espana.pdf

Harnett M. (2012). “Guía de acceso rápido a Google AdWords: cómo posicionar su producto en Google y atraer clientes.” *Ediciones Granica*, págs. 27-33

International Monetary Fund. European Department (November 2018). *Country Report No. 18/330*. pág. 5.

Magretta. J (2014). “Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia.” *Grupo Editorial Patria*, págs. 45-47

Ministerio de Economía y Empresa (2018). *Informe de la Situación de la Economía Española*:

<https://www.hacienda.gob.es/CDI/estabilidad%20presupuestaria/situaci%C3%B3neconomia2018.pdf>

Sarmiento S. (2011). *La Responsabilidad Social Empresarial: gestión estratégica para la supervivencia de las empresas*. Dimens. empres. - Vol. 9 N.º 2, Julio - diciembre de 2011, págs. 6-15

Marketing Publishing (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones* Ediciones Días de Santos S.A 1990.

Monferrer D. (2013). “Fundamentos de Marketing”. *Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions*, pág.153

Peñaloza, Marlene. (2005) *El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente* Actualidad Contable FACES Año 8 N.º 10, enero-junio 2005, págs. 71-81

Ríos C. (2019). “Come comida Real”. Planeta S.A., págs. 27-30

Rodríguez I., Bigné J.E. (2007). *Estrategias y Técnicas de Comunicación: Una visión integrada al marketing*. Editorial UOC, pág. 216.

Romero D., & al., e. (2011). *Influence and Passivity in Social Media*, Springer.

Disponible en: <https://www.hpl.hp.com/research/scl/papers/influence/influence.pdf>

Sellers R.; Casado A.B. (2010). “Introducción al marketing: teoría y práctica.” *Editorial club universitario*, pág. 63

Speth. C (2016). “El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio”. *50Minutos.es*, págs. 5-9

Van Laethem N., Lebon Y. (2014). “La caja de herramientas. Mercadotecnia”, págs. 52-54. *Grupo Editorial Patria*.