

# PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MERCADO CENTROEUROPEO DE LA EMPRESA ALIMENTOS DESHIDRATADOS S.L.

(INTERNAZIONALIZATION PLAN IN THE CENTRAL EUROPEAN MARKET FOR THE COMPANY  
ALIMENTOS DESHIDRATADOS S.L.)



## NaturSnacks®

Guillermo Sánchez de Molina Delgado

Tutora: María del Rocío Martínez Torres





## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....	5
2. OBJETIVOS .....	5
3. METODOLOGÍA LLEVADA A CABO EN OTROS ESTUDIOS PREVIOS .....	6
4. METODOLOGÍA DEL PROYECTO .....	6
5. RESULTADOS DEL PROYECTO .....	7
5.1. MARCO DE REFERENCIA: CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA EL TRABAJO .....	7
5.1.1. STORYTELLING .....	7
5.1.2. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA .....	8
5.1.3. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN .....	8
5.1.4. REFERENCIAS DE VENTA DE LA EMPRESA .....	8
5.1.5. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS Y COMPETENCIA NACIONAL .....	9
5.1.6. PRESENCIA INTERNACIONAL ACTUAL .....	10
5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	10
5.2.1. PRESELECCIÓN DE MERCADOS .....	10
5.2.2. MATRIZ PEST .....	11
5.2.3. ANALISIS DE CADA UNO DE LOS MERCADOS .....	15
5.2.3.1. ALEMANIA .....	15
5.2.3.1.1. ANALISIS POLITICO .....	16
5.2.3.1.2. ANALISIS ECONOMICO .....	16
5.2.3.1.3. ANALISIS SOCIAL .....	17
5.2.3.2. BELGICA .....	17
5.2.3.2.1. ANALISIS POLITICO .....	18
5.2.3.2.2. ANALISIS ECONOMICO .....	18
5.2.3.2.3. ANALISIS SOCIAL .....	19
5.2.3.3. FRANCIA .....	19
5.2.3.3.1. ANALISIS POLITICO .....	20
5.2.3.3.2. ANALISIS ECONOMICO .....	20
5.2.3.3.3. ANALISIS SOCIAL .....	21
5.2.3.4. PAISES BAJOS .....	21
5.2.3.4.1. ANALISIS POLITICO .....	21
5.2.3.4.2. ANALISIS ECONOMICO .....	22
5.2.3.4.3. ANALISIS SOCIAL .....	22
5.2.3.5. POLONIA .....	22
5.2.3.5.1. ANALISIS POLITICO .....	23
5.2.3.5.2. ANALISIS ECONOMICO .....	23
5.2.3.5.3. ANALISIS SOCIAL .....	23
5.2.3.6. SUIZA .....	24
5.2.3.6.1. ANALISIS POLITICO .....	24
5.2.3.6.2. ANALISIS ECONOMICO .....	26
5.2.3.6.3. ANALISIS SOCIAL .....	27
5.2.4. CONCLUSIONES .....	27
5.2.4.1. A FAVOR .....	28
5.2.4.1.1. ALEMANIA .....	28

5.2.4.1.2.	PAISES BAJOS .....	28
5.2.4.1.3.	SUIZA .....	28
5.2.4.2.	EN CONTRA .....	28
5.2.4.2.1.	ALEMANIA .....	28
5.2.4.2.2.	PAISES BAJOS .....	28
5.2.4.2.3.	SUIZA .....	29
5.3.	ANÁLISIS DETALLADO DEL MERCADO OBJETIVO .....	29
5.3.1.	SECTOR .....	29
5.3.2.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA .....	31
5.3.3.	ANÁLISIS DE LA OFERTA: BENCHMARKING .....	34
5.3.4.	ANÁLISIS DAFO/CAME .....	37
5.4.	PÚBLICO OBJETIVO .....	38
5.4.1.	B2C .....	38
5.4.1.1.	BUYER PERSONA .....	38
5.4.2.	B2B .....	39
5.5.	MARKETING MIX .....	40
5.5.1.	PRODUCTO .....	40
5.5.1.1.	GAMA BIO .....	40
5.5.1.2.	ENVASE Y EMBALAJE .....	40
5.5.1.3.	CERTIFICACIONES ECOLÓGICAS .....	41
5.5.1.3.1.	ESPECIFICACIONES COMUNITARIAS .....	41
5.5.1.3.2.	ESPECIFICACIONES NACIONALES .....	42
5.5.2.	PRECIO .....	42
5.5.3.	DISTRIBUCIÓN .....	43
5.5.3.1.	VENDING .....	45
5.5.3.1.1.	SITUACIÓN ACTUAL DEL VENDING EN EUROPA Y PAISES BAJOS .....	45
5.5.3.1.2.	TENDENCIAS EN EL SECTOR DEL VENDING .....	46
5.5.3.1.3.	POSIBLES DISTRIBUIDORES DE VENDING .....	46
5.5.3.1.4.	POSIBLE COLABORACIÓN .....	47
5.5.3.2.	ECOMMERCE .....	48
5.5.3.2.1.	SITUACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL MERCADO NEERLANDES .....	49
5.5.3.2.2.	REGULACIÓN DEL COMERCIO ELECTRÓNICO .....	49
5.5.3.2.3.	ADAPTACIÓN DE LA PÁGINA WEB .....	49
5.5.3.2.4.	ADAPTACIÓN DE LA FORMA DE PAGO ONLINE .....	51
5.5.3.2.5.	ENVÍO Y ENTREGA DEL PRODUCTO .....	51
5.5.3.3.	TIENDAS ESPECIALIZADAS Y MINORISTAS .....	52
5.5.3.4.	POSIBLES DISTRIBUIDORES .....	54
5.5.4.	PROMOCIÓN .....	55
5.5.4.1.	MENSAJE Y VENTAJA COMPETITIVA .....	55
5.5.4.2.	CORNER EN CENTROS COMERCIALES .....	56
5.5.4.3.	OTRAS ACCIONES PROMOCIONALES .....	58
5.5.4.4.	ASISTENCIA A FERIAS .....	58
5.5.4.4.1.	FERIAS DE ALIMENTACIÓN BIO Y GOURMET .....	59

5.5.4.4.2.	FERIAS ORIENTADAS AL CANAL HORECA Y A LA GRAN DISTRIBUCIÓN .....	60
5.5.4.4.3.	OTRAS FERIAS AGROALIMENTARIAS .....	60
5.6.	ESTRATEGIA DIGITAL .....	61
5.6.1.	SEO Y SEM .....	61
5.6.2.	REDES SOCIALES .....	63
5.7.	PRESUPUESTO DE MARKETING .....	67
5.7.1.	ACCIONES OFFLINE .....	67
5.7.2.	CAMPAÑAS DE PAID MEDIA .....	67
5.8.	ELEMENTOS OPERATIVOS Y FISCALES .....	68
5.8.1.	INCOTERMS .....	68
5.8.2.	TRANSPORTE .....	68
5.8.3.	DOCUMENTACIÓN .....	68
5.8.4.	ASPECTOS LEGALES Y FISCALES .....	69
5.8.4.1.	EL CONTRATO .....	69
5.8.4.2.	MEDIOS DE COBRO Y PAGO .....	70
5.8.4.3.	REGISTRO DE MARCA .....	70
5.8.4.4.	IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO .....	70
5.9.	FINANCIACIÓN PUBLICA ACCESIBLE PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	71
5.9.1.	AYUDAS REGIONALES DE LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN .....	71
5.9.2.	AYUDAS NACIONALES ICEX ESPAÑA .....	71
6.	DISCUSIONES Y CONCLUSIONES: IMPLICACIONES PROFESIONALES DEL PROYECTO .....	72
7.	BIBIOGRAFÍA .....	73
8.	ANEXOS .....	81
8.1.	CATALOGO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA .....	81
8.2.	TABLA DE ELABORACIÓN PROPIA .....	85
8.3.	MANUAL DEL VENDEDOR .....	88
8.4.	PASOS A SEGUIR PARA LLEVAR A ACABO UNA CAMPAÑA DE FACEBOOK ADS .....	89

## 1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El presente Trabajo de Fin de Máster está configurado como un plan de internacionalización de la empresa Alimentos Deshidratados S.L. bajo su marca comercial *Natursnacks*. Dicha empresa se dedica a la elaboración y comercialización de snacks de fruta y kale deshidratados. Para el desarrollo de dicho proyecto se han desarrollado diferentes objetivos, desarrollados posteriormente con el fin de poder ofrecer una propuesta realista de cara a la posibilidad de internacionalización en un nuevo mercado europeo por parte de la empresa.

Hoy en día, es muy frecuente que las tendencias existentes son las que marcan las líneas de actuación de muchas empresas, y en este caso debido al aumento del consumo de alimentos ecológicos se ha determinado que el mercado seleccionado era cuanto menos interesante de cara a la comercialización de los productos de la empresa. La producción ecológica crece cada vez más y cada día es más frecuente el encontrar productos con el distintivo ecológico en todos los canales de distribución.

Por otro lado, la empresa Alimentos Deshidratados S.L. de cara a seguir creciendo en su desempeño comercial ha optado por la expansión internacional de sus productos con el fin de poder acceder a un mayor volumen de consumidores y ante las barreras comerciales que pueden sufrir los productos en el mercado nacional, como puede ser el mayor precio debido a su proceso elaborativo y que en otros mercados con unas rentas más altas esa variación monetaria no se hace tan importante de cara al consumidor.

Además, ciertos mercados cuentan con una mayor popularidad en cuanto al consumo de productos ecológicos y en ellos es más importante si cabe el aumento de la popularidad de estos. Por lo tanto, es otro factor importante de cara a emprender un nuevo reto empresarial en otro mercado que por cercanía geográfica no implica una inversión muchísimo mayor para afrontar dicho reto, aprovechándose también de los beneficios que implica estar bajo el paraguas de la Unión Europea.

## 2. OBJETIVOS

El objetivo general del proyecto es realizar un plan de internacionalización de los productos de la empresa Alimentos Deshidratados S.L en el mercado centroeuropeo. Para poder desarrollar dicho plan de internacionalización se deberá llevar a cabo los siguientes objetivos específicos:

Realizar un estudio donde se pueda observar el potencial de los diferentes países centroeuropeos seleccionados a través de un análisis de diferentes variables políticas, económicas y sociales, y a partir de ello elegir la opción más favorable para un posterior análisis más detallado de la misma.

Desarrollar un análisis de la competencia existente en el mercado objetivo que abarque información relevante sobre las diferentes empresas que operan actualmente y su portafolio de productos, rango de precios y otros aspectos relevantes a tener en cuenta y que puedan resultar de interés.

Definir el perfil de consumidor óptimo en el mercado de destino con el fin de desarrollar un *buyer persona* (representación ficticia del cliente ideal) que se adapte a las características de los productos de la empresa.

Identificar los diferentes canales de venta o distribución en el mercado objetivo con el fin de poder encontrar potenciales colaboraciones comerciales a través de distribuidores u otras empresas.

Elaboración de una estrategia de marketing digital aplicada en el portal web de la empresa y redes sociales de la misma con el fin de poder acceder a un mayor rango de alcance de potenciales clientes.

### **3. METODOLOGÍA LLEVADA A CABO EN OTROS ESTUDIOS PREVIOS**

Si queremos definir de una forma concreta y simple lo que es un plan de internacionalización podríamos acotarla un documento escrito en el que se exponga la capacidad exportadora que puede tener la empresa y que itinerario presenta de cara al acceso a los diferentes mercados marcados por la misma. Esto es debido a que, si no se sabe hacia dónde dirigirse, no llegará a buen puerto dicha internacionalización.

De cara a dicha estrategia se tiene en consideración en primer lugar las capacidades de la empresa y por tanto una evaluación o estudio de la propia empresa que pueda dar una situación realista de hacia dónde dirigirse y hasta dónde puede llegar. En esta parte será importante un análisis de los recursos financieros que dispone o que pueda optar ya que un proceso de internacionalización no es por lo general barato y requiere de una inversión importante. A pesar de la importancia de este punto, no se desarrollará en este proyecto debido a que no se dispone información interna de estas áreas por parte de la empresa.

Posteriormente los estudios se centran en la preselección de los diferentes mercados internacionales y el análisis de estos. Una vez seleccionado que mercado o mercados interesantes se ha seleccionado, se debe desarrollar la implantación dentro de los mismos y que inversión se ha de hacer para afrontar los diferentes costes que puedan implicar las diferentes acciones dentro de este mercado, intermediarios, gestión de documental que pueda tener o los costes internos que deba tener la adaptación de los productos o servicios al mismo.

Por último, dentro del plan de internacionalización sería importante el seguimiento y control de este, el cual tampoco será objeto de estudio debido a solo se podrían plantear situaciones hipotéticas y por tanto no realistas.

### **4. METODOLOGÍA DEL PROYECTO**

El presente plan de internacionalización viene marcado por una preselección de seis mercados centroeuropeos. Se lleva a cabo un estudio de mercado de estos países a través de una matriz PEST, donde se evalúan las variables políticas, económicas y sociales conforme al cual se elige el mercado con mejores características como el potencial mercado objetivo para desarrollar dicho proyecto.

Posteriormente, se desarrolla un análisis del sector agroalimentario ecológico y gourmet en el país objetivo de cara a la comercialización de los productos. Para el cual, se realiza un estudio de las tendencias de consumo y competencia existente, y se desarrolla un análisis DAFO y un *buyer persona*.

Tras haber analizado el mercado objetivo, se diseña un plan de *marketing mix* en el que se desarrollan las variables estratégicas de producto, precio, distribución y promoción.

Debido a la importancia que cuenta la digitalización y el marketing digital, se ha elaborado una estrategia de promoción digital de cara al posicionamiento de producto y marca. De cara a elaborar

una propuesta más realista se ha estimado un presupuesto que sería necesario de cara a desarrollar las acciones promocionales de los formatos offline y online.

Por último, se desarrollarán otros aspectos más técnicos, como pueden ser normativos o de financiación pública a las que se puede optar para desarrollar el proyecto de internacionalización de la empresa.

A modo de conclusión, con el presente trabajo se ha pretendido seleccionar un mercado óptimo dentro de Europa para la empresa, desarrollando para el mismo un plan de internacionalización, marcado por las características más importantes tanto de la propia empresa como del mercado objetivo para adaptar la estrategia de la mejor forma posible a la empresa.

## **5. RESULTADOS DEL PROYECTO**

### **5.1. MARCO DE REFERENCIA: CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLARÁ EL TRABAJO**

#### **5.1.1. Storytelling**

El término “*Storytelling*” proviene de la lengua inglesa y el desglose de dicho vocablo es “*story*” que significa historia y “*telling*” que su significado es contar, por lo tanto, su significado en castellano viene a significar el contar una historia (Alejandra Martínez, 2019). En este apartado se pretende contar la historia de la empresa y poder poner en contexto la situación de la misma de cara a dar sentido al objetivo general de dicho proyecto.

La empresa Alimentos Deshidratados S.L. se creó en 2016, teniendo como sede la localidad de Pedrajas de San Esteban en la provincia de Valladolid. Desde ese momento se comenzó la producción de las diferentes referencias de la empresa, que se han ido actualizando con el tiempo hasta llegar al producto actual. Para la producción de estas, todas referencias de fruta y verdura deshidratada, se realiza un proceso artesanal, basado en proveedores en su mayoría de proximidad o de “Marca España”, bajo la marca comercializadora de “*Natursnacks*”.

Como se ha comentado, toda la materia prima con la que trabaja la empresa tiene origen nacional y cuenta con alianzas comerciales con agricultores para proveer de la mercancía necesaria para su desarrollo comercial. Una vez reciben dicha materia prima, comienza el proceso de transformación en el que se realiza un secado de la fruta o verdura a baja temperatura con el que se consigue un producto 100% natural y que no cuenta con ningún tipo de aditivo o azúcares que afecte al resultado final del producto (*Natursnacks*, 2021).

Debido a los diferentes componentes dentro proceso de elaboración de las referencias disponibles, el precio de venta es algo más elevado y es por ello que a la hora de comercializar esta línea de productos en el mercado nacional hace que sea más complicado y por tanto la opción de exportar se torna como muy interesante para la empresa debido al mayor poder adquisitivo y a los hábitos de consumo que de otros países de Europa que pueden favorecer la preferencia por este tipo de productos.

Actualmente, la empresa está operando de una forma limitada en otros mercados situados en diferentes partes del mundo como puede ser Japón, Canadá e Italia, y por tanto la opción de

incrementar el número de mercados donde operar se antoja interesante si hablamos de los países centroeuropeos (*Naturnacks*, 2021).

### **5.1.2. Filosofía de la empresa**

La empresa cuenta con una filosofía empresarial basado en tres pilares: la sostenibilidad, el disfrute de los productos y la salud. En cuanto al primero de ellos, la empresa tiene una apuesta importante por los productos de origen BIO, de ámbito nacional y de proximidad, en la que poder relacionarse directamente con los productores locales. Por otro lado, el disfrute del producto. La fruta deshidratada es necesario saborearla para así poder percibir todo el rendimiento de este producto a través de una rehidratación de este para lograr el objetivo del producto: una explosión de sabores. Por último, la preocupación por la salud y el bienestar. Todas estas referencias son totalmente saludables y no cuentan con aditivos o conservantes en su elaboración y tienen una clara orientación a generar hábitos de alimentación saludable mediante la inclusión de productos de origen vegetal de una forma más complementaria y alternativa en la alimentación de la población (*Naturnacks*, 2021).

### **5.1.3. Capacidad de producción**

Hoy en día, el volumen de producción que puede afrontar la empresa se reduce entorno a las tres toneladas y medias de producto ya óptimo para la venta. Para ello cuentan hornos de secado para la elaboración del producto el cual es totalmente artesano y se realiza de una forma totalmente manual. Hay que tener en cuenta este factor como un posible limitador de cara al tipo de canal de venta a utilizar en la estrategia de internacionalización.

Los distribuidores de la materia prima que usa la empresa son productores en su mayoría de la misma región y trabajan con fruta de temporada para conseguir un alto grado de calidad proveniente de una óptima maduración de dicha materia prima. El procedimiento de elaboración consiste en una vez que la fruta está limpia, se trocea y se sitúa de manera manual en las banderas que posteriormente se introducirán en el horno de secado (45 grados). Además, es muy importante tener en cuenta que es un producto con muy bajo rendimiento y una alta merma, siendo necesario entorno a los 20kg de fruta fresca para poder elaborar alrededor de 1kg de producto final (*Naturnacks*, 2021).

### **5.1.4. Referencias de venta de la empresa**

La empresa dispone de dos gamas de productos: una gama Ecológica/Bio y una gama convencional, en función de que materia prima se destina para elaboración de cada una de las referencias.

Por otro lado, las referencias se diferencian dentro de dos categorías: la fruta y la verdura, en ambos casos deshidratada.

Si hablamos de la fruta, se dispone de snacks de fresa, kiwi, mango, manzana, naranja, pera y piña. Este tipo de productos es el adecuado para consumo personal a modo de snacks como para añadir en diferentes elaboraciones gastronómicas como guarnición. Además, estas referencias se pueden encontrar en las dos gamas disponibles, la Bio y la convencional.

En cuanto a las referencias de verdura deshidratada, contamos con las Chips de Kale con dos variantes: mostaza con miel e italiana. En este caso, estos productos solo se comercializan dentro de la gama BIO.

La empresa está estudiando la posibilidad de ampliar las líneas de productos con otras referencias que se pueden plantear interesantes de cara a una posible exportación como pueden ser gominolas naturales de frutas o cortezas de frutas a modo de snack (*Natursnacks*, 2020).

En el anexo 1 podrán encontrar un catálogo de la empresa con todas las referencias destinadas a la venta actualmente.

### 5.1.5. Productos sustitutivos y competencia nacional

La competencia que hay en este sector es bastante amplia ya que incluye diferentes tipos de snacks, desde opciones menos saludables como patatas fritas a algunos como la fruta liofilizada, escarchada, desecada o frutos secos. Todo esto teniendo en cuenta que la **competencia directa** son las demás empresas comercializadoras de fruta deshidratada operantes en el mercado.

La empresa elabora los productos a través de un proceso de secado para deshidratar los vegetales. Esto consiste en la absorción del agua de los productos a través de un horno de aire consiguiendo que las propiedades del producto inicial se conserven (El Confidencial, 2018). Es por ello, que puede haber productos en el mercado que se elaboren a través de un sistema similar, pero con un resultado final diferente del producto, con lo que se obtendrían productos como orejones o los albaricoques secos en los que no se absorbe el 100% del agua de la fruta. Otro de los métodos que existe es la liofilización, en la que los vegetales se colocan en una bandeja y se introducen en una máquina de vacío en la que la temperatura se sitúa por debajo del punto de congelación y por tanto el estado del agua pasa de sólido a gaseoso conservando un aspecto muy similar al original (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2015).

Por ello, y una vez establecidos los diferentes métodos de producción de la fruta y verdura, debemos catalogar como **competencia indirecta** a las empresas que comercializan productos obtenidos a través de técnicas de secado que no sea la deshidratación, aunque en muchos casos la apariencia del producto sea similar.

Es importante también diferenciar cuales son los posibles productos sustitutivos de la fruta deshidratada, ya que como hemos determinado al comienzo del apartado se encuentran en el mercado productos que pueden ser competencia debido a que pueden ser una opción para el consumidor a la hora de cubrir la misma necesidad. Por lo tanto, es importante diferenciar entre dos tipos, los saludables que abarcan desde la fruta fresca a barritas energéticas o frutos secos, y la opción no saludable como pueden ser las patatas fritas, golosinas, bollería u otros productos.

Por lo que podemos catalogar como producto sustitutivo a todo aquel que sirva para consumo en el mismo momento al que está destinado a consumirse el producto de la empresa.

En cuanto a la competencia nacional podemos encontrar las siguientes empresas:

- **Frutoo:** Es una empresa andaluza situada en la provincia de Málaga que comercializa diferentes productos que abarcan desde una gran variedad de frutas deshidratadas a las

desechadas, pero no disponen de verduras. En cuanto a los mercados en los que operan, se limitan actualmente a Portugal y Francia. (<https://www.frutoo.com/es/>)

- **Kober Intexim:** Empresa madrileña localizada en Colmenar Viejo. Esta empresa es la que tiene un mayor tamaño a nivel nacional en cuanto a producción, pero no comercializa productos a pesar de que su porfolio de productos es muy amplio ya que abarca desde frutos secos a frutas liofilizadas y desecadas. (<https://www.koberintexim.com/>)
- **Calconut:** Empresa andaluza localizada en Almería. Sus productos abarcan principalmente frutos secos y diferentes tipos de semillas, pero disponen de manzana deshidratada. Sus mercados internacionales operativos son el alemán, portugués y francés. (<https://comprarfrutossecos.com/>)
- **Vitasnacks:** Empresa también de origen andaluz situada en Almería. Es el competidor más importante en España. Su rango de actuación internacional es amplísimo, comercializando productos en todo el mundo. En su catálogo de productos se pueden encontrar tanto productos BIO como convencionales. (<https://vitasnacks.es/>)
- **Flax&Kale:** esta empresa es competidora en cuanto a las opciones vegetales como la Kale, tanto deshidratada como “chip”. Es una empresa pequeña que comercializa sus productos a nivel nacional únicamente y está localizada en Cataluña, concretamente en la ciudad de Barcelona. (<https://flaxandkale.com/>)

#### 5.1.6. Presencia Internacional actual

Actualmente, la empresa opera en tres mercados diferentes situados en puntos opuestos de la geografía mundial. En el único en el que trabajan con su propia marca es en Japón y donde utilizan a Amazon como plataforma de venta. En cuanto a los otros dos, en Italia comercializa su producto a granel a una empresa de su mismo sector y en Canadá, proporciona producto para una marca blanca que opera en tiendas de alimentación BIO (*Natursnacks, 2020*).

Es por ello que, tras estas experiencias positivas por parte de la empresa, la estrategia de internacionalización puede ser interesante. Además, el hecho de establecer Centroeuropa como posibles mercados objetivo de cara a su proximidad geográfica puede ser interesante para seguir con su expansión internacional ya que el incremento de su cuota de venta en mercados internacionales es uno de sus objetivos para un futuro próximo.

## 5.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 5.2.1. Preselección de mercados

De cara a la selección del mercado objetivo en el que comercializar los productos de la empresa, se debe realizar un análisis detallado de todos los mercados potenciales antes de centrarse en uno de ellos como mercado de destino con más posibilidades de éxito de cara a la internacionalización de los productos de la empresa.

Para ello se ha hecho una preselección de seis mercados correspondientes al territorio europeo, los cuales son: Alemania, Bélgica, Francia, Países Bajos, Polonia y Suiza. El porqué de esta preselección es principalmente por su localización geográfica ya que dada a su proximidad crea facilidades en diferentes aspectos como el transporte y la logística, y por otro lado en que dado a que los productos

idóneos para la comercialización fuera del territorio nacional son los de origen BIO, en estos mercados se ha experimentado un incremento de alimentos de esta categoría en los últimos años.

### 5.2.2. Matriz PEST

Una vez que se ha realizado la primera selección de posibles mercados interesantes, se procede al análisis más detallado con el fin de poder elegir la mejor opción como mercado objetivo. Para ello, se desarrolla una matriz PEST en la que se exponen las variables cuantitativas con una mayor relevancia clasificadas como políticas, económicas y sociales. Y por otro lado, se completa dicha matriz con un análisis cualitativo para poder elegir la opción más interesante.

En primer lugar, debemos tener en cuenta que el sector hortofrutícola al ser muy específico, y al no estar estos productos aún muy extendidos en cuanto a su consumo, hace que la recolección de información relevante sea de una mayor dificultad. Debido a esto, el estudio está centrado generalmente en un mercado de productos de alimentación BIO, que es el sector al que pertenecen las referencias indicadas para la venta. Es importante tener en cuenta la similitud entre los términos BIO, orgánico y ecológico y que serán utilizados durante dicho análisis indistintamente.

Generalmente, a la hora de elaborar un análisis de mercado la matriz de selección utilizada es la PESTEL (variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales). Pero debido al tipo de producto objeto de este estudio, debemos desechar las variables tecnológicas y ecológicas debido a que no influyen en el producto ya que no es un producto que cuente con innovaciones tecnológicas en su elaboración o investigación y desarrollo en los mismos (simplemente es un secado para deshidratarlo), y en cuanto a las legales al ser los mercados seleccionados muy similares en este aspecto, hacen que no tengan una gran relevancia. Por ello el análisis se centra principalmente en las variables políticas, económicas y sociales.

Dichas variables, tienen una ponderación sobre una cifra total del 100%, cada una en base a su importancia de cara al análisis. Posteriormente, se les asignan un valor para cada mercado seleccionado con una calificación de entre 0 y 5 (siendo el 0 el mínimo y 5 el máximo). Posteriormente a la valoración de todas las variables, se suman los diferentes resultados teniendo en cuenta la ponderación de cada uno de ellos para obtener el resultado final que permita la comparación entre cada una de las opciones existentes.

- **Variables políticas**

Con respecto a la situación política que impera en cada uno de los mercados seleccionados, es importante resaltar la similitud entre todos, ya que al ser países europeos cuentan con formas de gobierno estables, democratizadas y que a excepción del Suiza todos los países son miembros de la Unión Europea, lo que permite que se incrementen ciertas garantías como la seguridad jurídica y las homogeneizaciones en materia política entre cada uno de ellos.

Por lo tanto, a la hora de desarrollar el análisis de esta variable, se ha centrado en las diferentes barreras arancelarias y las no arancelarias o técnicas. Como hemos comentado anteriormente, cinco de los países son miembros de la Unión Europea y por tanto, las barreras arancelarias solo se ven afectadas en el mercado Suizo. Con respecto a las no arancelarias o técnicas, hay una gran similitud entre todos los mercados, ofreciendo alguna diferenciación a la hora de exigir los diferentes certificados BIO.

Por lo tanto, para llevar a cabo el análisis, uno de los aspectos más importantes es el conocimiento del código arancelario de las diferentes referencias que se quieren comercializar, para que gracias a ello se pueda saber los diferentes derechos arancelarios que corresponden a cada una de las mismas.

Como se ha comentado anteriormente, la línea de productos que se pretende comercializar son las referencias BIO, y debido a esto cada una de ellas contará con un código arancelario diferente, ya que su procedencia viene a través de diferentes elementos hortofrutícolas. Todos los productos frutales se encuentran en el capítulo 8 del código arancelario “Frutas y frutos comestibles, cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías”, y dentro de este capítulo pertenecen en función de cada fruta a la partida 0813 “Frutas y otros frutos, secos, excepto los de las partidas 0801 a 0806; mezclas de frutas y otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este capítulo” y otras referencias son de las partidas 0804 o 0805, según cada uno de los tipos frutícolas que sea cada una de ellas.

El código completo varía en función de que referencia frutícola sea, existiendo inclusive códigos que hacen referencia a mezclas. Por lo tanto, los códigos arancelarios necesarios y correspondientes a cada una de las referencias comercializables de la empresa, se exponen a continuación:

- 0813 30: “BIO MANZANA-Frutas y otros frutos, secos, excepto los de las partidas 0801 a 0806; mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo- Manzanas”.
- 0813 40 30: “BIO PERA-Frutas y otros frutos, secos, excepto los de las partidas 0801 a 0806; mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo- Las demás frutas o frutas o frutos secos- Peras”.
- 0813 40 95 80: “BIO KIWI-Frutas y otros frutos, excepto los de las partidas 0801 a 0806; mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo- Las demás frutas u otros frutos secos- Las demás- Las demás”.
- 0813 40 95 80: “BIO KIWI-Frutas y otros frutos, excepto los de las partidas 0801 a 0806; mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo- Las demás frutas u otros frutos secos- Las demás- Las demás”.
- 0804 30 00 10: “BIO PIÑA-Dátiles, higos, piñas (Ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos- Piñas (ananás)-Secas”.
- 0805 10 80 90: “BIO NARANJA- Agrios (cítricos) frescos o secos- Naranjas- Las demás- Las demás”
- 0804 50: “BIO MANGO: Dátiles, higo, piñas (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos -Guayabas, mangos y mangostanes”.
- 0813 50 91 80: “BIO COCKTAIL MANZANA, KIWI, PERA Y NARANJA Y BIO COCKTAIL MANGO, NARANJA, PERA Y PIÑA- Frutas y otros frutos secos, excepto los de las partidas 0801 a 0806; mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo-Mezclas de frutas u otros frutos, secos, o de frutos de cáscara de este Capítulo- Las demás mezclas- Sin ciruelas pasas ni higos- Las demás”  
(Comisión Europea, 2020).

Es importante tener en cuenta que las referencias de Kale no son una fruta sino una verdura, por lo que su catalogación está situada en otro capítulo. Sumado a esto, las referencias de Kale son una preparación porque incluyen en su proceso de elaboración diferentes ingredientes como la miel o la mostaza. Por ello, las referencias de *BIO Chips de Kale Italiana* y *BIO Chips de Kale de Mostaza*, se incluyen dentro del Capítulo 20 “Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos demás partes de

*plantas” y más precisamente dentro de la partida 2005 99 80 “Las demás hortalizas preparadas o conservadas (excepto en vinagre o en ácido acético), sin congelar, excepto los productos de la partida 2006- Las demás hortalizas y las mezclas de hortalizas- Las demás- Las demás”.*

Para finalizar, otro de los aspectos a tener en cuenta es que en el sistema de clasificación arancelaria no se produce ninguna distinción entre los productos de origen BIO y los llamados convencionales. Por lo tanto, el objetivo de comercializar los productos ecológicos no tiene relevancia para la elaboración de la clasificación arancelaria de las referencias.

Por lo tanto, las dos variables políticas que se valoran se les ha asignado un 5% de ponderación a cada una de ellas. Al tener una gran similitud entre los diferentes países preseleccionados en este aspecto, no se les ha dado una importancia muy alta.

Los porcentajes asignados a cada una de las variables se han estipulado debido a la importancia que pueden tener con respecto al éxito del producto, por lo tanto, si puede influir más de cara al éxito de este en ese mercado tendrá una puntuación mayor, si por el contrario es menor su asignación irá en proporción.

- **Variables económicas**

Para llevar a cabo el análisis económico, se ha realizado una selección de diferentes variables consideradas importantes con respecto al producto objeto de su comercialización internacional.

Por ello, primeramente, se han analizado algunas variables más generales, como renta per cápita y la evolución de la misma en el último periodo, y por otro lado con respecto a los tipos de cambio con los países que tienen una moneda diferente al euro, su evolución con respecto a este.

Con respecto a la renta per cápita disponible se le ha asignado un valor del 10%, ya que es una variable de gran importancia debido a que gracias a ella se puede conocer la capacidad de consumo de los potenciales consumidores de cada mercado y sumado a que los productos de la empresa están catalogados dentro de una categoría más *gourmet* y estos productos son consumidos principalmente por consumidores de una mayor renta. Además, se ha analizado la evolución de la renta per cápita disponible, asignándole un valor del 3%, ya que es necesario conocer la tendencia del país, y si es creciente o decreciente.

Con respecto al tipo de cambio, se ha tenido en cuenta la evolución de este, sobre todo de cara a analizar la situación de las divisas de los dos mercados que no forman parte del euro.

Por otro lado, y teniendo en cuenta la importancia de las variables relacionadas con el producto objeto de internacionalización, se ha introducido la variable de cuota de mercado de alimentos BIO con respecto al total de todo del sector agroalimentario (año 2018). Debido a que gracias a ella permite el conocimiento de la facturación o de que importancia tienen los productos ecológicos en un sector como el agroalimentario, esta variable se le aplica un 10% debido a su gran importancia.

Por último, se ha creído conveniente la realización de un análisis donde se expongan los diferentes flujos comerciales de las referencias exportables usando para ello los códigos arancelarios descritos anteriormente. Para el análisis de esta variable se ha obtenido, el valor total de todas las importaciones de cada referencia en USD y en cada uno de los países preseleccionados anteriormente. A esta variable, se le ha asignado un valor del 5%, siendo este mismo valor el que

tendrá otra variable como es la evolución de las importaciones en el periodo que abarca de 2013 al 2018. Sumado a esto, también se tiene en cuenta la evolución de las exportaciones nacionales de estas referencias hacia cada uno los mercados objetivo, siendo un 5% la ponderación de dicha variable.

Para poder desarrollar este análisis, solo se han podido tener en cuenta las partidas que corresponden a los *cocktail* de frutas, pera, kiwi, fresa y manzanas y que su partida arancelaria es 0813 50, 0813 40 y 0813 30. Las demás referencias no se han podido tener en cuenta debido a la fuente de información usada para este análisis. Ya que al haber usado "*Atlas of Economic Complexity*", en el caso de las naranja y piña, no ofrece diferencia entre las referencias fresca o seca, por lo que la información que se puede obtener de la misma no va a corresponder con la realidad y por tanto no es significativa. Con respecto al mango, el código arancelario corresponde tanto al fresco como el seco, y por ello la información correspondiente no ofrece valor para el estudio. Y, por último, con respecto a las referencias de Kale, la información que se obtiene de flujos comerciales hace referencia a la partida 2005 90, en la cual contempla diferentes preparados de una gran variedad de hortalizas y por ello que los datos obtenidos tampoco sean de gran valor para este análisis.

Para poder obtener una información más detallada, se ha realizado una tabla de elaboración propia, donde se ofrece toda la información obtenida con respecto a los flujos comerciales de las referencias en cada uno de los mercados que podrán encontrar en el Anexo 2.

- **Variables sociales**

La primera variable que se ha tenido en consideración en este apartado es la tasa de desempleo en 2019, ya que el desempleo tiene una gran repercusión, en este caso negativa, en el consumo y se le ha asignado un valor del 3%. Otro de los aspectos relevantes a estudio ha sido el porcentaje de población urbana de cada mercado, ya que este tipo de consumidores son los potenciales consumidores de este tipo de productos que comercializa la empresa y por ello se le ha asignado un 5%.

Posteriormente se ha analizado el gasto per cápita en alimentación y la evolución que tuvo en el periodo de 2013 a 2018, ofreciendo un valor para estas variables del 12% entre ambas. Se ha considerado la importancia de este consumo, ya que, a mayor gasto por parte de la población en esta área, incrementará la probabilidad de consumo de productos agroalimentarios como puede ser el producto de la empresa, afincado en las categorías gourmet y BIO.

Otra variable a la que se le ha asignado un 12%, es al aumento de la popularidad de los productos de alimentación BIO en los últimos años. Es importante resaltar que debido a la alta popularidad que estos productos ofrecen en el mercado continental, la valoración que se les pueda dar a cada uno de los mercados será de un valor similar. Esta valoración se ha obtenido a través de información relevante sobre el incremento de ventas en productos de origen ecológico, la superficie que se dedica a la producción agraria de productos agroalimentarios BIO o la concienciación de los habitantes del país en materias medioambientales.

Por último, el consumo de alimentos ecológicos en 2018 se ha considerado como variable y debido a su importancia se le ha asignado un valor de 12% ya que sirve para ofrecer en que escenario se encuentra cada país en materia de demanda de esta categoría de productos.

TABLA 1 MATRIZ PEST. ELABORACIÓN PROPIA.

	Alemania		Bélgica		Francia		Países Bajos		Polonia		Suiza	
VARIABLES POLÍTICAS	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P	V	P
5% Barreras Arancelarias	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	4	0,2
5% Barreras no arancelarias y/o Técnicas	4	0,2	5	0,25	4	0,2	4	0,2	5	0,25	3	0,15
<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>												
10% Renta per cápita en el año 2019	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	1	0,1	5	0,5
3% Evolución de la renta per cápita	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	5	0,15	4	0,12
5% Evolución de los tipos de cambio	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	1	0,05	4	0,2
10% Cuota de mercado de alimentos BIO en 2018	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	1	0,1	5	0,5
5% Importaciones del producto en 2018 (M USD)	5	0,25	2	0,1	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05
5% Evolución de las importaciones 2013-2018	5	0,25	0	0	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
5% Evolución del porcentaje de las importaciones españolas	5	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,05
<b>VARIABLES SOCIALES</b>												
3% Tasa desempleo 2019	5	0,15	5	0,15	2	0,06	5	0,15	5	0,15	5	0,15
5% Porcentaje población urbana en el año 2020	4	0,2	5	0,25	4	0,2	5	0,25	2	0,1	3	0,15
7% Gasto per cápita en alimentación 2018 (USD)	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07	5	0,35
5% Evolución gasto per cápita alimentos (2013-2018)	5	0,25	1	0,05	0	0	1	0,05	0	0,1	0	0
12% Popularidad de los alimentos BIO	5	0,6	4	0,48	5	0,6	4	0,48	0	0,12	4	0,48
15% Consumo per cápita de alimentos BIO 2018	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3	0	0,3	5	0,75
<b>TOTAL</b>		<b>4,2</b>		<b>3,15</b>		<b>3,33</b>		<b>3,36</b>		<b>1,94</b>		<b>3,75</b>

(En la tabla anterior, “V” corresponde con valoración y “P” con ponderación).

### 5.2.3. Análisis de cada uno de los mercados

#### 5.2.3.1. Alemania

El país centroeuropeo cuenta con una población de casi 83 millones de habitantes y un PIB de 3435210 millones de euros (Datos Macro, 2021). El país germano es una opción muy interesante para la comercialización de productos debido a su sólida industria y una tasa de desempleo baja, lo que le lleva a liderar Europa como primera potencia económica, aunque hay que resaltar que durante 2020 ha sufrido una reducción de la población activa.

Una de sus características es que las pequeñas y medianas empresas tienen un altísimo peso, muchas de ellas “empresas familiares” y suelen contar en muchos casos con departamentos de orientación internacional, y por otro lado que en los hogares germanos las deudas que suelen tener son bajas en comparación con otros países de la Unión Europea.

Además, los bancos tienen una menor rentabilidad y que se incrementan las limitaciones en la productividad por una insuficiente inversión, entre otros motivos.

Por último, aún hay una brecha entre las regiones del Este con respecto a las del Oeste, aunque va disminuyendo poco a poco (Coface, 2020).

#### **5.2.3.1.1. Análisis político**

Al ser parte del Territorio Aduanero de la Unión Europea, Alemania, no posee barreras arancelarias gracias a la libre circulación de mercancías, por lo tanto, a esta variable se le da una puntuación de 5.

Con respecto a las barreras no arancelarias y/o técnicas, al pertenecer al Territorio Aduanero supone que tampoco existan barreras comerciales. No obstante, se le ha asignado una puntuación de 4, ya que los productos BIO necesitan cumplir ciertos requisitos técnicos en Alemania para así poder incrementar el porcentaje de éxito y mejorar la imagen del producto en el mercado.

Los productos BIO se controlan en Alemania a través de organismos privados. La expedición de certificados obligatorios no es menester de estos, pero si es cierto que sus sellos gozan de gran fama para los consumidores germanos. Por ello, de cara a poder incrementar el porcentaje de éxito dentro de este mercado sería recomendable conseguir dichos sellos de cara a la comercialización de los productos en Alemania.

En Alemania se encuentran un total de nueve asociaciones de productores BIO que se dedican a comercializar sus productos. Es por ello, que los sellos certificadores de dichos organismos gozan de gran conocimiento entre los consumidores locales. Dentro de los diferentes certificados destacan Demeter, Bioland y Naturland, que proporcionan una mayor notoriedad e importancia al producto, lo que se transforma como hemos comentado anteriormente en una mayor confiabilidad de cara al consumidor respecto del producto. Se puede catalogar como una barrera indirecta en el mercado, y que puede presentarse como un obstáculo de cara al asentamiento y desarrollo de la marca en el mercado germano si no se tiene en cuenta desde el inicio (Herrero, 2020).

#### **5.2.3.1.2. Análisis económico**

Si hablamos de renta per cápita del país teutón, asciende a 40.120€ a finales de 2020, lo que se traduce en un alto poder adquisitivo de la población y por ello se le ha asignado una valoración de 4. Si tenemos en cuenta la evolución de esta, la valoración se sitúa en un 3, ya que a pesar de que se incrementó en los últimos ejercicios, pero es inferior al incremento que se ha experimentado en otros países objeto del análisis (Datos Macro, 2021).

Con respecto a la evolución de los tipos de cambio, se le asigna un valor de 5, ya que, al pertenecer a la Eurozona, comparte divisa con España y por tanto facilita las operaciones al no tener que realizar ningún tipo de cambio de divisa.

La cuota de mercado de los alimentos ecológicos en Alemania en el año 2018 asciende al 5,3%, por lo que se valora con un 4 debido a su alta importancia. A pesar de ello, es menor que otros países de Europa, principalmente de países nórdicos, donde hay un mayor consumo de este tipo de productos (Burgos 2020).

Para finalizar, el país germano ofrece los mejores resultados en cuanto a flujos comerciales. Las importaciones del país de frutas deshidratadas se establecieron en casi 164 millones de USD en el año 2018, habiéndose incrementado en casi 35 millones en los últimos 5 años. Y con respecto a la evolución del volumen porcentual de las exportaciones procedentes de España se ha incrementado

en un 17,9% desde el ejercicio de 2013, siendo la cifra más alta de los mercados analizados. Por ello, se le asigna una valoración a estas variables de 5 (Atlas of Economic Complexity, 2020).

#### **5.2.3.1.3. Análisis social**

Alemania en 2021 cuenta con una tasa de desempleo de 3,7%, cifra muy baja y por tanto le hace recibir una valoración de 5 en esta variable (Datos Macro 2021). Además, cuenta con un 77% de su población que vive en entornos urbanos, lo que le hace merecedor de un 4 ya que a pesar de que es muy alta, no es la mayor de todas (Banco Mundial 2020).

Con respecto al gasto per cápita en productos de alimentación no tiene una cifra muy elevada, ya que asciende a 2562,9 USD y por ello su puntuación corresponde a un 3. Pero, por el contrario, si tenemos en cuenta los datos desde 2013 si es el que mayor crecimiento ha experimentado de los mercados seleccionados y por ello recibe una valoración de 5.

Con respecto al consumo de alimentos ecológicos, Alemania ocupa el primer puesto a nivel europeo y el segundo a nivel mundial solo superado por Estados Unidos. En 2018, dicho sector tuvo un volumen de facturación total de 10,91 millardos de euros, lo que se traduce en un crecimiento acumulado del 363% desde principios de siglo, concretamente desde 2002.

Si nos centramos en la población del país, el 3% de los germanos compra única y exclusivamente productos de origen ecológico, un 25% frecuentemente, un 50% en algunas ocasiones y un 22% no consume nunca productos de origen BIO. Lo que se traduce en que un alto porcentaje de la población alemana cuenta con productos ecológicos dentro de su “cesta de la compra”, ya sea frecuentemente o de una forma más ocasional.

Además, el país germano se sitúa en la cuarta posición dentro de la Unión Europea en cuanto a al volumen total de superficie destinada a la producción BIO, con una cifra que asciende a las 1.251.320 hectáreas.

Por ello, todos estos datos se traducen en una puntuación de 5 con respecto a la popularidad de los productos de alimentación ecológica.

A pesar de que Alemania se sitúa a la cabeza de Europa respecto al consumo total de alimentos de origen ecológico, si hablamos de consumo per cápita desciende a la séptima posición. El consumo per cápita de alimentos ecológicos en 2018 ascendió a 132 euros, que a pesar de que es una cifra importante, no llega al nivel de otros países y por ello la valoración que se le da en esta variable es de 3 puntos.

#### **5.2.3.2. Bélgica**

La población belga asciende a un total de 11,4 millones de personas y cuenta con un Producto Interior Bruto de 473.085 millones de euros (Datos Macro, 2021). Además, debido a que las instituciones europeas están establecidas allí, cuenta con un gran volumen de visitantes.

Posee una ubicación clave, que hace de este país un enclave geopolítico interesante, sumado a lo que hemos comentado anteriormente relativo a las diferentes organizaciones e instituciones de

ámbito continental e internacional. Además, cuenta con una alta formación profesional de su población y una variedad lingüística dentro de su pequeña región.

Si tenemos en cuenta los aspectos logísticos, es uno de los países líderes debido a que sus puertos generalmente y sus canales y autopistas gozan de gran peso.

El único aspecto desfavorable son las constantes tensiones políticas y financieras que hay entre las regiones de Flandes y Valonia, que generan un ambiente con una mayor inestabilidad. Sumado a esto, Bélgica es un país con una alta dependencia de la economía de Europa Occidental y posee una altísima deuda pública que genera un gran lastre para su economía (Coface, 2020).

#### **5.2.3.2.1. Análisis político**

En el territorio belga al igual que todos los países pertenecientes a la Unión Europea y por tanto al Territorio Aduanero Comunitario, no se puede considerar la existencia de barreras arancelarias, ya que dispone de una libre circulación de bienes en dicho espacio. Este territorio aduanero hace que no haya necesidad de cumplir diferentes requisitos técnicos u otras barreras no arancelarias extra. Por lo tanto, se aplica una valoración de 5 a las dos variables, la correspondiente a las barreras arancelarias y a la de no arancelarias también.

Con respecto a las instituciones de inspección que gozan del reconocimiento del Ministerio de Agricultura, encontramos dos: Ecocert y Blik.

Sumado a esto, los productores agrícolas y las industrias transformadoras están regidas y por tanto han de cumplir por las normas oficiales sobre producción ecológica (y deben ser exigibles a todos los productos importados) al igual que con las diferentes normas de carácter privado de los siguientes organismos: Biogarantie (cuyo ámbito de actuación corresponde principalmente a la región de Flandes) y Nature & Progrès (que abarca principalmente la región de Valón).

Hay que tener en cuenta que el consumidor belga no presta mucha atención e importancia, a pesar de dichos organismos, a los diferentes controles que se llevan a cabo en los productos de alimentación de origen ecológico, ya que centran más su interés en la calidad y frescura del producto además del aspecto económico más que de su país de procedencia.

#### **5.2.3.2.2. Análisis económico**

La población belga cuenta con una renta per cápita de 39110€ si tenemos en cuenta como término el pasado ejercicio 2020, por lo que se asigna una valoración de 4 en esta variable ya que se traduce en un indicador de que el nivel de vida del país es alto. Sumado a esto, el PIB lleva desde el año 2013 con un crecimiento interanual por encima del 2% con lo que se le asigna la valoración de 3 para la variable de evolución del PIB per cápita, debido a que a pesar de que es un crecimiento bastante positivo sigue estando por debajo de otros mercados objeto de estudio (Datos Macro, 2021).

Al formar parte de la zona euro y disponer de la misma moneda que el país de origen, se le asigna una valoración de 5 en cuanto a la evolución de los tipos de cambio.

Si tenemos en cuenta el volumen total de alimentos ecológicos en el país, abarca un 3% de la cuota total en 2018 y al igual que en otras variables en las que los datos son positivos al ser inferior a la de otros mercados, se le asigna una valoración de 3 (Burgos 2020).

Por último, y si tenemos en cuenta los flujos comerciales que tienen con España, este mercado no ofrece resultados positivos con respecto a los demás países objeto de estudio ya que el volumen de importaciones en 2018 fue de 30,52 millones de USD y goza de un decrecimiento de cerca de 9 millones de USD desde el ejercicio de 2013, por lo que las variables correspondientes se les asigna una valoración de 2 y 0 respectivamente. El crecimiento del porcentaje de importaciones de productos españoles por parte de Bélgica fue de una tasa negativa de 13,09% por lo que se le valora con un 0 (Atlas of Economic Complexity, 2020).

#### **5.2.3.2.3. Análisis social**

Con respecto al aspecto social del país, cuenta con una tasa de desempleados del 6,5% en lo que va de 2021 y que durante el último año y con motivo de la pandemia no se ha visto afectada negativamente por lo que el valor que se asigna a esta variable asciende a 5, ya que es un dato muy significativo e importante (Datos Macro, 2021)

Con respecto a la localización de su población, cuenta con una altísima población urbana que asciende al 98% que es el mayor de todos los países objeto de estudio y por tanto su valoración es la más alta y se le asigna un 5 (Banco Mundial, 2020).

Los productos agroalimentarios de origen ecológico gozan de gran popularidad, pero al no ser tan alta como otros mercados se le asigna un 4. Las ventas de este tipo de productos no son excesivamente importantes y además si hablamos de superficie agraria destinada a este tipo de alimentos su volumen es muy limitado.

En Bélgica, cuentan con un volumen medio de 3034,7USD de gasto per cápita de productos alimentarios, siendo una cifra bastante alta y una de las mejores con respecto a los otros países analizados y es por ello que su valoración asciende a 4. Pero si tenemos en cuenta la evolución del gasto se ha reducido desde el 2013 y por tanto la valoración asignada es de 1 (Knoema, 2020).

Por último, el consumo per cápita de alimentos de origen ecológico se situó en 61EUR en el año 2018, lo que se traduce en una valoración de 2 debido a que dicha cifra es muy inferior a la de otros países europeos.

#### **5.2.3.3. Francia**

El país vecino cuenta con 64,7 millones de habitantes y su PIB total alcanza la cifra de 2.425.708 millones de euros, por lo que sitúa al país francés como uno de los mercados más potentes de la Unión Europea (Datos Macro, 2021).

Cuenta con una muy buena infraestructura y servicios públicos, además de una población activa cualificada y productiva, por lo que incrementa el atractivo de su economía de cara a posibles inversiones.

Otro de los sectores más importantes del país es el turístico, ya que en los últimos años ha sido el país con un mayor volumen de visitantes del mundo. Sumado a esto, se sitúa como líder agrícola mundial disponiendo de un alto nivel de ahorro y potentes grupos internacionales muy fuertes y competitivos.

Es necesario tener en cuenta también, que el país francófono cuenta con pocas empresas que se dediquen a la exportación, lo que le lleva a perder competitividad y cuota de mercado. Además, se observa un debilitamiento del nivel de sofisticación de los productos y que no se está apostando por la innovación. Por último, es un país que tiene una altísima deuda tanto pública como privada (Coface, 2020).

#### **5.2.3.3.1. Análisis político**

Nuevamente y como ocurre con todos los mercados pertenecientes a la Unión Europea, no cuenta con barreras arancelarias, por lo que la valoración de esta variable es de 5.

Francia cuenta con la existencia de diferentes certificaciones técnicas para los productos de origen ecológico, que a pesar de que no sean 100% necesarios, son apreciados por los consumidores. Por esta razón, se asigna una valoración de 4 en cuenta a barreras no arancelarias y/o técnicas.

La sociedad francesa ofrece una preferencia al consumo de productos de origen local, y en cuanto a los productos BIO se alinean en base a aspectos como el consumo de proximidad, lo que se convierte en un hándicap para las empresas foráneas a la hora de consolidarse en este mercado. Por lo tanto, suelen tener preferencias hacia el llamado “comercio del vecino” y sumado a esto, es necesario el dominio del idioma local, el francés, como lengua vehicular para llevar a cabo cualquier tipo de negociación.

Además de la legislación de la Unión Europea, el mercado francés cuenta con diferentes normas que afectan a las producciones o diferentes especificaciones que tienen relación con los productos agroalimentarios de producción ecológica. Por ejemplo, en lo referente al etiquetado de los productos, está el AB francés que a pesar de que es voluntario, se suele utilizar para este tipo de productos, y es totalmente recomendable ya que es reconocido por parte de los consumidores (Roozbeh, 2018).

#### **5.2.3.3.2. Análisis económico**

En el 2020, Francia, contó con un PIB per cápita de 34.040 EUR. En cuanto a su variación anual se situaba en el 2% si tenemos en cuenta los últimos años. Por ello, dado a que son datos bastante por debajo de los otros países analizados, se les asigna una valoración a ambas variables de 2 (Datos Macro, 2021).

Nuevamente, y al igual que los diferentes mercados pertenecientes a la “Zona euro”, al compartir divisa con España, se asigna una valoración de 5.

Si tenemos en cuenta la cuota de mercado que tienen los productos de producción ecológica, asciende al 4,8% y por tanto al ser bastante elevado su valoración asignada es de 4.

Por último, y respecto a los flujos comerciales, el volumen de importaciones en el mercado francés fue de 76.58 millones de USD en 2018, con un incremento de 15.51 millones desde 2013. Por lo tanto, se asigna una valoración de 4 a la variable de importaciones de producto y un 3 a su evolución. Pero si tenemos en cuenta la evolución del porcentaje de las exportaciones del producto por parte de España hacia Francia, es negativa y por tanto la valoración asignada es 0 (Atlas of Economic Complexity, 2020).

### 5.2.3.3.3. Análisis social

Francia cuenta con la mayor tasa de desempleo de los países analizados, que asciende a 7,8%, por lo que su valoración es de 2 (Datos Macro, 2021).

Cuenta con un gasto per cápita en productos alimenticios relativamente alto, con 2.983,4 USD y por ello su valoración es de 4. Pero a pesar de tener esta cifra alta, ha ido disminuyendo desde 2013 en 213.5 USD, y por ello esta variable se le asigna un 0 (Banco Mundial, 2019).

El mercado francés está posicionado en tercer lugar en cuanto a mercado de alimentos BIO, tras Alemania y Estados Unidos. Sumado a esto, actualmente está en crecimiento y está a la cabeza de Europa con una tasa anual del 22%.

Si tenemos en cuenta a los consumidores locales, es muy interesante ya que nueve de cada diez franceses consumen productos de producción ecológica, ascendiendo a un 73% de la población total los que se consideran consumidores habituales de productos BIO, y el 16% los consumen diariamente. Por otro lado, y si hablamos de superficie habilitada para producción ecológica, este país se sitúa en tercer lugar tras España e Italia. Por ello, la variable de popularidad de alimentación ecológica, al igual que en el caso de Alemania, se le asigna el valor máximo y por tanto sea de 5.

Para finalizar, 136EUR es el consumo per cápita de productos ecológicos en el mercado francés, por lo que se asigna una valoración de 3 (Roozbeh, 2018).

### 5.2.3.4. Países Bajos

El mercado neerlandés posee una población total de 17,2 millones de habitantes, su PIB asciende a 810.247 millones EUR, siendo uno de los mercados de menor tamaño de los analizados (Datos Macro, 2021).

Este país cuenta con el mayor puerto de Europa, situado en Rotterdam y por tanto su actividad en este sector es de alta importancia, y hay un gran establecimiento de empresas de ámbito internacional propias que operan con las PYMES, cuya red es bastante relevante y por tanto hace que sea un dato interesante para posibles inversores de otros mercados.

Es un país que cuenta con un superávit comercial, con una gran diversificación de sus exportaciones, y que además posee unas infraestructuras de muy buena calidad y un gran nivel de vida.

Por otro lado, es importante resaltar su dependencia de las economías europeas, principalmente de la germana y británica. Si hablamos de deuda de sus hogares tiene un volumen bastante alto y los bancos tienen una gran dependencia de la financiación al por mayor y de bienes inmuebles, por lo que lastran a su economía de una forma considerable. Además, al igual que en el resto de Europa, la población del país está envejeciendo (Coface, 2020).

#### 5.2.3.4.1. Análisis político

Al pertenecer a la Unión Europea, no ofrece ningún tipo de barrera arancelaria y por tanto 5 es la puntuación asignada para esta variable. No presenta barreras no arancelarias por el mismo motivo anteriormente citado, pero sí es cierto que tiene cierta importancia dentro del mercado a pesar de que su carácter no sea obligatorio, la certificación nacional de producto BIO. Por lo tanto, se valora

con un 4 la variable relativa a barreras no arancelarias o técnicas, debido a que la consecución de esta certificación ayuda a conseguir una mayor aceptación dentro del propio mercado neerlandés (Burgos, 2020).

#### **5.2.3.4.2. Análisis económico**

El país neerlandés cuenta con una renta per cápita bastante alta, con 45870 EUR. Cifra alcanzada tras una evolución positiva en los últimos años y por tanto, se valora con un 4 tanto su PIB como la evolución que ha sufrido la misma (Datos Macro, 2021).

Al igual que los otros tres mercados analizados anteriormente, la presencia del euro como divisa, lleva a que se valore con un 5 la variable de evolución de tipo de cambio.

En cuanto a la variable correspondiente al volumen de alimentos de productos ecológicos se le asigna un valor de 4 ya que en 2018 ascendió a un 4,7% por lo que es una cifra bastante importante pero no tan alta como otros mercados (Burgos, 2020).

En cuanto al flujo comercial, es bastante positivo ya que en 2018 hubo un volumen total de importaciones de producto de 41.64 millones de USD y dichas importaciones se han incrementado desde 2013 en 14.09 millones, por lo tanto, ambas variables cuentan con un 3 como valoración.

Por último, y respecto a las importaciones de productos españoles, se ha visto reducido en los últimos años y por tanto la valoración asignada a la evolución es de 0 (Atlas of Economic Complexity, 2020).

#### **5.2.3.4.3. Análisis social**

Países Bajos cuenta con una tasa de desempleo bastante baja, y que ascendió a un 3,3% en el presente año y por tanto dado a que es una cifra bastante positiva su valoración es de 5. Además, la localización de la población en entornos urbanos se sitúa en el 92%, que también es una cifra muy significativa y por tanto conlleva otro 5 en la valoración (Datos Macro, 2021).

Por otro lado, y respecto al gasto per cápita en productos alimenticios es inferior al de otros mercados analizados con 2.621EUR y cuenta con una evolución negativa. Por lo que las valoraciones a estas variables son de 3 y 1 respectivamente (Knoema, 2020). Pero si es importante tener en cuenta que, en Países Bajos, los productos ecológicos están en plena expansión y por tanto gozan de gran popularidad. A pesar de ello, al no llegar a niveles como los de Alemania o Francia, se le asigna una valoración de 4.

Por último, en 2018 el gasto per cápita en alimentos de producción BIO fue de 75 EUR hace que se valore con un 2, ya que es una cifra bastante discreta comparada con otros mercados objeto de estudio (Burgos, 2020).

#### **5.2.3.5. Polonia**

El país Centroeuropeo cuenta con 38 millones de habitantes y un PIB total de 529.029 millones de EUR. En cuanto a extensión es uno de los más grandes de los analizados, pero posee el menor PIB per cápita de todos los países analizados (Datos Macro, 2021).

Polonia cuenta con algunas oportunidades como su proximidad a los mercados de Europa Occidental, además de una gran competitividad en precio provocada por una mano de obra barata pero que cuenta con una gran cualificación.

El país se encuentra integrado en la cadena de producción alemana y cuenta con una economía muy diversificada, que posee un sector financiero resistente. Pero, por otro lado, la inversión es insuficiente ya que tienen una tasa de ahorro interno mínima y una gran debilidad en I+D. Sumado a esto, hay una gran diferencia entre sus regiones, ya que las orientales están menos desarrolladas y la existencia de desempleo estructural, destacando la baja población activa de género femenino (Coface, 2020).

#### **5.2.3.5.1. Análisis político**

Al igual que otros países de la Unión Europea, no hay ningún tipo de barreras comerciales, ni arancelarias ni no arancelarias en el mercado polaco y por ello se asigna a las dos variables la máxima valoración, 5 puntos.

Esto debido a la pertenencia a la Unión Aduanera y porque no hay por el momento ninguna certificación bio que sea relevante para poder llevar a cabo la comercialización de productos de esta categoría en el mercado polaco.

#### **5.2.3.5.2. Análisis económico**

Polonia cuenta con la renta per cápita más baja de todos los países analizados con 13.600€ en 2020 y por tanto su valor asignado es de 1. Pero, por otro lado, si tenemos en cuenta su evolución, obtiene la valoración más alta con 5, ya que en los últimos años ha experimentado un gran crecimiento y en el último año fue de 6,4% (Datos Macro, 2021).

Polonia no forma parte de la “Moneda Única” y su divisa se llama Zloty. Dicha divisa ha sufrido muchas variaciones en los últimos años, pero ha tendido a perder valor con respecto al Euro, y estando entorno al 4,5 PLN/EUR por tanto la valoración es de 1 (Datos Macro, 2021).

En cuanto a la cuota de mercado de alimentos BIO, la información obtenida data de 2015 y en el mercado polaco fue de 1%, y al ser una cifra muy baja la valoración lo es también con 1 (Sara Bolinaga Jalón, 2017).

Por último y con respecto a flujos comerciales, el país polaco importó en 2018 31,65 millones de USD con un incremento desde 2013 de 6,46 millones. A pesar de que los datos son bastante positivos, son bajos si los comparamos con el resto de los mercados objetivo y por tanto ambas variables se le asigna un 2. Además, si tenemos en cuenta la evolución de importaciones de productos españoles de este tipo por parte de Polonia ha sido negativa en el periodo 2013-18 y por ello la valoración es de 0 (Atlas of Economic Complexity, 2020).

#### **5.2.3.5.3. Análisis social**

Polonia cuenta con una tasa de desempleo bajísima, siendo una de las más bajas de todos los mercados objeto de estudio, con un 3,8% en 2021, lo que se traduce en una valoración de 5 puntos (Datos Macro, 2021).

Por el contrario, la localización de su población en entornos urbanos es relativamente baja con un 60% y por tanto su valoración es de 2 (Banco Mundial, 2020).

Los polacos tienen el menor gasto per cápita de todos los analizados, con 1.480,3 EUR y por ello su valoración es de 1. A pesar de ello, este gasto se ha ido incrementando en los últimos años, pero no se puede considerar una progresión significativa y por tanto la valoración es de 2 puntos (Knoema, 2020).

Si tenemos en cuenta todos los mercados y los comparamos con Polonia, este último aun no cuenta con una gran popularidad en cuanto a la adquisición de productos BIO. Debido a ello, esta variable se le asigna un 2. Esto viene principalmente a que el sector de productos de producción ecológica en Polonia es muy joven aun, y no tiene el recorrido de otros países más desarrollados. A pesar de esto, se considera que las medidas para fomentar el consumo de este tipo de alimentos (como son ferias, prensa, programas culinarios o el propio internet) y el incremento de la renta de la población son indicadores de que este sector tenga potencial para desarrollarse en el futuro próximo. Se están empezando a implantar ciertas tiendas especializadas en esta categoría de producto y en cadenas más grandes de supermercados se encuentran ya disponibles productos de producción ecológica.

En el aspecto relativo a la producción agrícola, Polonia está actualmente en crecimiento, pero aún muy lejos de los principales productores como son España, Italia y Francia.

Por último, y con respecto al consumo per cápita de alimentos de producción ecológica, en Polonia fue de 4,4EUR en el año 2015, lo cual es infinitamente menor que cualquiera de los otros mercados analizados y por tanto su valoración es de 1 (Sara Bolinaga Jalón, 2017).

#### **5.2.3.6. Suiza**

La población total es de 8,5 millones de habitantes y cuenta con un Producto Interior Bruto total de 628.107 millones EUR, por lo tanto, es el país de menor tamaño en términos geográficos de todos los analizados (Datos Macro, 2021).

Es un país que goza de estabilidad y consenso político, económico y social, y que por tanto es un mercado interesante de cara a establecer relaciones empresariales estables. A pesar de que no forma parte de la Unión Europea, si tiene una relación directa con la misma y, sumado a esto, Suiza es uno de los centros financieros más importantes a nivel mundial y es la sede de diferentes organizaciones internacionales.

Económicamente hablando, posee excedente de cuentas públicas y tiene una gran posición de activos externos. Es, además, un cruce europeo que cuenta con una increíble red de comunicaciones.

Debido a su tamaño, es una economía pequeña, abierta y sin litoral, y tiene una gran dependencia de los diferentes servicios financieros y comerciales, que, sumado a los altos costes de vivienda, exposición de la banca a los bienes inmuebles y que al igual que la mayoría de los países de Europa, su población está envejecida (a pesar de que lo compensa en parte con la inmigración), suponen un hándicap para la economía del país (Coface, 2020).

##### **5.2.3.6.1. Análisis político**

Al no formar parte de la Unión Europea, Suiza está fuera del Territorio Aduanero Comunitario, lo que se transforma en la existencia de diferentes barreras comerciales, ya sean arancelarias o no.

Por ello, y con respecto a las barreras arancelarias, varían en función de su código arancelario y por tanto de cada una de las diferentes referencias. Muy a tener en cuenta es que, dentro del sistema armonizado, la universalidad de los dígitos corresponde a las seis iniciales, y los restantes son dependientes de cada territorio aduanero. En La Unión Europea, los últimos dígitos son el código NC, que se refiere al tratamiento arancelario, y el código TARIC, que indica las exacciones o sobre gravamen específico aplicables. Por ello, al ser Suiza un territorio ajeno a la Unión Europea, los códigos arancelarios de las diferentes referencias pueden variar en algunos dígitos de las últimas cifras por el motivo explicado anteriormente y por ello pueden mostrar diferencias con los expuestos anteriormente.

Por lo tanto, los códigos expuestos en la página oficial del país donde encontrar toda la información arancelaria, se exponen a continuación los códigos arancelarios suizos y cada uno de los aranceles que se deben aplicar a las referencias que se quieren comercializar:

	<b>ARANCEL APLICABLE</b>
<b>BIO MANZANA</b>	<b>38 CHF/100 KG</b>
<b>BIO PERA</b>	<b>10 CHF/100 KG</b>
<b>BIO MANGO</b>	<b>1 CHF/100 KG</b>
<b>BIO NARANJA</b>	<b>0 CHF/100 KG</b>
<b>BIO KIWI</b>	<b>10 CHF/100 KG</b>
<b>BIO PIÑA</b>	<b>4 CHF/100 KG</b>
<b>BIO FRESA</b>	<b>10 CHF/100 KG</b>
<b>MEZCLAS</b>	<b>11 CHF/100 KG</b>
<b>KALE</b>	<b>44,5 CHF/100 KG</b>

(Schweizerische Eidgenossenschaft, 2020)

Como se puede ver, cada uno de los diferentes aranceles son específicos, y por tanto se expresan con una cuantía económica en función de una determinada magnitud, en este caso hablamos de kilogramos brutos. Por ello, para tener conocimiento del coste de los diferentes aranceles, se debería conocer el volumen en kilogramos de mercancía exportable.

Para poder plantear un escenario lo más real posible con respecto a que carga arancelaria debería soportar el producto. En la siguiente tabla se encuentra disponible a que cuantía ascendería el coste de los diferentes aranceles en función de los diferentes pesos de cada una de las referencias. Para realizar este cambio se ha tenido en cuenta el tipo de cambio de 0.91 EUR/CHF correspondiente al día 13/4/2021.

	ARANCEL APLICABLE	PESO POR PARQUETE		ARANCEL EN CHF		ARANCEL EN EUR	
BIO MANZANA	38 CHF/100 KG	28G	1KG	0,01064	0,38	0,0096824	0,3458
BIO PERA	10 CHF/100 KG	30G	1KG	0,003	0,1	0,00273	0,091
BIO MANGO	1 CHF/100 KG	28G	1KG	0,00028	0,01	0,0002548	0,0091
BIO NARANJA	0 CHF/100 KG	28G	1KG	0	0	0	0
BIO KIWI	10 CHF/100 KG	30G	1KG	0,003	0,1	0,00273	0,091
BIO PIÑA	4 CHF/100 KG	30G	1KG	0,0012	0,04	0,001092	0,0364
BIO FRESA	10 CHF/100 KG	18G	1KG	0,0018	0,1	0,001638	0,091
MEZCLAS	11 CHF/100 KG	30G	1KG	0,0033	0,11	0,003003	0,1001
KALE	44,5 CHF/100 KG	30G	1KG	0,01335	0,445	0,0121485	0,40495

(Elaboración Propia, 2021).

Si tenemos en cuenta lo calculado en la tabla, en la que se expone el derecho arancelario por unidad en base a cada una de las referencias y su peso, se puede determinar que el arancel que afecta a cada una de estas referencias no es significativo, ya que su repercusión es de unos céntimos por unidad de producto, y por tanto no repercute de una manera importante en el coste de exportación hacia el país suizo. Por ello, y aunque sea Suiza el único País que cuente con barreras arancelarias, debido a su poca repercusión económica se valora con un 4.

Hay que tener en cuenta que la practica comercial en este mercado es bastante proteccionista, lo que añade dificultades para la comercialización de productos foráneos, sumado a la preferencia por parte de los consumidores de los productos con origen nacional. Para poder comercializar productos de la gama ecológica es obligatorio el sello de calidad BioSuisse, el cual solo se les otorga a distribuidores nacionales suizos, lo que conlleva el tener que trabajar obligatoriamente con un distribuidor del país que cuente con dicho certificado. Por lo tanto, supone una barrera indirecta añadida, ya que el tipo de producto a comercializar cuenta con estas características (Espinal, 2017). Por lo que al existir barreras no arancelarias con una mayor importancia que las de los demás mercados, se valora dicha variable con un 3.

#### 5.2.3.6.2. Análisis económico

Suiza cuenta con la renta más alta de todos los países objeto de estudio con un PIB per cápita de 75890 en 2020, lo que se traduce en una gran diferencia con respecto a los demás y por tanto una valoración de 5. Con respecto a la evolución, se ha asignado una valoración de 4, ya que su evolución durante los últimos años ha sido positiva (Datos Macro, 2021).

En el último lustro, el tipo de cambio CHF/EUR ha experimentado variaciones, provocando una devaluación del precio del euro con respecto al Franco Suizo, y siendo entorno al 1.10 CHF/EUR el tipo de cambio en el mes de abril y por tanto la variable se le asigna un 4 (Datos Macro, 2020).

Con respecto a cuota de mercado correspondiente a productos de alimentación ecológica, en 2018 Suiza estuvo a la cabeza de los mercados analizados con un total de 9,9%, lo que se traduce en una valoración de 5 puntos con respecto a esta variable (Burgos, 2020).

El análisis correspondiente a los flujos comerciales de los productos objeto de exportación, Suiza tuvo un volumen de importación poco significativo con 20,55 millones de USD en el 2018, con un incremento de 6,12 millones en el último lustro. Por lo tanto, con respecto a las importaciones totales se valora la variable con 1 y su evolución con 2. Además, con respecto a las exportaciones españolas

de este tipo de referencias y muy poco significativo, por lo que la valoración es de 1 (Atlas of Economic Complexity, 2020).

#### **5.2.3.6.3. Análisis social**

En el pasado 2019, Suiza termino el año con 5% de tasa de desempleo, por lo que se le valora con un 5 debido a la importancia y buena ratio de esa variable (Datos Macro,2021). Además, el 74% de la población reside en entornos urbanos. Si bien es cierto que no es un porcentaje alto en comparación con otros mercados, tampoco es una cifra no significativa por lo que la valoración asignada es de 3 (Banco Mundial, 2020).

Con respecto al gasto per cápita en productos alimenticios en el ejercicio 2018 fue muy positivo, y lidera el gasto de todos los países objeto de estudio con una cifra total de 3.908,8 USD, lo que le hace merecedor de un 5 en dicha variable, pero si bien es cierto que al igual que los demás mercados la evolución ha sido negativa reduciéndose en 106,9 USD en el último lustro por lo que su valoración es de 0 (Knoema, 2020).

Por otro lado, Suiza cuenta con una alta popularidad de productos agroalimentarios de producción ecológica y por ello dicha valoración es de 4. Si se habla en términos absolutos, Suiza es el quinto mayor mercado en valor de productos BIO en todo el planeta, tras los siguientes países europeos: Alemania, Francia, Reino Unido e Italia. Los consumidores locales, incluyen cada vez más productos BIO en la cesta de la compra y por ende están dispuestos a invertir una cantidad mayor de recursos económicos para su adquisición ya que tienen en consideración el respeto por el medio ambiente y a los animales. Sumado a esto, es importante resaltar que Suiza produce dos tercios de todos los productos ecológicos que se consumen en el país, lo que no deja de ser una cifra cuanto menos importante.

Y por último, el volumen total per cápita de alimentos ecológicos de la población suiza es de 312 EUR en 2018, el cual es el más elevado de todos los mercados objeto de estudio y por ello la valoración de esta variable es de 5.

#### **5.2.4. Conclusiones**

Una vez finalizado y desarrollado todas las variables correspondientes a la matriz PEST, la puntuación obtenida por cada uno de los mercados es la siguiente:

En primer lugar, Alemania con 4.2, seguida de Suiza con 3.75 y completa el pódium Países Bajos con 3.36. Los demás mercados serían según orden de puntuación Francia con 3.33, Bélgica con 3.15 y en último lugar Polonia con 1.94.

Si se tiene en cuenta los resultados de esta matriz, el mercado objetivo debería ser el país teutón, ya que en el global de todas las variables obtiene una calificación más elevada: No obstante, es importante tener en cuenta la posibilidad de una internacionalización en Suiza y Países Bajos, ya que cuentan con la segunda y tercera mejor calificación. Esto es debido a que se deben contemplar otros factores o circunstancias más cualitativos y que no dejan de ser de gran importancia y que no se han podido incluir en la propia matriz.

Por lo tanto, uno de los tres países con una mejor puntuación será elegido, y para ello, se tendrá en consideración diferentes argumentos a favor y en contra de cada uno de los mercados, que se exponen a continuación.

#### **5.2.4.1. A favor**

##### **5.2.4.1.1. Alemania**

- Posee una renta per cápita media-alta.
- Cuenta con la mayor evolución del gasto per cápita en productos de alimentación ecológicos.
- Es el mercado una mayor importación de fruta deshidratada o seca.
- El país que mayor cantidad de frutas y hortalizas exporta a Alemania es España.
- Cuenta con un gran apoyo por parte de instituciones para la comercialización de productos ecológicos.
- Las tiendas especializadas en productos ecológicos cuentan cada vez con una mayor importancia.

##### **5.2.4.1.2. Países Bajos**

- Posee una renta per cápita media-alta.
- El mercado de alimentación de productos ecológicos está en fase de expansión.
- La facturación de frutas ecológicas en el año 2018 experimentó un crecimiento positivo.
- La producción nacional de frutas y verduras no es suficiente por lo que tienen dependencia de las importaciones para cubrir la demanda.
- Las tiendas especializadas en productos ecológicos cuentan cada vez con una mayor importancia.
- Existen dos tipos de perfiles de consumidores y ambos son interesantes.

##### **5.2.4.1.3. Suiza**

- Posee una renta per cápita muy alta.
- Cuenta con el mayor gasto per cápita en productos alimentarios ecológicos.
- Fruta y verdura son los principales productos ecológicos adquiridos por los consumidores locales.
- País con una gran cultura gastronómica y curiosidad por la innovación.
- Los productos de origen español han mejorado su imagen en los últimos años.

#### **5.2.4.2. En contra**

##### **5.2.4.2.1. Alemania**

- El sector agroalimentario de productos ecológicos se encuentra en fase de maduración.
- La competencia en este mercado es muy alta.
- Las marcas blancas en el mercado gozan de una muy buena valoración.
- La comercialización de los productos ecológicos se realiza a través de grandes distribuidores.
- Los consumidores alemanes dan importancia a las certificaciones otorgadas por instituciones nacionales, aunque no tiene gran dificultad su obtención.

##### **5.2.4.2.2. Países Bajos**

- Las marcas cuentan con una alta valoración dentro del sector agroalimentario de productos ecológicos.
- La comercialización de los productos ecológicos se realiza a través de grandes distribuidores.
- Los consumidores neerlandeses dan importancia a las certificaciones otorgadas por instituciones nacionales.

#### **5.2.4.2.3. Suiza**

- El sector agroalimentario de productos ecológicos se encuentra en fase de maduración.
- Las certificaciones ecológicas presentan mayores dificultades para su consecución.
- No forma parte de la Unión Europea.
- Es un mercado proteccionista y presenta dificultades aduaneras y la existencia de contingentes estacionales.
- El 75% de la cuota de mercado de alimentos ecológicos es abarcado por dos grandes cadenas de distribución.
- País con cuatro lenguas oficiales y tres tipos de mercado.

Después de extraer los diferentes argumentos a favor y en contra de los tres mercados posibles, se puede determinar que Alemania que era el a priori mercado más interesante después del análisis PEST, cuenta con demasiados argumentos en su contra, siendo bastante relevantes algunos como la cantidad de grandes competidores o el estado de maduración en el que se encuentra el sector agroalimentario de productos ecológicos.

Suiza también es un mercado donde se presentan circunstancias desfavorables bastante importantes como su proteccionismo, sobre todo en el sector de productos ecológicos, y su no pertenencia a la Unión Europea, lo que se traduce en mayores dificultades a la hora de comercializar los productos en ese mercado.

Por otro lado, se puede observar que Países Bajos, a pesar de su posición a la cola de los tres después del análisis PEST, tiene bastantes argumentos a favor y pocos de ellos en contra, que además estos últimos los comparte junto con Alemania. Este mercado, resalta principalmente que el sector de alimentos ecológicos está en expansión y que cada vez se están viendo incrementadas las tiendas especializadas de este tipo de productos, el cual se podría considerar como un posible canal de distribución debido principalmente a la capacidad productiva de la empresa.

A modo de conclusión tras el análisis de los mercados, se ha considerado que el mercado que cuenta con un mayor atractivo de la preselección de seis países hecha inicialmente y de cara a la internacionalización de los productos, es Países Bajos. Por lo tanto, a continuación, se elaborará un análisis del mercado objetivo y un plan de internacionalización para el país neerlandés.

### **5.3. ANÁLISIS DETALLADO DEL MERCADO OBJETIVO**

#### **5.3.1. Sector**

A la hora de la internacionalización de los productos, se ha catalogado las referencias dentro de una categoría de Snack ecológico saludable premium, debido a todo el proceso productivo de manera artesanal y la buena calidad de las materias primas utilizadas dentro de ese proceso productivo.

A pesar de ello, el término “snack” cuenta con infinidad de acepciones y por tanto dicho termino engloba una categoría amplísima de referencias. Por este motivo, no ha sido posible encontrar información relevante sobre el mercado de snacks ecológicos saludables como los comercializados por la empresa.

Por lo tanto, se ha tenido en consideración principalmente para llevar a cabo este estudio de un mercado global de alimentación ecológica de Países Bajos, con algunos datos relativos a las referencias de fruta deshidratada.

A modo de punto de partida, la agricultura ecológica requiere de ciertas características que han de ser cumplidas para poder considerar los productos como tales. En el mercado objeto de estudio, están regidos por diferentes principios y que establecen las características para fijar un sector ecológico. Son los siguientes:

- Que haya una rotación de cultivos para un uso eficiente de los recursos utilizados.
- No está permitido el uso de diferentes sustancias que con su uso puedan alterar los diferentes procesos en los cultivos (fertilizantes sintéticos, pesticidas, etc.).
- Los organismos que han sido modificados genéticamente no están permitido su uso.
- La fertilización de las tierras debe ser con el suso de recursos locales.
- Deben ser especies vegetales y animales que sean resistentes a las diferentes enfermedades y que estén adaptadas a los medios locales.
- En el caso de la cría de ganado al aire libre, debe ser alimentada con productos de alimentación ecológicos.
- Las diferentes practicas ganaderas deben ser adaptadas a las diferentes características de cada una de las especies animales.

Todo esto se traduce en que la agricultura ecológica sea caracterizada por un uso responsable de los recursos energéticos y de origen natural, una mejor calidad y fertilidad del suelo y del agua, y con ello ayude a preservar la biodiversidad de las diferentes zonas (Burgos, 2020).

Con respecto a las regulaciones por parte de la Unión Europea, hay que tener en cuenta el Reglamento 834/2007 que trata de producción y etiquetado de los productos de origen BIO, y el riguroso sistema de control en el marco del Reglamento 882/2004.

Además, una nueva legislación impera desde el pasado 1 de enero del presente año y cuya principal finalidad es el fortalecimiento de los diferentes sistemas de control para poder prevenir el fraude y aumentar la confianza por parte de los consumidores, y además con ello poder incrementar la gama de productos BIO comercializables, sumado a nuevas normas sobre mercancías importadas que buscan garantizar que todos los productos ecológicos comercializados en la Unión Europea cumplan con las mismas características.

Como es de suponer, la agricultura ecológica forma parte de la cadena de producción y suministro de la alimentación BIO en la cual cada una de las partes busca la preservación del medio ambiente. Por lo tanto, para poder comercializar mercancías dentro de la categoría BIO deben cumplir con diferentes normativas y regulaciones, como pueden ser inspecciones que garanticen el cumplimiento de los requerimientos, y por lo tanto, sean también parte y afecten al procesamiento de las mercancías, su distribución y la venta minorista.

Por otro lado, cada uno de los Estados Miembro de la Unión Europea tiene organismos propios que se encargan de los diferentes controles sobre las mercancías de origen ecológico. En el país neerlandés, los lleva a cabo “Skal Biocontrole” (Martínez, 2015).

Si se saca conclusiones de los diferentes documentos emitidos por la Oficina Comercial de la Embajada Española en La Haya, se puede extraer que el mercado objetivo es uno de los más importantes si nos centramos en materias de importación de frutos secos y deshidratados, aunque no en todos los casos sea para consumo nacional, ya que entorno a un tercio de esas importaciones son relocalizadas en otros mercados como puede ser el alemán, francés, belga o británico.

### **5.3.2. Análisis de la demanda**

El mercado neerlandés cuenta con un tamaño relativamente pequeño, con una población total por encima de los diecisiete millones de habitantes y la cual está concentrada significativamente en la región de Randstad, que abarca las ciudades de Ámsterdam, Rotterdam, La Haya y Utrecht. Esta región cuenta con más de 8 millones de habitantes (casi la mitad de toda la población nacional), lo que se traduce en un dato interesante, debido a que los productos de *Natursnacks* y que se pretenden comercializar en el mercado neerlandés tienen una mayor aceptación en zonas urbanas y por ello deben destinarse a este tipo de ciudades.

Se parte de la base que estos productos tienen un precio elevado y por ello es importante analizar la renta del país. Como se expuso con anterioridad, la renta per cápita neerlandesa es de 45.870 EUR en 2020, por lo tanto, es bastante elevada y además en los últimos ejercicios su evolución ha sido positiva.

En cuanto al Producto Interior Bruto del país, en 2019 ascendió a 800.095 millones de EUR, pero debido a la crisis sanitaria que ha afectado y como era de esperar se ha visto reducido en los últimos meses. Aún con ello, está situada como sexta potencia económica de la Unión Europea y cuenta con una tasa de desempleo en el ejercicio de 2021 de 3,3%, lo que se traduce en un incremento en el gasto y la confianza de los consumidores.

La gama de productos para comercializar como ya se ha comentado con anterioridad pertenece a la categoría BIO, por lo tanto, se lleva a cabo un análisis de la demanda de este tipo de referencias en el mercado nacional neerlandés. A pesar de ello, se ha de tener cuenta que debido al proceso de producción artesanal y la alta calidad de las materias primas, el posicionamiento estará orientado a un producto gourmet o premium. Es por ello, que se estudia también dicho mercado gourmet en el país y que cuenta con muchas características similares al de alimentación ecológica.

El mercado neerlandés de alimentos BIO está en constante crecimiento, con un volumen de más de 1600 millones de euros en el ejercicio 2018, incrementando en un 8,4% su crecimiento con respecto al año anterior y habiendo tenido en los últimos cinco años y de manera consecutiva un incremento alrededor del 10%, ritmo bastante más elevado que el de alimentación convencional que este entorno al 3% anual. El consumo de alimentos orgánicos, como ya se ha comentado anteriormente, supone un gasto de alrededor de 75€ anuales por persona, siendo superior a la media continental y situando a Países Bajos en el décimo puesto en cuanto a gasto de en alimentación BIO.

Los consumidores están cada vez más preocupados por aspectos como el contenido y origen de los productos y es la razón principal del incremento en la adquisición de productos ecológicos, ya que

están asociados a productos más saludables debido a su composición más natural y su falta de procesamiento. Otro de los aspectos que ha contribuido al incremento de demanda de este tipo de productos es una mayor concienciación por preservar el medio ambiente.

Por lo tanto, los consumidores de Países Bajos se inclinan hacia productos naturales y saludables que ayuden a seguir una línea basada en un estilo de vida mucho más sano, dando más importancia a productos naturales, de producción artesana y que se obtienen a través de prácticas de agricultura sostenible.

Es importante volver a incidir que los productos de la empresa, *Natursnacks*, están caracterizados por el uso de materias primas totalmente naturales, sin ningún tipo de aditivo, conservantes o azúcares añadidos, y que son producidos bajo el paraguas de la agricultura ecológica, y sumado a esto, su proceso productivo es mayoritariamente manual.

Por estas razones, los productos de la empresa cumplen con todos los requerimientos o estándares de los consumidores neerlandeses, lo que ayudará a un mejor posicionamiento de las diferentes referencias dentro de la categoría ecológica y gourmet, dado a su salubridad y por tanto adaptada a las preferencias del público objetivo.

Es por ello importante el acceso por parte del consumidor a la información de los productos, ya sea mediante el *packaging* o de las diferentes acciones promocionales, donde enfatizar sobre su proceso productivo artesanal y el origen de todas sus materias primas.

Otro aspecto interesante y que puede ser un punto a favor de cara a la demanda de productos ecológicos es el compromiso del Gobierno neerlandés con la promoción del consumo de alimentos orgánicos. En 2015, dicha institución junto con la Unión Europea lanzó una campaña publicitaria de tres años de duración en la que se promovía el consumo de productos ecológicos y que en el pasado 2018 se desarrolló de nuevo bajo el nombre de "*Bio tasty for you*".

Con respecto a los consumidores nacionales, se aprecia una preferencia hacia la innovación alimenticia y la gastronomía internacional, para poder descubrir nuevos sabores. España, es el principal país europeo en producción de alimentos ecológicos, lo que se puede traducir con respecto a los productos de la empresa en un reclamo y una ventaja sobre otros productos de las mismas características y categoría que estén producidos en otros territorios.

Uno de los aspectos menos favorables a tener en cuenta es que los consumidores lo Países Bajos tienen una alta sensibilidad al precio, ya que por lo general la adquisición de productos ecológicos suele estar supeditada a que el precio de los mismos no sea mucho más elevado que los convencionales. Por ello, eso se ha traducido en que las marcas blancas o de distribuidor hayan experimentado un alto crecimiento, en detrimento de los productos de marcas, que por lo general los precios son más elevados. Estos productos de marcas de distribuidor están considerados por los consumidores como opciones de calidad similares a las marcas, pero con un precio mucho más competitivo. Sumado a esto, este tipo de marcas de distribuidor están aumentando su catálogo de productos y se pueden encontrar ya dentro de una gama gourmet o premium en muchos casos.

Esta tendencia se puede plantear como un impedimento para las referencias de la empresa, ya que al ser marca propia y no de distribuidor los precios de estos serán casi con total seguridad superiores de las marcas blancas con las que a priori tendrán que competir. Es por ello, que será de vital

importancia un correcto posicionamiento de los snacks para que los consumidores estén dispuestos a afrontar un mayor costo de esos productos a cambio de una calidad del producto mayor.

En los Países Bajos se pueden diferenciar dos tipos de consumidores de productos ecológicos:

- Compradores fieles: son consumidores de productos ecológicos desde hace bastante tiempo y su edad promedio es de entorno a los cuarenta y cinco años. Suelen focalizar sus compras en tiendas especializadas y mercados de productores, y son consumidores menos sensibles a variantes como el precio y por ello no lo convierte en un factor determinante a la hora de la adquisición de estos. Se estima que entorno al 30% de las compras de productos orgánicos en el mercado neerlandés las llevan a cabo este tipo de consumidores.
- Compradores nuevos: son consumidores que gozan de un buen poder adquisitivo, *millennials* y compradores en busca de nuevos productos y tendencias. Generalmente, adquieren este tipo de productos por el sabor, la calidad, la salud y su preocupación por el medio ambiente y bienestar animal. El canal de venta que utilizan generalmente es *retail* vía supermercados o en plataformas digitales de *eCommerce*.

Los consumidores de Países Bajos utilizan como principal canal de distribución los supermercados. No obstante, es importante no dejar de lado la posibilidad de posicionar los productos como premium en otros formatos de distribución como las tiendas especializadas como un posible primer paso para captar a ese primer grupo de compradores fieles, ya que están caracterizados principalmente por la fidelidad a los productos, o por otro lado la utilización del canal de venta online con respecto al segundo grupo. En realidad, a pesar de que, si lo comparamos con otros canales de venta, y de que no sea aún significativo, el formato online está ganando enteros en los últimos años, como se explicará más adelante (Araújo, 2019).

Es importante también, el conocer el mercado de productos de alimentación gourmet en Países Bajos, ya que se aspira a posicionar estos *snacks* como un producto ecológico *premium*. De hecho, el estudio de este sector se extraen ciertas conclusiones favorables para la comercialización de los productos en este mercado.

Los productos gourmet son aquellos que, gracias a sus cualidades, se perciben por los consumidores como de un mayor valor. En este caso, este valor de producto viene dado por la producción artesanal y el origen de las materias primas para elaborar los productos.

En los próximos años, el sector de alimentos gourmet está previsto que sea uno de los que mayores expectativas de crecimiento tenga, alcanzando según un estudio elaborado por *Foodservice Institut Nederland (FSIN)*, 4.800 millones de euros en 2025.

En el año 2028, los consumidores de Países Bajos gastaron 47.000 millones de euros en alimentación, de los cuales 17.000 millones pertenecían a categorías alimentarias premium o de semi lujo y bebidas.

Además, otro aspecto positivo, es que Países Bajos goza con un gran número de tiendas gourmet en donde se puede encontrar productos de grandísima calidad diferenciados por su origen y método de producción. En este tipo de tiendas se pueden encontrar consumidores que no les importa pagar un precio superior por un producto que ofrezca un mayor valor añadido, por lo que se presentan como

una alternativa atractiva que puede ayudar en el intento de posicionamiento y comercialización en el mercado.

Si hablamos de costumbres, los neerlandeses tienen a tomar un aperitivo o snacks, y en los últimos años se ha incrementado el consumo de frutas y verduras en detrimento de carne y azúcar. Por ello, es un punto a favor para los productos saludables que se comercialicen en un formato de snack a base de frutas sin ningún tipo de azúcar o conservante añadido y que su consumo se puede llevar a cabo en cualquier lugar y momento del día. Por el contrario, en contra tiene que los productos gourmet tienen como competidores los productores locales y de otros países como Francia e Italia, que ya cuentan con una importante cuota de mercado en Países Bajos.

Los perfiles de consumidores de productos gourmet y ecológico son similares, ya que en ambos casos tienen preocupación por aspectos como sostenibilidad, salud y la calidad de los productos. Según FSIN, el consumidor neerlandés de productos premium es un comprador consciente y que a la hora de comprar tiene en cuenta los distintivos de calidad o ajustado a algún tipo de dieta determinada como vegana, vegetariana, orgánica, ...

Sumado a esto, dentro de la población hay un alto número de expatriados que cuenta con una renta alta y que consumen productos de categoría premium.

Los consumidores de productos gourmet tienen una edad media de entorno a los 45 años, suelen ser fieles a las diferentes marcas y dan mucha importancia a la calidad, aunque sean exigentes en otros aspectos como la propia relación calidad-precio (Burgos, El mercado de productos Gourmet en Países Bajos, 2020).

### **5.3.3. Análisis de la oferta: Benchmarking**

A la hora de analizar la competencia, es importante hacer una diferenciación entre dos categorías:

- Competencia directa: las empresas que comparten productos o servicios y que además su nicho de mercado es el mismo.
- Competencia indirecta: empresas que comercializan productos en el mismo mercado, compartiendo público objetivo, pero que sus referencias de venta son bienes sustitutivos o alternativos.

Por ello y de cara al análisis de la competencia en el mercado neerlandés, se ha analizado tanto a los productores y minoristas de fruta deshidratada que operan en el mercado y catalogados como competencia directa, como a la indirecta, pero solo teniendo en cuenta a los productores y empresas comercializadoras de *snacks* saludables similares a los de *Natursnacks*, como pueden ser frutos secos o *snacks* de frutas.

Para llevar a cabo este análisis de la competencia, se ha realizado una tabla comparativa, dando una perspectiva más visual, y donde se exponen las siguientes variables de las diferentes empresas:

- Si son catalogadas como competencia directa o indirecta en base a su portafolio de productos.
- Que productos comercializan.
- El tipo de distribuidor y sus canales de venta.

- El país de origen de las empresas y los mercados en los que operan internacionalmente.
- El precio.
- El formato de su *packaging*.
- Información relevante de cada una de sus páginas web.

Es importante especificar que otra información de relevancia como volumen de venta, márgenes comerciales, cuentas anuales o número de empleados no son accesibles al público en general. Es por ello que se puede profundizar con más información a través de diferentes fuentes privadas como informes, estudios y documentación privada a cambio de una prestación económica.

Sin embargo, y usando como punto de partida los informes e información accesible sobre las diferentes empresas competidoras se han analizado las siguientes empresas agrupadas en diferentes tablas de elaboración propia:

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
Foodspring	Alemania			Indirecta	Prod. Sustitutivos	Ecommerce
<a href="https://www.foodspring.nl/">https://www.foodspring.nl/</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		Supermercados
Productor y minorista	Alemania	Finlandia	Francia	Manzana	Piña	Farmacias
	Austria	Suecia	Bélgica	Fresa liofilizada		Tiendas especializadas
IDIOMA WEB	Suiza	España	Países Bajos	PRECIO		Centros deportivos
Adaptado a cada país	UK	Italia	Dinamarca	60gr	4,99 €	

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
Luxplus	Dinamarca			Indirecta	Prod. Sustitutivos	Ecommerce
<a href="https://www.luxplus.nl/">https://www.luxplus.nl/</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		
Minorista	Francia	Suecia	Dinamarca	Manzana		
	Finlandia	Noruega	Alemania	Mango deshidratado		
IDIOMA WEB	Inglaterra			PRECIO		
Inglés				60gr y 75gr	3,99 €	

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
Earth Control	Dinamarca			Directa	Indirecta	Minoristas con Luxplus
<a href="https://earthcontrol.org">https://earthcontrol.org</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		
Minorista	Dinamarca	Finlandia		Frutos secos		Manzana deshidratada
	Envíos a toda Europa			Mango deshidratado		Platano deshidratado
IDIOMA WEB				PRECIO		
Danés, Inglés y Finés				60gr y 75gr	3,99 €	

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
NUTAMO	Países Bajos			Directa		Tiendas especializadas
<a href="https://www.nutamo.nl">https://www.nutamo.nl</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		
Minorista	Países Bajos	Bélgica		Manzana deshidratada	Piña deshidratada	
				Mango deshidratado	Mango BIO deshidr.	
IDIOMA WEB				PRECIO		
Neerlandés				100gr-3,19€	250gr- desde 2,99 a 4,99€	

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
HOLLAND & BARRET	Países Bajos			Directa	Indirecta	Ecommerce
<a href="https://www.hollandandbarrett.nl">https://www.hollandandbarrett.nl</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		Tiendas propias
Minorista	Países Bajos	Arabia Saudí	India	Manzana BIO deshidratada		
	Envíos a Europa			Mango BIO deshidratado		
IDIOMA WEB				PRECIO		
Neerlandés	Manzana 125gr-2,09€ Mango 100gr-3,49€					

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
TOP NOTEN	Países Bajos			Directa		Ecommerce
<a href="https://www.topnoten.nl/">https://www.topnoten.nl/</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		
Minorista	Canadá	Suiza	Noruega	Piña BIO deshidratada		
	Toda la Unión Europea			Mango BIO deshidratado		
IDIOMA WEB	PRECIO					
Neerlandés	100gr -2,50gr	250gr-4,95€	500gr-9€			

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
COLOSSEUM	Bélgica			Directa		Marca blanca
<a href="https://www.colosseum.be/en/over-colosseum/">https://www.colosseum.be/en/over-colosseum/</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		
Productor	Toda la Unión Europea			Manzana deshidratada	Mango deshidratado	
				Piña deshidratada		
IDIOMA WEB	PRECIO			Kiwi deshidratado		
Inglés, neerlandés y Francés	No disponible			Pera deshidratada		

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
BIO PLUS	Países Bajos			Indirecta		Supermercados
<a href="https://www.bio-plus.nl/">https://www.bio-plus.nl/</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		
Productor	Países Bajos			Arandanos	Pasas	
				Otros productos BIO		
IDIOMA WEB	PRECIO					
Neerlandés				No disponible		

EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN			TIPO DE COMPETENCIA		PUNTOS DE VENTA
ARIE EVERS	Países Bajos			Indirecta	Directa	Ecommerce
<a href="https://www.nutenkraam.nl/over-de-notenkraam">https://www.nutenkraam.nl/over-de-notenkraam</a>	PAÍS DE DESTINO			PRODUCTOS		Puestos en mercados
Productor y vendedor	Países Bajos	Belgica	Alemania	Manzana		
	PRECIOS			Mango deshidratado		
IDIOMA WEB	Manzana: 250gr-2,75€ y 500gr-4,95€			Frutos secos		
Neerlandés	Mango: 150gr-3,5€ y 300gr-6,75€					

(Tablas de elaboración propia)

Por lo tanto, y tras la realización del análisis de la competencia y puesta en valor de las diferentes ventajas competitivas de las empresas competidoras se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Los productos más populares en cuanto a comercialización se refieren son mango y manzana.
2. Es complicado encontrar referencias de productos ecológicos.
3. El canal de venta más popular es el *eCommerce* por delante de tiendas especializadas.
4. Poseen precios muy competitivos y se sitúan en un intervalo entre 2 y 4€, en función del formato.
5. El tamaño *packaging* es diferente al de *Naturnsacks*, ya que la media se sitúa en torno a los 150gr de producto.
6. La página web está adaptada al idioma local y en la mayoría de los casos hay versiones en inglés.
7. Muchas de las empresas que son competencia directa cuentan también con un portafolio de productos sustitutos.
8. Generalmente las compañías productoras o minoristas están más orientadas al mercado europeo, principalmente en la zona norte y oeste.

Por lo tanto, se puede extraer del estudio realizado que en cuanto a productos de fruta deshidratados gozan de escasa competencia, estando esta más orientada a productos secos y con

una limitada gama de frutas. Sumado a esto, las referencias no suelen pertenecer a la gama ecológica ni artesanal, sino más industrial contando en muchos casos con azúcares añadidos.

Esto se puede traducir en un camino más sencillo de cara al posicionamiento de la marca en el mercado, orientado a la salud y preservación del medio ambiente, y por ello se puede determinar que es positivo de cara a una posible internacionalización en Países Bajos.

#### 5.3.4. Análisis DAFO/CAME

Para afrontar los factores que conciernen a la empresa, se ha de llevar a cabo un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), pero debido a que no se encuentra disponible información para poder realizarlo de forma correcta las variables internas (debilidades y fortalezas) no serán objeto de estudio y el análisis se centrará en las variables externas (amenazas y oportunidades).

A partir de las variables externas identificadas, se procede a desarrollar sus correspondientes en cuanto al análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), en este caso en la forma de cómo afrontar las amenazas y como explotar las oportunidades y con ello poder dar forma a posibles acciones o estrategias a desarrollar en el mercado neerlandés.

<b>Amenazas</b>	<b>¿Cómo afrontarlas?</b>
Escaso conocimiento del producto, ya que la fruta deshidratada es un producto innovador y que no goza de un consumo generalizado en el mercado objetivo.	Estrategia de introducción del producto con un argumento de venta ensalzando los beneficios y asociado a una dieta saludable.
Gran riesgo de nuevos y más grandes competidores, sobre todo de marcas blancas, que puedan acceder a una gran cuota de mercado.	Aprovechar el desconocimiento del producto como algo novedoso y posicionamiento como BIO/premium y adelantarse a posibles competidores.
Elevado consumo de productos sustitutivos como pueden ser los frutos secos.	Destacar el proceso productivo artesanal y los beneficios del producto que no aportan los productos sustitutivos como frutos secos.
Precio elevado en comparación con los diferentes competidores directos del mercado objetivo.	Posicionamiento dentro de la categoría gourmet para que así los consumidores puedan considerar que su precio está justificado.
<b>Oportunidades</b>	<b>¿Cómo explotarlas?</b>
Población con renta elevada, superior a la media europea y bastante por encima de la del país de origen, en este caso España.	Posibilidad de posicionamiento de las diferentes referencias dentro de una categoría gourmet con mayor precio de venta.
La producción nacional de frutas y verduras para abastecer a su población es insuficiente.	Aprovechar la necesidad de importar productos para la introducción de los mismos y el posicionamiento de marca.
Al ser un sector y productos desconocidos cuenta con un gran recorrido dentro de los potenciales consumidores.	Dar a conocer el producto en el potencial nicho de mercado para generar curiosidad y necesidad de compra.
Tendencia positiva en cuanto al consumo de alimentos ecológicos en el mercado objetivo.	A la hora de la promoción, poner énfasis en el origen, calidad y su producción ecológica.
Incremento de la preocupación por la salud y mayor consumo de vegetales dentro de la población neerlandesa.	Realzar los diferentes beneficios en materia de salud, utilizando argumentos de venta como la "no pérdida de propiedades de la fruta".

Crecimiento en todo el continente europeo del canal de venta online para la adquisición de alimentos.	Aprovechamiento e la experiencia adquirida por la empresa en el mercado español, extrapolándolo y adaptándolo al mercado objetivo.
---	--

#### 5.4. PÚBLICO OBJETIVO

Con respecto al público objetivo, se ha de diferenciar en dos tipos. Por un lado, B2C, que es *Business to Customer* lo cual significa que sería una relación entre una empresa y un consumidor final. Y el segundo subgrupo, se situaría B2B que corresponde con *Business to Business* y relaciona a una empresa con otra empresa.

##### 5.4.1. B2C

Tras el análisis de la demanda en el mercado neerlandés se puede diferenciar dos tipos de perfil que pueden ser validos: aquellos consumidores fieles que consumen productos BIO desde hace tiempo y los compradores nuevos, en busca de nuevos productos.

El primer grupo abarca a los residentes de grandes ciudades con edades comprendidas entre 40 y 55 años. Tienen un consumo de alimentos ecológicos desde hace años ya que piensan en la preservación del medio ambiente y en su salud, ya que no son partidarios y no creen en los productos químicos usados en ciertos alimentos ni tampoco en las grandes corporaciones multinacionales.

Su nivel de estudios es superior y cuentan con una renta media o alta, lo que les da acceso a poder permitirse los precios más elevados de estos productos, ya que el precio no es el principal factor de cara a la adquisición de estos frente a los convencionales.

Suelen usar como canal de venta tiendas especializadas o mercados de productores porque ponen en valor el trato personalizado y la cercanía con el vendedor, reduciendo al máximo la compra en las grandes cadenas de *retail*. Suelen ser familias con hijos en los que tanto el padre como la madre trabajan.

El segundo abarca principalmente a *millennials* y parte de la Generación Z, con edades entre 22 y 39 años, con un grado de estudio medio y alto, y residentes a lo largo de toda la geografía neerlandesa. Sus decisiones de compra son en base a sabor, calidad, estilo de vida saludable y también la preocupación por el medio ambiente y el bienestar animal.

Debido a las generaciones a las que pertenecen y la presencia de la tecnología en sus vidas, utilizan principalmente para sus compras el *eCommerce* (Burgos, El mercado de alimentos ecológicos en Países Bajos, 2020).

##### 5.4.1.1. Buyer Persona

En base a las tendencias de consumo que se han analizado anteriormente, se ha dibujado una idea de que *buyer persona* y el segmento de población al que se pueden orientar los productos de la empresa.

Estará centrado generalmente en mujeres con edades comprendidas entre los 30 y 45 años con un nivel de estudios y renta alto, y que adquieren productos ecológicos a menudo debido a que ponen

mucho énfasis en el bienestar del medio ambiente y su salud. Además, este tipo de productos les ayuda a cuidarse a ellas y sus familias con el no uso de productos químicos.

Además, se fijan mucho en la calidad de los productos que adquieren, a la vez que, en el sabor y su proceso productivo, y no tienen inconvenientes en pagar un precio superior que productos convencionales.

Es importante tener en cuenta que este segmento poblacional son los principales consumidores de productos BIO en el mercado neerlandés.

Otro de los factores que influyen a la hora de adquirir estos productos es el alto ritmo de vida que llevan, siendo muy activo y ajetreado, y suelen picar entre horas principalmente en el trabajo, ya que dan prioridad a una comida rápida para así poder finiquitar su jornada laboral antes y pasar más tiempo con sus familiares.

Por lo tanto, el *buyer* persona elaborado podría quedar de la siguiente forma:

- Mujer casada con 37 años y 3 hijos.
- Reside junto a su familia a las afueras de Ámsterdam.
- Salario bruto anual de 65.000€.
- Abogada laboralista con despacho propio en Ámsterdam.
- Aficionada a salir a correr junto a su esposo.
- Adquiere alimentos ecológicos debido a la preocupación por su familia y medio ambiente.

#### **5.4.2. B2B**

Con respecto al público objetivo de B2B en el mercado neerlandés, deben ser empresas están enfocadas en la distribución de alimentos BIO o de categoría gourmet y que operen en las principales ciudades del país, ya que así pueden llegar a un mayor número de población.

Una de las principales ventajas de este tipo de empresas distribuidoras es que pueden llegar a un volumen poblacional muy alto en un territorio reducido y ayuda a reducir costes logísticos.

En cuanto a estos intermediarios, tienen que contar con una cartera de clientes que abarque todo el territorio nacional, y que no trabajen con ningún producto que sea considerado competencia directa dentro de su portafolio de productos. Por lo tanto, están empresas deberían contar con las siguientes características:

- Ser distribuidores, que operen con tiendas especializadas o vending
- Portafolio de productos de alimentación gourmet o ecológica.
- Operen principalmente en ciudades como Ámsterdam, Rotterdam, La Haya o Utrecht
- Buena cartera de clientes
- Trabajen únicamente con productos sustitutivos o complementarios

## **5.5. MARKETING MIX**

### **5.5.1. Producto**

#### **5.5.1.1. Gama BIO**

Como se comentó en el principio de este proyecto, la empresa *Naturnacks* posee una gama de productos que abarca tanto frutas, como piña, pera, manzana, naranja, kiwi, mango y fresa, hasta verduras como el kale.

Por otro lado, y como se ha especificado con anterioridad, de cara a la posible internacionalización los productos elegidos son los de gama BIO, ya que también la propia empresa cuenta con una estrategia centrada en productos más sanos, con gran sabor, trabajando con productores de proximidad y promoviendo la sostenibilidad.

#### **5.5.1.2. Envase y Embalaje**

Los productos de la empresa se comercializan en dos formatos, que varía en función de su tamaño. Por un lado, un envase pequeño de 30gr de producto y listo para la venta a consumidor final; y por otro lado, un formato de 250gr preparado para una venta a granel.

A pesar de que tras el análisis realizado de la competencia se puede determinar que lo normal para comercializar este tipo de productos sea en envases un poco más grandes en comparación con los de *Naturnacks*. Por lo tanto, debido a que modificar los envases de cara a la internacionalización supone un incremento de costes y que dado a que es un snack de consumo individual, no es beneficioso de cara a posicionar el producto la modificación del envase.

Por último, el etiquetado del producto al ser Países Bajos y formar parte de la Unión Europea, solo habría que adaptarla al idioma local y al inglés, ya que goza de gran importancia dentro del país.

#### **5.5.1.3. Certificaciones ecológicas**

Por lo general, las certificaciones y el etiquetado de los productos suelen ser clave de cara a generar el impulso de compra por parte de un consumidor. Para poder acceder al mercado neerlandés, se debe cumplir con los requerimientos impuestos por la Unión Europea para productos ecológicos.

Acorde a la normativa comunitaria, cuenta con cuatro principios básicos sobre los que se rige la producción ecológica (4 del Reglamento (CE) no 834/2007):

- Necesidad de empleo de procedimientos de cultivo basados en sistemas ecológicos y que usen recursos naturales internos del sistema.
- Disminuir el uso de provisiones externas, y si su uso fuese necesario deben provenir de otras producciones ecológicas.
- Limitar el uso de químicos sintéticos.
- Adaptar las normas de producción, si así lo requiere la situación.

En cuanto a los grandes ámbitos de se dedica legislación de la Unión Europea en cuanto a producción ecológica son:

- Prácticas de producción ecológica.

- Etiquetado de las referencias (uso del logo ecológico).
- Dispositivo de certificación y garantía del respeto de las normas.
- Las importaciones y la comercialización de las referencias con terceros países.

Para poder catalogar a un producto como ecológico, tienen que contar con ciertos elementos esenciales que están impuestos por la Unión Europea para la agricultura y producción vegetal:

- Respeto del suelo.
- Limitación del uso de recursos no renovables.
- Reciclaje de residuos y subproductos de la explotación.
- Empleo de medidas preventivas para la conservación de las plantas, utilización de métodos mecánicos y físicos de agricultura y que garanticen la rotación de los cultivos.
- Empleo de simiente o material de reproducción vegetal de modo ecológico.

#### **5.5.1.3.1. Especificaciones comunitarias**

Desde inicios de Julio de 2012, el Logo Europeo Único, también llamado “Euro hoja”, debe estar presente en todas las etiquetas de los productos envasados fabricados en la Unión Europea a modo de garantía de la procedencia ecológica para los consumidores (Comisión Europea, 2021).

La empresa *Natursnacks*, al trabajar en el mercado nacional español con productos orgánicos, ya cuenta con este distintivo en sus etiquetas. No obstante, debido a su gran importancia es necesario recalcar la siguiente información.

La Euro hoja, es un distintivo que acredita la certificación Europea de Alimentación de productos ecológicos y que por ello cumplen con todos los requisitos. A modo de diferenciación visual de cara a los consumidores, todos los productos deben llevar impreso el logotipo y código número de la entidad de control de la que dependen en sus etiquetas, y también su propia marca y términos específicos de la producción ecológica, como destaca el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España. Es necesario la inclusión de la procedencia de los ingredientes.

Con la presencia de este distintivo, los consumidores se aseguran de que:

- Al menos el 95% de los ingredientes del producto son ecológicos.
- No hay uso de organismos modificados genéticamente para el cultivo.
- Respeto por la biodiversidad y bienestar animal.
- Hay control de pesticidas, fertilizantes y medicamentos.
- Los alimentos están sometidos a diferentes inspecciones y controles para asegurar su trazabilidad (Farmacia.bio, 2020).

La normativa de la Unión Europea exige que los controles sean al menos anualmente, menos en el caso de minoristas y mayoristas que trabajen exclusivamente con productos ecológicos. Las autoridades competentes pueden delegar actividades de control en organismos de certificación acreditados, pero deben garantizar cierta supervisión.

Como ya se ha comentado anteriormente, la empresa cuenta ya con dicha etiqueta para su uso nacional y es válida para toda la Unión Europea, por lo que no debería realizar ningún trámite extra para poder operar en el mercado neerlandés.

#### **5.5.1.3.2. Especificaciones nacionales**

Países Bajos, como país miembro de la Unión Europea, tiene una legislación comunitaria sobre certificación BIO y que esta implementada completamente.

Hay ciertas reglas adicionales a tener en cuenta, pero no afectan a los productores extranjeros si cuentan con certificado de la Unión Europea (explicado anteriormente). Por lo que no es necesario ninguna etiqueta ecológica nacional obligatoria para la comercialización, sino que con la Euro hoja es suficiente (State Secretariat for Economic Affairs SECO, 2020).

*SKAL Bio Controle* (BIO NL-BIO-01) es una entidad administrativa independiente de derecho privado (ZBO) cuya misión es el control de la implementación de la legislación nacional y europea de productos ecológicos. Está designado por el Ministerio de Agricultura, Naturaleza y Calidad Alimentaria y se asegura de que todas las empresas cumplen los estándares de la Unión Europea para productos ecológicos a través de controles e inspecciones (Farmacia.bio, 2020).

En el mercado neerlandés, gran cantidad de productos ecológicos cuentan con la etiqueta “*EKO Quality Mark*”, que es privada y voluntaria, pero adicional a la europea. Puede ser solicitada por cualquier empresa extranjera, pero su obtención es muy compleja, por lo que no sería aconsejable en un primer momento su obtención, a pesar de su gran fama entre los consumidores (SKAL, 2021).

Sería interesante señalar también a *Demeter*, que es una marca de calidad para alimentos biodinámicos. Esto engloba a todos los alimentos de categorías orgánicas, pero además cuentan con ciertos requisitos de producción como la rotación de cultivos. Su fuerte como marca es que se asocia a alta calidad por su alto puntaje en control, transparencia y sostenibilidad. Con un logotipo de este tipo, puede favorecer a la consecución de un mayor volumen de ventas ya que podría acercar a consumidores más exigentes en el consumo de productos ecológicos, pero al igual que el certificado anterior no es necesario para operar en el mercado neerlandés (Burgos, El mercado de alimentos ecológicos en Países Bajos, 2020).

#### **5.5.2. Precio**

Los productos objeto de la internacionalización cuentan con un precio elevado en comparación con otros bienes sustitutos y competidores operantes en el mercado. El argumento para justificar este coste elevado es la calidad del producto y su proceso productivo.

Para la elaboración final se utilizan materias primas de alta calidad, ecológicas y marca España, lo que transmite en un incremento de precio con respecto a otras. Por otro lado, el proceso de producción artesanal y manual se traduce en una elaboración más laboriosa y duradera, aportando valor añadido al producto.

Estos costes se verán incrementados en el mercado objetivo debido a los costes logísticos como el transporte y adaptaciones propias del mercado como el etiquetado.

Por estas razones, será necesario una justificación del precio de cara a los consumidores para que puedan percibir las cualidades y atributos del producto. Por lo que, a la hora de llevar el mensaje de comunicación efectivo, habrá que realzar el proceso de elaboración, valores de la empresa y potenciar la ventaja competitiva. Al catalogar este producto dentro de una imagen de marca gourmet y ecológica, se puede utilizar el elemento de precio, para así poder buscar la diferenciación con los competidores.

Teniendo en consideración el objetivo de diferenciación dentro de esa marca gourmet/premium, es importante no abusar de ofertas y reducciones de precio. Es más interesante el uso de otras acciones promocionales para atraer a su público objetivo y no repercuta directamente en el precio de venta (sorteos, regalos de mercancía por compra de producto, packs, etc.), ya que como se expuso con anterioridad el público objetivo no tiene el precio como factor diferencial para efectuar la compra.

Actualmente operan pocas marcas en el mercado neerlandés comercializadoras de fruta deshidratada, y las que hay utilizan referencias no ecológicas, de producción industrial y con proveedores de fuera de la Unión Europea.

Todas estas empresas competidoras comercializan formatos con mayor cantidad de producto y con precio inferior. Es por ello, que sería necesario un reajuste del precio debido a la gran diferencia con los otros competidores. A pesar de ello, seguirán estando entre las marcas con precios más elevados debido a los argumentos anteriormente comentados como el proceso artesanal, ecológico y marca España 100%.

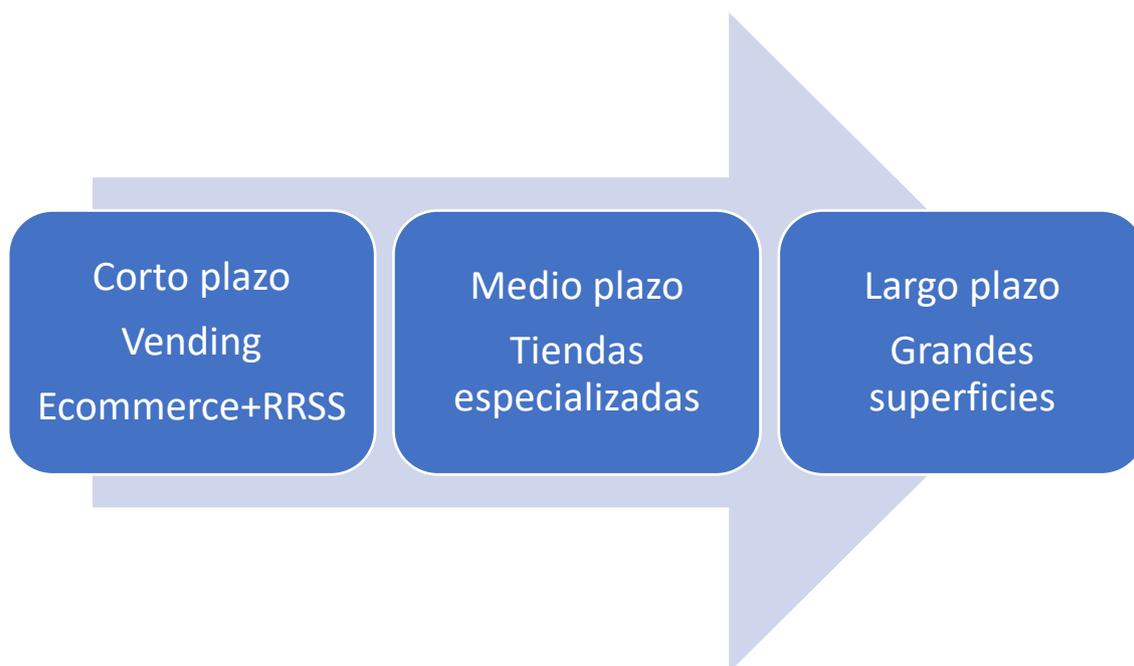
Por lo tanto y como se ha comentado anteriormente, un reajuste de precio sería interesante de cara a aumentar la competitividad sobre todo en referencias como manzana, piña y mango ya que son los más populares y fáciles de encontrar, y no sería necesaria o en menor medida el reajuste en las demás referencias debido a su escasa comercialización en el mercado.

### **5.5.3. Distribución**

La comercialización de un producto en un nuevo país siempre es compleja, por lo tanto, siempre es importante tener claro un plan de distribución, donde desarrollar las diferentes etapas que ayuden al éxito del proyecto. Dentro de este plan de internacionalización en el mercado neerlandés, se ha elaborado una propuesta de distribución en base a las características de la empresa y los productos.

La mayor consideración ha sido respecto a la capacidad productiva de la empresa, y por tanto la gran distribución debe ser descartada ya que no es viable afrontar este canal debido al insuficiente volumen de mercancía necesario. Por lo tanto, se ha tenido en cuenta otros formatos que necesiten menor volumen de mercancía para una primera etapa, y que si los productos tienen éxito puedan seguir aumentando la producción al ritmo de crecimiento de la empresa.

Es por ello, que el plan de distribución elaborado en el mercado neerlandés tendrá como principales pilares el vending y *eCommerce* en el corto plazo, tiendas especializadas en el medio y se plantea como una opción para el futuro las grandes superficies en el largo plazo.



(Tabla de elaboración propia)

En cuanto al corto plazo, el principal objetivo es la introducción de las diferentes referencias mediante un distribuidor que comercialice sus productos vía máquinas de vending localizadas en diferentes puntos de interés como pueden ser lugares públicos de alta frecuentación como estaciones u hospitales, u otros como centros educativos o lugares de trabajo.

La opción del vending nace principalmente basada en dos argumentos. En primer lugar, el principal motivo es que este formato de distribución se ajusta a la capacidad de producción de la empresa, ya que es menor que otras formas de distribución. Por otro lado, a pesar de que la tendencia está experimentando ciertos cambios, el formato vending se ha caracterizado principalmente por ofrecer a sus consumidores productos poco saludables, como pueden ser snacks salados a chocolates. Por lo que la opción de un snack BIO se traduce en un producto diferenciador para el formato vending de cara a potenciales clientes que tienen la vista puesta en su salud o forma física y en los que una opción saludable puede ser bien recibida.

Es interesante también dentro de este mercado, la comercialización de los productos a parte de a través del vending, vía online. Al fin y al cabo, la empresa ya cuenta con experiencia en el mercado español en plataformas online y por ello sería una buena opción debido a que ya se cuenta con experiencia en este canal de venta, adaptando su web y forma de entrega al mercado objetivo, aumentando el abanico de formas de distribución y siendo apoyada esta venta online por las redes sociales.

Con respecto al medio-largo plazo, el objetivo debería ser la introducción de las referencias de venta en tiendas especializadas BIO o gourmet, las cuales son bastante populares en Países Bajos.

El objetivo principal, es que mediante vending y *eCommerce*, sumado a diferentes acciones promocionales de apoyo, el producto se pueda posicionar y conocer lo suficiente para poder ser una opción viable su introducción en este tipo de establecimientos. Para ello, será también necesario el

incremento de capacidad productiva de la empresa, ya que el volumen de mercancía necesaria será bastante superior a la necesaria en el formato vending.

Si se tiene en cuenta un muy largo plazo, no se puede dejar de lado la opción de la gran distribución, a través de alguna colaboración con cadenas de supermercado. Para que esta opción pueda ser factible, los productos deberán haberse posicionado correctamente y además contar con una capacidad productiva muy superior a la anterior.

Por lo tanto, y teniendo en consideración toda la información anterior, se debe llevar una estrategia de posicionamiento O2O (*Online to Offline*), y viceversa, basándose en ofrecer a los consumidores una experiencia única a través de todos los puntos de contacto con la marca, tanto en los espacios de venta físicos como digitales (*Marketing 4 Ecommerce, 2018*).

De esta manera, se pretende a través de acciones de marketing, llevar a los consumidores desde el punto online al físico y viceversa, en función de sus objetivos e intereses de compra.

#### **5.5.3.1. Vending**

Como ya se ha comentado anteriormente, la estrategia de distribución de la empresa en el mercado objetivo debería contar con el vending como uno de sus pilares por los siguientes motivos:

- La capacidad productiva de la empresa se adapta perfectamente a este canal de venta ya que no es necesario un volumen muy grande de mercancía.
- El producto, categorizado como snack, se ajusta perfectamente a este canal de venta, donde se ofertan productos para consumo esporádico, fuera de casa o “entre horas”.
- Tradicionalmente, la oferta de productos existente en este canal de venta suelen ser opciones no saludables y por ello, un producto como la fruta deshidratada puede hacer un efecto de diferenciación al ser una alternativa mucho más saludable.
- El sector del vending se encuentra en crecimiento en el mercado europeo.

##### **5.5.3.1.1. Situación actual del vending en Europa y Países Bajos**

La EVA (Asociación Europea de Vending y Máquinas de Café) publica cada año un informe con la situación de cada año en el sector. El último, data de 2019 y destaca el crecimiento positivo en este sector a lo largo de los últimos años. Hablando de números el beneficio total anual en el ejercicio de 2018 fue de 16,4 billones de euros, un 3,9% superior que el ejercicio anterior; y un volumen de más de 4,12 millones de máquinas con un incremento del 1,5%.

En Europa se estima que hay una máquina de vending por cada 180 habitantes, pero si se habla de Países Bajos es de 60 habitantes por cada máquina, lo que pone en consideración que en el país neerlandés es muy frecuente el uso de este canal de venta por parte de los consumidores.

Otro de los datos que arroja el estudio es que se venden alrededor de 95,5 millones de alimentos y bebidas cada día en este tipo de máquinas y que por lo tanto es una cifra positiva.

Sumado a esto, se estima que el 80% de las máquinas de vending europeas, se localizan en espacios de trabajo y dado al *target* y *buyer persona* definidos, es otro dato positivo debido a que este público

se adecua perfectamente al tipo de producto objeto de consumo a modo de aperitivo en horario laboral (Vending Market Watch, 2019).

Finalmente, no se puede dejar de lado que la EVA ha informado en los últimos meses que el sector del vending se ha visto gravemente afectado por la crisis sanitaria de la COVID-19. Por lo tanto, sería aconsejable esperar a ver cómo se comportan los mercados y no precipitarse en su comercialización por este canal, aunque se espera que una vez superada dicha crisis, el canal de vending siga con su tendencia positiva.

#### 5.5.3.1.2. Tendencias en el sector del Vending

Tradicionalmente el canal vending se ha relacionado con productos procesados y no saludables, no obstante, cada vez más se incrementa la tendencia hacia un consumo de alimentos más naturales y saludables, la cual se ha extrapolado a todos los canales de venta. Por ello, cada vez es más frecuente localizar este tipo de productos en máquinas de vending. Además, gobiernos y autoridades fomentan dicha tendencia hacia lo saludables en su lucha hacia los problemas de salud existentes en la población y que se producen por hábitos de alimentación poco saludable, como puede ser la obesidad.

Si bien es cierto que esta tendencia cada vez es mayor, aun es muy frecuente el encontrar productos no saludables en vending. Por lo tanto, este canal de venta es interesante debido a que a pesar del incremento de este tipo de productos no es muy frecuente, y una introducción en el corto plazo como opción saludable, puede convertir a *Natursnacks* en una de las marcas pioneras en un mercado en expansión y con buenas oportunidades.

Otro de los aspectos de relevancia es que en el canal de vending cada vez ofrece una variedad de productos superior, y por ello puede ser interesante de cada a generar ese impulso de compra en potenciales consumidores.

Uno de los segmentos de población que es potencialmente interesante son los consumidores veganos, vegetarianos o celíacos. La fruta deshidratada se adapta a su dieta, por lo que este tipo de snacks se puede traducir en una opción a su alcance y apta para sus necesidades.

Por último, este tipo de sector también ha experimentado avances tecnológicos, sobre todo en los métodos de pago. A día de hoy, la gran mayoría de estas máquinas cuentan con opción de pago por tarjeta o *contactless*, lo que ayuda a incentivar las compras al no ser necesario el uso de efectivo a la hora de consumir.

#### 5.5.3.1.3. Posibles distribuidores de vending

Tras el análisis llevado a cabo, se ha elaborado un listado que se podrá encontrar a continuación de cara a la comercialización de los productos en el mercado neerlandés del sector vending.

- **Vending Land** (<https://www.vendingland.nl/>): Empresa familiar que comercializa vía vending productos saludables y café localizada en Neede. Dicha empresa cuenta con dos líneas de negocio:
  - o Venta de máquinas sin gestión de stock.
  - o Servicio completo: venta y gestión de la maquina y stock. Los clientes eligen que productos desea dentro del portafolio existente por parte de la empresa.

Si se valora el segundo formato de la empresa, los productos de fruta deshidratada podrían introducirse dentro del portafolio de la compañía que ofrece *VendingLand* a sus clientes para la reposición de las diferentes máquinas de vending.

- **Maas (<https://maas.nl/>):** empresa ubicada en Países Bajos se dedica a la comercialización de maquinas expendedoras de snacks o bebidas, ofrece como opción la gestión de los productos de las mismas.

Sus pilares fundamentales son la sostenibilidad y los productos saludables y que respetan el medio ambiente. Esta empresa comercializa frutos secos y snacks saludables de frutas, por lo que se adapta a la línea de productos de *Natursnaks*, posicionándose dentro de una categoría premium, sin gluten y apto para veganos y vegetarianos.

- **Van Duijnen (<https://www.vanduijnen.nl/type-automaten/>):** Localizada cerca de Ámsterdam, en la localidad de Almere. Está orientada en su mayoría a las máquinas de café, pero también cuenta con productos tipo snack a través de vending.

Comercializa generalmente productos que cuentan con certificado BIO en los principales puntos de venta, y por tanto es una opción muy interesante debido a que la línea de productos objeto de la internacionalización es de esta categoría.

- **Numer 1 ([https://numer1.nl](https://numer1.nl/)):** Situada en el extrarradio de Ámsterdam, pero comercializa sus productos en todo el país. Esta centrado principalmente en catering para eventos como competiciones deportivas o festivales de música. Abarca desde puntos de comida rápida a máquinas expendedoras para este tipo de eventos.

- **Tubz Europe (<http://www.tubzeurope.com/>):** localizada en la frontera de Bélgica, concretamente en Valkenswaard. Distribuye snacks mediante el vending a través de franquicias. El principal hándicap que ofrece esta empresa es que el envase no se adecua al formato de venta de esta empresa, ya que sus máquinas son con forma de tubo cuyo diseño está orientado a productos envasados cilíndricos.

Tras el análisis de las diferentes opciones, serían Vendingland y MAAS las empresas más interesantes. La primera es una empresa familiar que cuenta con un servicio completo y personalizado; y la segunda cuenta con snacks saludables y por tanto goza de experiencia trabajando con productos de esta categoría.

#### 5.5.3.1.4. Posible colaboración

De cara al fortalecimiento de la estrategia en el canal vending en el mercado neerlandés y dar a conocer los productos, podría ser interesante una colaboración con la empresa Vegan Masters (<https://veganmasters.nl/>), ya que se dedican a comercializar platos precocinados veganos, generalmente a domicilio. Es una empresa posicionada como oferente de comida vegana y con gran compromiso con la sostenibilidad y medio ambiente.

Dicha empresa está desarrollando en estos momentos un proyecto de máquinas de vending *contactless* y *COVID-proof* de productos veganos. Opción que debido a la situación actual se plantea como un método muy interesante debido al incremento de seguridad para los consumidores.

La constitución de la empresa data de 2018, y por lo tanto su tamaño aun es pequeño lo que la convierte en más accesible para *Natursnaks* de cara a una posible colaboración.

Como ya se ha comentado con anterioridad, la fruta deshidrata cuenta con las características de una dieta vegana y por lo tanto sería óptima para las máquinas de vending si el proyecto sigue su curso. Una colaboración con esta empresa ayudaría a darse a conocer dentro de grupos de consumidores interesantes para la empresa y que cada vez son más numerosos.

### 5.5.3.2. Ecommerce

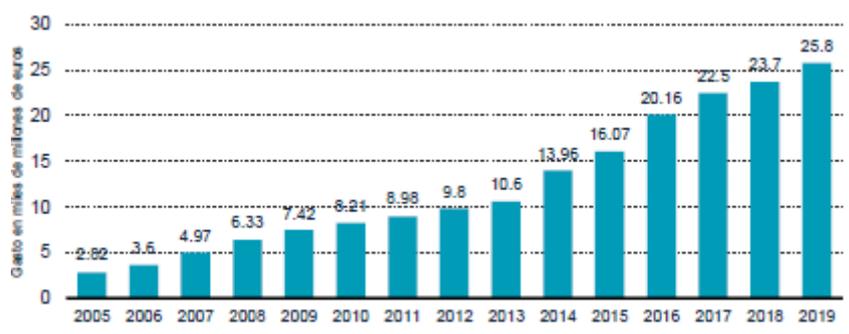
#### 5.5.3.2.1. Situación del comercio electrónico en el mercado neerlandés.

Países Bajos lidera el ranking europeo en cuanto al uso de internet en casa, con un 96% de la población y que cuenta con internet de banda ancha en el 98% de los hogares en 2020. El 92% del segmento poblacional entre 16 y 64 años cuenta con un smartphone, un 84% un ordenador de sobremesa o portátil y un 54% una Tablet.

Debido a la pequeña dimensión del territorio, la cobertura de red móvil (4G) y de banda ancha superior a los 100 bps es una de las más altas del mundo. Cuenta con una infraestructura de calidad y con una conectividad altamente garantizada.

Esta información indica que Países Bajos puede ser una opción interesante en cuando a la comercialización online de sus productos. Para ello, es importante un buen planteamiento de la estrategia adaptada al mercado objetivo y que se desarrollará posteriormente.

El 70% del volumen total de búsquedas de productos y servicios se realizan mediante buscadores web. Google cuenta con una posición de privilegio ya que abarca el 96% de las búsquedas online dejando solo un 4% para el resto de los buscadores. Por lo tanto, el sitio web de *Natursnacks* deberá aparecer en el buscador Google debido a que es el principal buscador del país con mucha diferencia (Herrera, Informe e-País: El comercio electrónico en Países Bajos, 2020).



(Herrera, Informe e-País: El comercio electrónico en Países Bajos, 2020)

Si se tiene en cuenta en relación con la importancia por categoría, el sector de *Food&Beverage* solo abarca un 5,5% del total de la facturación de la venta por comercio electrónico en el mercado neerlandés. No obstante, basándose en un estudio elaborado por *Thuiswinkel Markt Monitor 2020*, el sector de F&B es una de las categorías de productos que más han incrementado su gasto online, con un 46%. El sector agroalimentario también sufre un crecimiento positivo, pero se estima que la penetración no sea superior al 15% en un futuro próximo. Estas previsiones son bastante buenas para la comercialización en Países Bajos, ya que el incremento de gasto online en agroalimentación afecta directamente a la categoría a la que pertenece *Natursnacks*.

Otro aspecto a tener en cuenta es citar el comercio electrónico transfronterizo o *cross-border*, ya que el objeto de este estudio estaría encasillado en esta categoría. El comercio online transfronterizo ha incrementado su importancia en los últimos años con un volumen de 880 millones de euros con un 3,7% del total del comercio online en Países Bajos. A pesar de ello, es una cifra por debajo de la media europea, ya que los consumidores neerlandeses prefieren el mercado nacional debido a su rapidez, cobertura y gran calidad (Herrera, Informe e-País: El comercio electrónico en Países Bajos, 2020).

Esto podría ser un hándicap en contra para la internacionalización en Países Bajos en el posicionamiento online, ante la posición a favor de productos locales por parte de los consumidores. Por lo tanto, de cara a la estrategia de venta online se debe ensalzar tanto la calidad de los productos como un rápido servicio y entrega, para así evitar que los consumidores perciban un mayor valor añadido en los productos locales con respecto a los de *Natursnacks*.

Los neerlandeses suelen utilizar comparadores web de cara a encontrar mejor precio en los productos. Beslist.nl es una de las plataformas más conocidas e utilizadas en la que cuenta con alrededor de 10.000 tiendas online que posicionan sus productos. No es un Marketplace, ya que en estos casos dicha página redirecciona a la de la compañía. Por lo tanto, el poder introducir los productos en esta plataforma ayudaría a dar a conocer la marca dentro de los potenciales consumidores.

#### **5.5.3.2.2. Regulación del comercio electrónico**

Uno de los mayores problemas de la Unión Europea es la falta de unidad de cara a la aplicación de normativas de comercio electrónico. Esto se podría considerar como una barrera legal hasta que la Comisión Europea presente la corrección de la propuesta de eliminación de barreras normativas y establecer un mercado digital común que se lleva esperando desde 2015. Uno de los puntos más relevantes de este ámbito es la modificación de la norma del Impuesto sobre el Valor Añadido, ya que se quiere entre un nuevo régimen para la venta de bienes y servicios online en el presente año.

Además, desde el pasado 2018, se eliminó el bloqueo geográfico injustificado dentro de la Unión Europea poniendo fin a la discriminación en línea por motivos de nacionalidad o lugar de residencia. Con ello se eliminan barreras como el ser redirigido a una web específica de un país o el uso de una tarjeta de débito o crédito de un determinado país a la hora de ejecutar una compra online.

En 2020 también se han introducido nuevas normativas relativas a la protección de los consumidores de comercio online, para luchar contra el fraude. Esto se plantea como un beneficio para los negocios online al sentirse tanto negocios como consumidores mucho más protegidos y con ello se incrementa el uso del *eCommerce* (Herrera, Informe e-País: El comercio electrónico en Países Bajos, 2020).

#### **5.5.3.2.3. Adaptación de la página web**

El sitio web actual de *Natursnacks* está adaptado al mercado español y en ella comercializa productos vía online. Esta web se podría utilizar de cara al mercado neerlandés, pero habría que adaptarla para el nuevo o nuevos mercados.

Con esta adaptación se busca ejecutar acciones de compra por parte de consumidores, pero a la vez posicionar la empresa con respecto a los consumidores, generando contenido relevante de la marca para generar tráfico a la web y conocimiento de los productos.

Como se ha comentado con anterioridad, Google cuenta con casi un monopolio en cuando al uso de buscadores web con un 96%, por lo que se ha de centrar en dicho buscador.

Según expertos en comercio electrónico en el mercado neerlandés, es más productivo el uso del dominio .nl frente al .com, ya que la competencia usa el primero y por ello, el posicionamiento frente a ellos puede verse afectado. Además, este dominio presenta los siguientes beneficios:

- Permite el establecimiento de una relación más fuerte, justa y competitiva de la empresa con el mercado.
- Se ve traducida en una mejora de la imagen, profesional y comprometida con los consumidores.
- Es un dominio reconocido a nivel mundial, realizando la presencia en el mercado neerlandés.
- Ayuda en el posicionamiento SEO, ya que dicha extensión tiene una buena puntuación, como dominios .com o .org (Marcaria, 2020).

A la hora de operar con un dominio neerlandés se debe elegir uno no registrado y que respete los derechos de la marca registrada y de nombre comercial de otras compañías. Se puede consultar en Whois, sitio web perteneciente a la Fundación para el Registro de Dominios de Internet en Países Bajo (SIDN). Además, son los encargados también del registro de estos y se puede enviar la solicitud del registro del dominio elegido una vez comprobada su disponibilidad (SIDN For confidence online, 2020).

Dentro del proceso de adaptación, se ha de traducir la página web al idioma neerlandés. Si bien es cierto que en Países Bajos el nivel de inglés es muy alto, pero de cara al consumidor se valora el uso de su idioma nacional, y por tanto la adaptación de la web al mismo al igual que al inglés.

Además, y con respecto a los requisitos de contenido a añadir en el sitio web, se ha de incluir los términos y condiciones del contrato en una parte que sea visible en la web y estén disponibles para su descarga por todos aquellos que quieran ejecutar un pedido online. El contrato es vinculante en todos los casos en los que hay una oferta y una aceptación expresa de la misma.

En el mercado neerlandés, el portátil es la herramienta digital más usada para ejecutar compras, pero también otros dispositivos como teléfonos inteligentes o tabletas. Por lo que el sitio web deberá estar adaptado a los diferentes soportes.

Otra recomendación importante sería la actualización continua del sitio web en función de la estacionalidad o diferentes eventos que puedan tener lugar, ya que se estima que los comercios que no adaptan sus contenidos en base a la estacionalidad o fechas importantes cuentan con un 10% menos de beneficios.

Por otro lado, en el mercado objetivo es importante disponer de un certificado de seguridad de comercio B2C en las compras online, tanto a nivel local como internacional para evitar el fraude. Se sello de calidad es el *Ecommerce Europe Trustmark*.

En Países Bajos es *Thuiswinkel.org* es la institución que trabaja por la integridad del sello y los miembros de la asociación pueden usar gratuitamente esta marca. Con dicha certificación se garantiza el cumplimiento de una serie de requisitos y reglas y ofrece un servicio de centralización de quejas e incidencias internacionales si la empresa, el consumidor y *Thuiswinkel* no llegan a un acuerdo de resolución del problema (*Ecommerce trust mark, 2020*).

El consumidor de Países Bajos no suele acudir a sitios web extranjeros si puede acceder a dicho producto en el mercado local. Por lo tanto, el disponer de este tipo de certificados y disponer de un dominio local ayuda a las empresas extranjeras de cara al posicionamiento y a generar confianza (Herrera, 2020).

#### **5.5.3.2.4. Adaptación de la forma de pago online**

Según el *e-Commerce Payment Monitor 2019* que elabora *GfK* junto con *Thuiswinkel*, el método de pago online más familiarizado con los consumidores neerlandeses es *iDEAL*. Es un sistema de pago que permite a los usuarios el uso de su cuenta bancaria para efectuar compras online. Este sistema de pago abarca el 60% de las compras online del país, y colabora con las principales entidades bancarias. En el periodo que abarca de 2015 a 2019 el uso de tarjetas y transferencias bancarias han visto reducido su cuota de mercado del 12 al 9%, mientras que *Paypal* no ha superado el 5% en los últimos años. En este periodo *iDEAL* no ha dejado de crecer hasta el 60% citado anteriormente.

A pesar de su gran popularidad no está considerado por los consumidores como el más seguro, y usan el pago con autorización bancaria para compras de elevada cuantía. En el caso de los productos objeto de la internacionalización al no ser cuantías altas, se adaptan perfectamente a este método de pago.

Además, este método de pago también puede ser usado por países extranjeros sin necesidad de contar con una cuenta bancaria en el país. La plataforma cuenta con *iDEAL Partner* que se dedica a recolectar los diferentes pagos de los clientes y transferirlos a la cuenta de la empresa. Este *partner*, denominado "*Acquirer and Collecting Payment Service Provider (CPSP)*" también tiene la opción de asesoramiento para la integración técnica en la web y en su *backoffice*.

Por lo que, para poder ofrecer esta plataforma de pago, solo sería necesario un contrato con *iDEAL*.

Es cierto que instaurar esta plataforma de pago se traduce en un incremento de costes debido a las diferentes tarifas que tiene dicha compañía, pero debido a las costumbres de los consumidores locales hacen que la instauración de *iDEAL* sea una inversión de cara a poder alcanzar un mayor número de ventas.

#### **5.5.3.2.5. Envío y entrega del producto**

Como se ha comentado anteriormente la empresa ya realiza envíos en territorio español operando con *DHL*. Dicha empresa opera en toda europea y por lo tanto cuenta con una red logística muy amplia. A pesar de ello, el envío no será tan sencillo como en el territorio español debido al mayor kilometraje para afrontar las entregas que a la vez implica mayores costes y tiempo.

El 50% de los compradores de Países Bajos estarían dispuestos a esperar hasta un máximo de 5 días a que llegase su pedido, mientras que solo el 11% aceptarían más de 6. Además, siempre es un factor

importante la gratuidad del envío de cara a los compradores (Herrera, Informe e-País: El comercio electrónico en Países Bajos, 2020).

Estos datos muestran la poca predisposición del cliente neerlandés ante una larga espera para obtener su pedido, y si tiene gastos de envío puede perder su posición respecto a un competidor.

Una opción interesante para reducir el tiempo de espera de los clientes vendría de la propia DHL ya que tiene a disposición de sus clientes un servicio de almacenamiento. Como cita la propia empresa “esta solución permite mejorar la eficacia de inventario y acelerar la respuesta a los cambios en las exigencias de los clientes mediante el diseño flexible y adaptado a las necesidades empresariales de estrategias de distribución y almacenamiento del producto”. Por lo tanto, el servicio DHL *Warehousing* ofrece la posibilidad de almacenar mercancía en instalaciones compartidas y distribuirlas desde las mismas. Además, DHL ofrece servicios de embalaje y despacho de productos, al igual que gestión de entregas y devoluciones.

El uso de este servicio permitiría a la empresa el poder almacenar un mayor volumen de mercancía en el mercado objetivo y desde allí gestionar todos los envíos a los clientes que realicen las compras telemáticamente. Con ello, se reducen los tiempos de entrega al no tener que ser enviados desde España y habría que estudiar la viabilidad económica de la misma.

### **5.5.3.3. Tiendas especializadas y minoristas**

Como se ha explicado previamente, la estrategia de distribución a corto plazo tiene como principales pilares al vending y la venta online. A pesar de ello, es importante tener en cuenta el medio plazo y en este caso la importancia de las tiendas especializadas en productos BIO o gourmet en el mercado neerlandés. Por lo que este canal de distribución sería la siguiente etapa.

Este tipo de canal tiene a su favor que operan directamente con la marca del productor, lo que ayuda al posicionamiento de marca.

Debido a que no cuentan con grandes volúmenes de venta, suelen adquirir productos a través de importadores o distribuidores, que trabajan como intermediarios. Países Bajos al ser un territorio pequeño, estos intermediarios abarcan todo el país, por lo que sería suficiente con contar con uno de ellos.

Este canal de distribución está situado como segundo canal en cuanto a importancia en la venta de productos BIO en el mercado neerlandés. En el pasado 2018 contaba con 413 y alrededor de 11.500 tiendas minoristas.

No obstante, las tiendas minoristas pierden importancia año a año debido a la feroz competencia de los supermercados que a la vez ha supuesto una reducción de precios. Si es cierto, que a pesar de que las ventas totales han descendido, hay una tendencia de aumento en cuanto a la clientela.

Es importante que a pesar de que los productos BIO comercializados en supermercados cuentan con grandes controles de calidad, hay segmentos de consumidores que no están del todo confiados y siguen realizando sus compras en tiendas especializadas. Esto se traduciría en un punto a favor de *Naturnacks* a través de la estrategia de medio plazo en tiendas especializadas.

Estas tiendas cuentan con una gran variedad de productos ecológicos, y cuentan con precios más elevados que otros canales como los supermercados (entre el 15 y 28% superior). Las cadenas con precios más elevados (según un estudio de *Consumentenbond*) son Marqt, Ekoplaza, Natuurwinkel y Odin, las cuales no solo cuentan con precios superiores, sino que suelen comercializar productos a granel o envases de gran tamaño para así poder reducir su precio de venta.

No obstante, la tendencia está a favor de que se igualen los precios a medida que pase el tiempo entre productos ecológicos y convencionales, debido a que los primeros cada vez cuentan con una mayor demanda y su producción se espera que siga creciendo (Burgos, El mercado de alimentos ecológicos en Países Bajos, 2020).

Las tiendas especializadas son una gran opción de entrada dado a que hay una gran fidelidad por parte de sus consumidores, por lo que el precio no tiene un gran impacto en las ventas. Sumado a esto, dichas tiendas cuentan con una alta predisposición a aumentar su portafolio de productos para potenciar su diferenciación con sus consumidores, por lo que son aspectos a favor de *Natursnacks*.

A destacar es que no todos los productos cuentan con la misma aceptación en estas tiendas. Las categorías más populares con alimentos para bebés, bebidas, salsas, condimentos y snacks, por lo que es positivo para la empresa debido a la catalogación de sus productos como snacks.

Los productos de origen español encuentran su oportunidad en la diferenciación entre productos básicos y premium, que cuentan con un precio superior, pero a cambio ofrecen ese valor añadido que provoca en el consumidor el pagar más por su precio.

Por lo tanto, hay diferentes cadenas especializadas y a continuación se enumeran las siguientes:

- EKOPLAZA (<https://www.ekoplaza.nl/>)
  - o Es la cadena especializada de mayor tamaño en el país.
  - o Posee 140 puntos de venta.
  - o Cuenta con una etiqueta EKO para sus puntos de venta.
  - o 90% de sus productos tienen certificación ecológica.
  - o Su objetivo es acercar al consumidor productos sostenibles y que cuidan del medio ambiente.
  - o Sus productos siguen las máximas de *Max Havelaar* para comercio justo, *MSC* para pesca sostenible o *Zero Plastics Inside* para reducir el uso de materias plásticas.
  - o Dispone del surtido más grande del mercado.
- NATUUR WINKEL (<https://www.mijnnatuurwinkel.nl/>;)
  - o Propiedad del distribuidor de productos ecológicos *Natudis*.
  - o Cuenta con 27 franquicias.
  - o Evita el uso de plásticos y usa papel 100% reciclado en su publicidad.
  - o Su público objetivo abarca el segmento más alto del mercado.
  - o En su portafolio de productos dispone tanto de marcas propias como *Ekoland* o *Tierra Luna* como otras marcas exclusivas.
- MARQT (<https://www.marqt.nl/>)
  - o Cuenta con 11 puntos de venta.
  - o Ofrece productos ecológicos frescos.

- Gran énfasis en la trazabilidad de sus productos para que los consumidores tengan conocimiento de su procedencia o método de producción.
- El acceso a esta cadena es complejo debido a su preferencia por proveedores de proximidad y productos estacionarios.
- ORGANIC FOOD FOR YOU (<https://www.organicfoodforyou.nl>)
  - La cadena menos longeva en cuanto a tiempo operando.
  - Dispone de 6 establecimientos.
  - Su portafolio de productos esta basado en artículos importados exclusivamente por ellos y que no se pueden obtener en ningún otro establecimiento (Martínez, 2015).

A pesar de que *Organic for you* se plantea como una opción interesante debido a su exclusividad, se consideran *EkoPlaza* y *Natuur Winkel* como las opciones más atractivas en este canal de distribución debido a que cuentan con un mayor número de puntos de venta en el país.

Cuentan con una red más grande y de mayor alcance. Además, su mayor trayectoria aporta una mejor estabilidad ya que conocen mejor el mercado, y cuentan con plataforma web para comercializar sus productos.

En estas cadenas, se puede distribuir el producto de dos formas, las cuales son óptimas para *Natursnacks*:

- Tradicional: comercializándolo en su formato estándar a través de los lineales o en líneas de caja buscando la “venta por impulso”, estimulando a los clientes su compra a la hora de probar un producto nuevo y alternativo.
- A granel: disponiendo de un espacio en el establecimiento mediante dispensadores con el logo de la marca para que sea identificable y ayude a potenciar la imagen de marca.

(Burgos, El mercado de alimentos ecológicos en Países Bajos, 2020).

#### 5.5.3.4. Posibles Distribuidores.

Si bien es cierto que como se ha hablado anteriormente que el corto y medio plazo se ha de realizar vía vending, comercio online y tiendas especializadas, sería importante la inclusión de información sobre grandes distribuidores que sean de interés de cara a una relación comercial más a largo plazo. Estas empresas son las siguientes:

- VERSENOTEN (<https://www.versenoten.nl/zuidvruchten/>): distribuidor con un amplio portafolio de fruta deshidratada como plátano, manzana o coco. Comercializa casetas distribuidas por la ciudad, por lo que, de cara a la imagen artesanal, tiene una gran aceptación de marca.
- ARIE EVERS NOTEN (<https://www.notenkraam.nl/index.php/vruchten.html>): distribuidor que comercializa productos deshidratados a la vez que referencias frutales como manzana y mango, pero que su portafolio de productos es muy reducido.

De cara a una posible colaboración comercial con este tipo de distribuidor, es importante el incremento de la capacidad productiva, por lo que serían interesantes en el largo plazo, tanto a granel como marca de distribuidor como manteniendo la imagen de marca de *Natursnacks* (Mundo Spanish, 2020).

#### 5.5.4. Promoción

En este apartado se presentarán las diferentes opciones de cara a promocionar los productos, desarrollándolas en base a las características del público objetivo y en función de sus hábitos de compra y consumo.

Todas las acciones son complementarias, y en función de los recursos económicos disponibles, lo ideal sería la unión de todas para producir un mayor impacto en el consumidor y con ello una potenciación de la imagen de marca.

Las acciones deben estar en sincronía y utilizarlas vía *online* y *offline* para conseguir el efecto de omnicanalidad O2O que se expuso previamente.

##### 5.5.4.1. Mensaje y ventaja competitiva

Se ha de resaltar los valores que marcan la ventaja competitiva de cara al posicionamiento de marca en el mercado objetivo. El país neerlandés cuenta con un gran conocimiento en materia de consumo de alimentos ecológicos, por lo que es importante resaltar que los productos objeto de la internacionalización son ecológicos.

Es importante el conocimiento de los beneficios de estos productos ya que es el motivo principal de consumo por parte de los clientes. Estos serían el cuidado de la salud y la preservación del medio ambiente, debido a su producción respetuosa con el medio ambiente. Por lo tanto, lo más importante es que es un producto que cuenta con una alta calidad y no pierde propiedades en su proceso de elaboración y ensalzar el producto como una opción diferente de comer un alimento saludable. Además, hay que destacar el carácter artesanal del producto, aspecto diferencial de cara a aportar valor añadido y su proceso de producción manual, desde la elaboración al envasado.

Enfatizar el aspecto artesanal, ya que hoy en día es complicado encontrar este carácter artesanal pero aun así se sigue valorando mucho de cara a los consumidores y hace que estén dispuestos a desembolsar una cantidad superior de dinero para su adquisición.

Otro factor importante son las colaboraciones comerciales de la empresa con productores de cercanía de cara a una mejor selección de la materia prima. Esta característica ayuda a la potenciación de la ventaja competitiva de cara a la diferenciación con la competencia y su posicionamiento dentro de una categoría premium en Países Bajos (Górriz, 2020).

Otro de los argumentos de cara a potenciar la ventaja competitiva sería la experiencia de sabor a la hora de degustar los productos, ya que los competidores debido a su producción industrial y materia prima de inferior calidad ofrece una gran diferencia respecto a *Natursnacks*.

Otro material que se puede utilizar de cara a la promoción es “el manual del vendedor”, una guía que ha realizado la propia empresa en la que ofrecen los pasos a seguir durante el proceso de venta a distribuidores. Se explican los pasos a la hora de degustar producto para conseguir los mejores resultados, y con ello poder percibir esa ventaja competitiva y diferenciación de cara a la competencia.

Sería interesante introducir dentro de la etiqueta del producto un código QR con el que se acceda a diferentes contenidos creados por parte de la empresa y que trabajen de forma explicativa y

orientativa para los consumidores. Por otro lado, sería interesante el diseño de diferentes acciones promocionales que ayuden a mostrar las características habladas previamente a los clientes potenciales.

#### 5.5.4.2. Córner en centros comerciales

Una vez cumplidas las primeras etapas en el mercado objetivo y posicionado vía vending el producto, de cara al mejor posicionamiento de los mismo, una de las opciones que se plantean interesantes es un córner específico o pop-up ubicándolo en uno de los centros comerciales del área comercial de las principales ciudades del país en épocas de alto volumen de consumo alimentario. Siendo esto un punto de partida se ha de analizar el ROI a través de las ventas y tráfico web obtenido durante la estrategia de cara a estipular durante cuánto tiempo ejecutar dicha acción promocional.

Un córner se considera al espacio que se destina de cara a comercializar un producto en instalaciones de un tercero, que en el caso propuesto serían los centros comerciales, que se usa de forma complementaria apoyando las estrategias de vending y comercio electrónico, y ayudando dentro de la estrategia O2O.

Se ha realizado un boceto del pop-up de elaboración propia que sería óptimo para la acción propuesta, siendo disruptivo y diferente a los normalmente usados en este tipo de espacios.

El uso de dicho córner debería ser fijado en base a la estacionalidad de ventas, siendo los meses de más tránsito de clientes los óptimos para su establecimiento. Pero si bien es cierto sería interesante conocer la actividad desarrollada en él y la afluencia por parte de sus clientes objetivos para fijar el tiempo en el que desarrollar la acción.

Otro aspecto importante es el diseño del córner, ya que se debe adaptar a las instalaciones del centro comercial, siendo llamativo y con las funcionalidades necesarias para comercializar el producto.

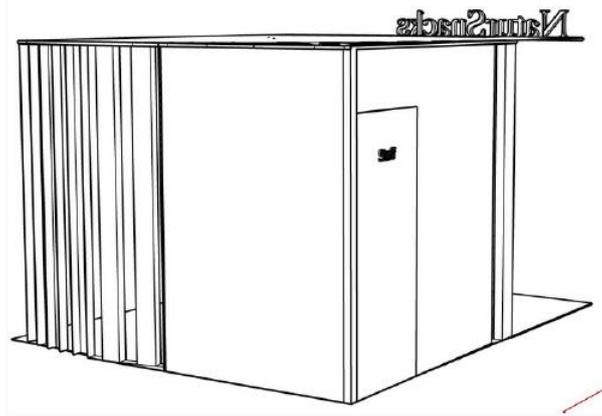
Siguiendo la línea fijada en base a la ecología los materiales del córner deberían ser naturales y sostenibles que ayuden a integrar el producto en la estructura física del mismo. Además, el diseño propuesto es fotografiable para una posible estrategia de influencia en redes sociales.

VISTA LATERAL IZQUIERDA



(Elaboración propia, 2021)

### VISTA TRASERA DERECHA Y ALMACEN



(Elaboración propia, 2021)

En cuanto las medidas del córner deberían tener una dimensión aproximada de 4x3 metros con tablas de madera natural. En el centro de este se localiza una mesa para depositar mercancía de cara a depositar los productos y acceder a la venta directa y degustación de los productos. En dicha mesa se puede ubicar una caja para poder cobrar los productos.

De cara a interactuar con los consumidores y utilizando el árbol del diseño, se podría decorar con fotografías sacadas de redes sociales de los propios clientes utilizando el producto, o de algún concurso llevado a cabo para regalar algún pack de productos.

Por último, el córner cuenta con un pequeño almacén en la parte trasera de cara a poder almacenar material no expuesto.

Esta acción dentro del plan de marketing tendría como objetivo el mostrar a los consumidores la imagen de la empresa, transmitiendo modernidad, innovación, cercanía, rápida distribución y enfocada al cliente. Sumado a esto, se puede utilizar como herramienta para analizar el público objetivo y diversificación del negocio hacia otras plataformas (Grupo Diseño, 2020).

Otra acción interesante podría ser la colocación de códigos QR alrededor del espacio con los que los clientes puedan acceder a ventajas promocionales para así generar tráfico de calidad en la web o acceder a información de clientes que puedan convertir en acciones de compra en el tiempo.

De cara a los centros comerciales interesantes para la acción, se ha tenido en cuenta los principales núcleos poblacionales del país ya que son los que abarcan un mayor volumen de consumidores potenciales. A continuación, se desarrollará un listado con los emplazamientos más interesantes:

- **Ámsterdam:**
  - o *De Bijenkorf*: son unos grandes almacenes bastante famosos orientados a consumidores de renta alta.
  - o *Magna Plaza*: situado en el centro de la ciudad, destaca por su elegancia y su ubicación.
- **Rotterdam:**

- *Markthal*: mercado dedicado predominantemente a los productos gourmet.
- *Alexander Shopping Center*: centro comercial que cuenta con una gran cantidad y variedad de tiendas.
- La Haya:
  - *New Babylon*: este situado en un edificio de oficinas, las cuales están adecuados perfectamente al público objetivo de la marca.
  - *Winkelcentrum Leidschenhage*: centro actualmente en obras, pero que cuenta con amplias zonas comunes perfectas para el establecimiento de córner.
- Utrecht:
  - *De Bijenkorf*: centro comercial con una amplia variedad de tiendas.
  - *Hoog Catharijne*: es el centro comercial de mayor tamaño de todo el país.

De cara a encontrar diferentes soluciones de espacios para córner en Europa, el siguiente sitio web puede ser de interés: <https://www.gopopup.com/es>.

#### **5.5.4.3. Otras acciones promocionales**

De cara al desarrollo de la campaña de marketing promocional, es necesario analizar las diferentes promociones más frecuentes en el sector alimentación de cara a competir con las diferentes empresas de su categoría.

Una opción sería aquellas que se incluye un regalo adicional a la compra, como puede ser una suma de puntos o códigos promocionales. Por otro lado, están las promociones más centradas en el aspecto monetario con descuentos directos (2x1, 3x2 o descuentos en segundas unidades). Pero debido a que el posicionamiento de la marca está orientado a una categoría premium, no sería aconsejable el uso de dichas acciones.

Por otro lado, las acciones promocionales en el punto de venta. Con ello se proporciona información y asesoramiento al consumidor. Este tipo de acciones serían del estilo de sorteos de packs en tienda o talleres de recetas.

De cara al lanzamiento de acciones promocionales, en un primer lugar deben ser sencillas como una recogida en tienda gratuita para así seguir con la estrategia O2O, para conseguir que el cliente se dirija al punto de venta y allí conozca más sobre la marca y adquirir otras referencias.

Estas acciones deberán ir de la mano del éxito de la empresa, y por tanto si tiene éxito, haya un aumento progresivo de la complejidad de estas de cara a afrontar eventos como *show cooking* o colaboraciones con otras marcas para realizar sorteos o eventos.

#### **5.5.4.4. Asistencia a ferias**

Este tipo de eventos suelen ser un importante punto de encuentro de socios comerciales y oportunidades de negocio, además de puntos de aprendizaje de cara a nuevas ideas que se pueden obtener en los mismos. Por lo tanto, se presentan a continuación las diferentes ferias que pueden ser interesantes para la empresa.

#### 5.5.4.4.1. Ferias de Alimentación BIO y Gourmet

A continuación, se presenta un listado con las ferias o eventos más importantes para productos snacks ecológicos, ya que son ferias de alimentación y por tanto las más adecuadas para la empresa.

- VAKBEURS FOODSPECIALITEITEN ([www.vakbeursfoodspecialiteiten.nl](http://www.vakbeursfoodspecialiteiten.nl)): Es una feria principalmente orientada a los productos gourmet, con la vista puesta también en los ecológico y orientada a tiendas especializadas, productores o importadores de estas categorías.  
Tiene lugar en Utrecht y se prolonga durante dos días.  
Cada año cuenta con un mayor volumen de participantes y por ello cada vez su superficie física va aumentando. Los principales productos suelen ser delicatessen y quesos.  
El perfil de los visitantes suele ser en busca de nuevos productos y captación de nuevas prácticas, aparte de las diferentes reuniones que puedan tener con sus socios comerciales.  
Tiene una gran importancia ya que es el escaparate del mercado neerlandés, y por tanto puede ser la pasarela perfecta de cara a conseguir aumentar la cartera de clientes en el sector ecológico y gourmet. (Cutillas, 2019).
- BIOFACH ([www.biofach.de](http://www.biofach.de)): Es la feria más importante a nivel internacional de productos ecológicos. Dicha feria se encuentra además en constante crecimiento debido a que va en paralelo con el crecimiento de los propios productos y por tanto anualmente se incrementan los espacios utilizados para la misma.  
Tiene lugar en Alemania, y el volumen de empresas extranjeras es de casi el 75%. España aporta entorno al 6,3% de las empresas participantes siendo el tercer país que más presencia aporta a la misma. Las empresas de origen español suelen asistir mediante agrupaciones, ya sea por país o por comunidades autónomas.  
Es una feria interesante debido a la proximidad geográfica con Países Bajos, y además en las últimas ediciones se ha percibido un mayor interés por productos transformados como pueden ser snacks, sumado a la mejor valoración que están ofreciendo los productos de marca España año tras año. (Boronat, 2020).
- BIO BEURS ([www.bio-beurs.nl](http://www.bio-beurs.nl)): es una de las ferias menos longevas con solo cinco ediciones, pero aun así es referente en productos BIO en el mercado neerlandés. Cuenta con dos pabellones y está ubicada en Zwolle.  
Es una feria que apoya la innovación y por eso cada vez más atrae a empresas que no cuentan con línea ecológica pero que quieren dar un nuevo giro a la misma y dirigirse hacia esta tendencia.  
Es una buena opción para productores en busca de socios comerciales neerlandeses de productos ecológicos. (Cutillas, Bio Beurs, 219).
- SUSTAINABLE FOODS SUMMIT ([sustainablefoodssummit.com](http://sustainablefoodssummit.com)): Esta feria cuenta con diferentes sedes alrededor del mundo, siendo la europea en Ámsterdam. Se celebra desde 2009 y esta relacionada con la industria alimentaria sostenible y ecológica.  
El perfil de los visitantes suele ser pertenecientes a empresas alimenticias y bebidas, *packagings*, proveedores de materias primas,... y otros perfiles relacionados.  
Esta feria es interesante debido a que presenta novedades aplicadas a la sostenibilidad aplicada a la industria agroalimentaria y la responsabilidad medioambiental. (Sustainable Foods Summit, 2020).

- FREE FROM FOOD ([www.freefromfoodexpo.com](http://www.freefromfoodexpo.com)): evento relacionado con compra al por menor, tiendas especializadas o servicios alimenticios, que buscan proveedores exclusivos y nuevas ideas de venta de productos “Free from”.

Tiene lugar en Ámsterdam y está experimentando un gran éxito por lo que su asistencia aumenta con cada edición. Esto está relacionado con la tendencia hacia productos saludables o particularidades alimenticias como sin gluten, lactosa o de ese tipo. (Free From Food Expo, 2020).

#### 5.5.4.4.2. Ferias orientadas al canal HORECA y a la gran distribución

- HORECAVA ([www.horecava.nl](http://www.horecava.nl)): principal feria neerlandesa dedicada al sector HORECA, donde se pueden encontrar empresas de todo tipo de tamaños. Tiene lugar en Ámsterdam y es interesante de cara a hostelería y catering.

Se tratan temas relacionados con la sostenibilidad y es novedosa en cuanto a productos e ideas.

Cuenta con unas instalaciones amplias y que cada año crece en afluencias. Las empresas españolas que participaron en la pasada edición lo hicieron principalmente con stand propio junto con un distribuidor neerlandés.

Si bien es cierto que la feria tiene bastante repercusión, los asistentes coinciden en que es complicado transformar las visitas en acuerdos comerciales finales. Aunque para empresas de menor tamaño es un buen lugar si quieren comenzar a operar en el canal HORECA neerlandés (García & Burgos, 2020).

- PLMA-Private Label Manufacturers Association ([www.plmainternational.com](http://www.plmainternational.com)): asociación dedicada a la celebración de una feria orientada a las marcas de distribuidor o también llamadas “marcas blancas”. Es muy importante a nivel mundial, y es perfecta para conocer nuevos productos o colaboraciones comerciales. Además, es óptima de cara a relaciones con sector *retail*.

A medida que va pasando el tiempo, las marcas de distribución están adquiriendo más cuota de mercado dentro y por tanto esta es una de las ferias que más trabaja con ese tipo de marca, por lo que es muy importante dentro de Países Bajos.

España tiene un pabellón agrupado, y cuenta con una sección llamada “*SpainNovation*” para todas las empresas que aportan valor añadido a sus productos (Cutillas, PLMA/World of private label, 2019).

#### 5.5.4.4.3. Otras ferias agroalimentarias

Hay una gran variedad de ferias agroalimentarias a las que se puede acudir, ya sea para aumentar la cartera de contactos o para captación de nuevas prácticas. Las siguientes expuestas tienen lugar en Países Bajos:

- FOLIE CULINAIRE ([www.bbbmaastricht.nl](http://www.bbbmaastricht.nl)): tiene lugar en la localidad de Maastricht y está relacionada con productos y servicios de alimentación, catering y hostelería orientados a un segmento exclusivo.

A pesar de su importancia en el país neerlandés, la presencia española es muy baja. Los participantes suelen ser principalmente de origen belga o neerlandés, por lo que puede ser interesante de cara a introducir el producto en el mercado objetivo dentro de la categoría premium (Sómer, 2017).

- GASTVRIJ Rotterdam ([info@gastvrij-rotterdam.nl](mailto:info@gastvrij-rotterdam.nl)): feria orientada a productos de hostelería, restauración y catering, y enfocada al mercado de Países Bajos. Cuenta con una zona para productores relacionados con la concienciación social y medioambiental. Realizan una ruta dentro de la feria denominada “*Taste of Green Route*” con empresas expositoras de productos ecológicos, comercio justo, producción sostenible y que preservan el medio ambiente. Son reconocibles debido a un globo verde como símbolo. De cara a la hostelería es muy importante porque muestra la situación actual del sector, con nuevos productos y servicios, y perfecto para entablar relaciones con proveedores. Y por otro lado, también es interesante para el sector HORECA, ya que cuenta con gran cantidad de distribuidores (Cutillas, Gastvrij-Rotterdam, 2019).

Por lo tanto, se puede concluir que, de todas las ferias analizadas, la más interesante para los productos de *Natursnaks* de cara a un futuro próximo es *BIOFACH*, ya que debido a su importancia en la categoría de productos ecológico y su gran afluencia de distribuidores y compradores de toda Europa hacen que sea muy atractiva. Además, de cara a la posible asistencia de esta feria, desde el Instituto de Competitividad Empresarial de la Junta de Castilla y León suele acudir con un stand agrupado y por tanto reducir los gastos de asistencia a la misma.

Si tenemos en cuenta una perspectiva más a largo plazo, la feria PLMA sería la más interesante ya que a pesar de que está orientada a marcas blancas, cuenta con las grandes cadenas de *retail* como asistentes, y si la empresa sigue creciendo y su capacidad de producción aumenta, podría afrontar una nueva oportunidad de negocio de la mano de algunas marcas como Lidl, Aldi o Albert Heijn que son asistentes asiduamente a esta feria.

## 5.6. ESTRATEGIA DIGITAL

### 5.6.1. SEO Y SEM

El SEO (*Search Engine Optimization*) sirve para optimizar la visibilidad de forma orgánica en los resultados de búsqueda y generar tráfico en el portal web, mientras que el SEM (*Search Engine Marketing*) es para la mejora de la visibilidad, pero mediante anuncios de pago en las páginas de resultados como Google.

Tras las conclusiones extraídas con anterioridad, el buscador web que debe estar bien posicionado es Google.nl. De cara a la mejora del posicionamiento se debe analizar la web, optando por tipo de página web, velocidad y mapa web.

De cara al análisis de la primera variable, usando la herramienta de <https://builtwith.com/> se puede acceder a que sistema de contenidos usa en la web. En este caso Shopify, pero si bien es cierto a modo de recomendación sería aconsejable WordPress con el plugin WooCommerce. La principal ventaja de WordPress es que cuenta con herramientas mucho más potentes para el posicionamiento web. Además, es gratuito al contrario que el usado por la empresa, Shopify, por lo tanto, ayudaría a la reducción de costes (Marketing4Ecommerce, 2020).

Con respecto a la velocidad web, *Developers* de Google es una herramienta gratuita para el análisis de la velocidad web. El resultado de velocidad móvil es bastante bajo, ya que cuenta con un 51 sobre 100. De cara a su mejora se ha de posponer la carga de imágenes que no aparecen en la pantalla o el uso de estas con un tamaño más óptimo. Con respecto a la velocidad en ordenador es muy positiva

con 91 sobre 100, recomendando la optimización de tamaños de fotos al igual que para móvil (Developeers Google, 2021).

Con respecto al mapa web, que sería una especie de índice de la página, ha de incluir una información más detallada para ayudar a Google a reconocer su contenido y mejorar el posicionamiento. Por lo tanto, habría que añadir más secciones en el mapa, para aumentar los detalles sobre la marca y el producto.

Otro de los aspectos importantes, es el estudio de las palabras clave para conocer como los consumidores podrán buscar los productos ofertados. Usando como herramientas *Google Trends* y *Keywords Planner*, se ha determinado que las palabras clave *Dried Fruit* en inglés y *Gedroogde Fruit* en neerlandés con las más relevantes, pero si es cierto que de cara a aplicar un concepto más específico de cara al posicionamiento *Dehydrated Fruit/Gedehydrateerd Fruit* deberían estar posicionadas también.

A continuación, se ofrece un listado de palabras clave en inglés y neerlandés que podrían ser interesantes de cara al posicionamiento web:

En inglés:

- *Dried fruit Snacks*
- *Dried fruit Garland*
- *Dried fruit and nut mix*
- *Dried fruit nutrition*
- *Dried fruit recipes*
- *Dried fruit mix*
- *Dried fruit gift baskets*

En neerlandés:

- *Gedroogde fruit*
- *Gedroogde fruitmix*
- *Gedroogde fruit gezond*
- *Gedroogde fruit kopen*
- *Gedroogde fruit jumbo*
- *Gedroogde fruit poeder*
- *Gedroogde fruit afvallen*

De cara a conseguir un mejor tráfico web y una mejora del posicionamiento orgánico, es importante la justificación de las palabras claves en la web a través de la introducción, títulos, etiquetas, metadescripciones, blog... Además de una actualización constante del portal web (Inboundcycle, 2017).

De cara a evaluar el rendimiento de la campaña lanzada, se ha de tener en cuenta ciertos KPI's que se desarrollan a continuación, y el uso de un sistema de estadísticas como *Google Analytics* o *Google Tag Manager* para acceder a ellas (Xplora, 2018):

- Visitas directas a través del buscador.
- Valoración de las palabras clave seleccionadas.
- Nivel de *Cost Through Rate* (CTR), clic realizado en el portal web y donde.
- Conversiones o ventas: a mayor sencillez y utilidad, mayor facilidad de generar ventas.
- Tasa de rebote: número de veces que un consumidor accede al portal web y lo abandona sin interactuar.

Por lo tanto, SEO Y SEM son estrategias vitales en marketing digital, y es importante una buena combinación de ambas. Es por ello, que tras un buen posicionamiento orgánico se puede explotar la

publicidad SEM, todo si bien es cierto en base a la cantidad de recursos económicos que se quiera dedicar a ello y sus principales objetivos.

Gracias al SEO se puede acceder a un mayor número de clics a través de las campañas en buscadores. Para ello se utiliza una herramienta llamada *Google Ads* mediante anuncio de texto con palabras clave en *Google Search* o anuncios del catálogo de productos con Google Shopping (Cyberclick, 2020).

Gracias al SEO se puede aumentar la visibilidad de los productos y su ubicación en los mejores rankings de Google, para poder conseguir un mayor número de conversiones. A cambio de esto, implica una inversión continua que ha de pagar el anunciante por cada clic en su producto. Aun así, las principales ventajas son:

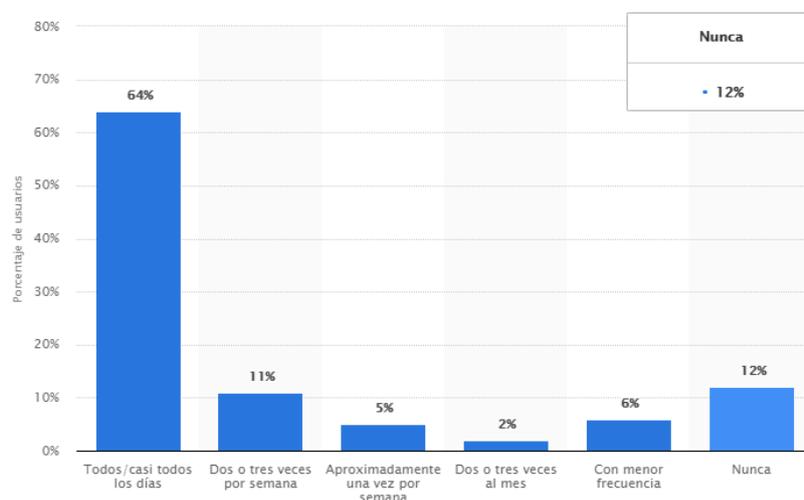
- Control de gasto en base a un presupuesto y coste máximo por clic.
- Control del anuncio en cuanto a *keywords* y búsquedas llevadas a cabo por el usuario.
- La publicación solo tiene coste si un consumidor accede a través de ese enlace.
- Cuenta con gran flexibilidad de cara a poder variar anuncios en base a que producto se quiere publicitar en cada momento.

### 5.6.2. REDES SOCIALES

Si se habla de redes sociales es importante destacar *Social Media Optimization (SMO)* y *Social Media Marketing (SMM)*. El segundo sirve para promocionar la web en redes sociales, hasta el punto de que puede considerarse una variante del SEM ya que estamos hablando de una publicidad pagada.

Las plataformas de redes sociales cada vez son más populares y por tanto crece su importancia para analizar popularidad y reputación de una marca. Es por ello que la realización de campañas en estas plataformas es muy interesante, además de porque hay una mayor segmentación del público objetivo y se puede acceder a él más fácilmente a través de creaciones de comunidades y contenido para conseguir clientes nuevos.

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LOS INDIVIDUOS QUE USARON LAS REDES SOCIALES EN PAISES BAJOS EN 2021

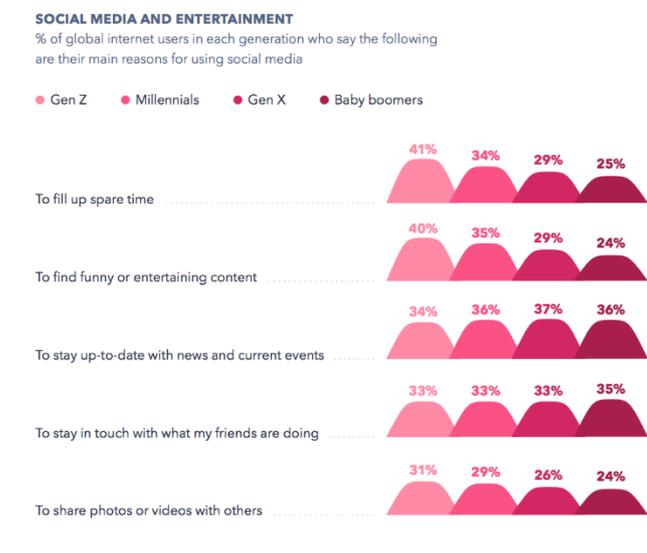


(Statista, 2021)

Como se puede observar en el gráfico, en el mes de febrero del presente año, un 64% de la población del país consume diariamente, y solo un 12% de la población no es consumidora de redes sociales. Además, la mayoría de los usuarios activos de redes sociales viven en núcleos cosmopolitas y por tanto, en zonas rurales el uso de las redes sociales no es tan popular (Coobis, 2019).

En el siguiente gráfico se puede observar cómo grupos interesantes como pueden ser Generación Z o *Millennials*, utilizan estas plataformas para buscar información o como entretenimiento, por lo que es interesante para la creación de contenido donde ofrecer información relevante sobre el producto y para generar interacción con los consumidores.

### REDES SOCIALES Y ENTRETENIMIENTO



(GlobalWeb Index, 2020)

De cara al desarrollo de la campaña en redes sociales, es importante aplicar las nuevas C's del Marketing Mix, que según destaca Marta Estaún de *IEBS School*, estas son:

- El foco: cambia del producto al cliente, siendo el protagonista y creando productos adaptados a las necesidades de los clientes.
- Un producto: el coste total del producto (costes materias primas, tiempo, esfuerzo...) tiene más relevancia y no solo el precio final del mismo.
- La conveniencia para el usuario es vital, ya que es necesaria una distribución rápida, eficaz y asequible.
- La promoción se posiciona en una comunicación directa, interactiva y relacional, de cara a una mayor cercanía con los clientes.

Por otro lado, otro aspecto importante a tener en cuenta es la regulación, ya que el país neerlandés cuenta con sus propios códigos publicitarios. Si se lleva a cabo publicidad en redes sociales se ha de respetar el "Código de Publicidad en los Medios de Comunicación Social" que se lanzó en 2014 y se actualizó en 2019 con el nombre de "Código de Publicidad en Redes Sociales y Marketing de

*Influencers*". Una de las principales regulaciones es que en plataformas como Twitter y Facebook si se realiza publicidad debe estar anunciada.

Por último, hay que tener en consideración dos aspectos importantes de cara a esta campaña como son la forma de dar a conocer la marca y la creación de contenido atractivo para los usuarios.

- *Awareness* de marca: en un primer momento lo importante es dar a conocer la marca, por lo que se debería lanzar por las redes sociales como Facebook e Instagram una campaña de este tipo.  
En función de quien reaccionen y accedan al portal web, se ha de crear un segundo anuncio que gracias al *remarketing*, generará un impacto a los que llevaron a cabo alguna acción. Este anuncio ofrecería una guía con consejos nutricionales.  
A los que descarguen la guía, recibirán un tercer impacto con un tercer anuncio con ventajas comerciales para su primera compra. Posteriormente, a los cuales hayan comunicado su correo electrónico al realizar su compra, se puede enviar una *newsletter* mensual con novedades de la marca.
- Contenido: de cara a la estrategia de contenido, hay que tener conocimiento en base a que red social navega el público objetivo. En el caso de *Naturnsnacks*, consumen principalmente Facebook e Instagram. El contenido que ha de ser incluido debería ser del siguiente tipo:
  - Beneficios de la fruta deshidratada.
  - Consejos nutricionales.
  - Ejercicio físico y fitness.
  - Recetas
  - Información y noticias sobre medio ambiente.
  - Novedades de la página web y/o de los productos.

Teniendo en consideración lo anterior, se proponen a continuación diferentes opciones de publicidad en redes sociales que pueden ser productivas para la marca y su público objetivo B2C en el mercado neerlandés.

- Campaña de *Facebook Ads*: cada día hay una competencia mayor por la atención de los consumidores, y cada vez más empresas buscan posicionarse mediante la publicidad SMM en la red social Facebook. Por ello, los consumidores están acostumbrados a ignorar la publicidad en la red social y por tanto es más complicado conseguir buenos resultados con las estrategias.  
La herramienta de *Facebook Ads* te permite crear anuncios para Facebook e Instagram, con una segmentación de públicos y por tanto se puede seleccionar a que grupos concretos quieres acceder o usuarios que conozcan ya la marca mediante el *remarketing* al igual que diferentes perfiles con gustos similares a los clientes de la marca (Emma LLensa, 2020).  
Además, esta cuenta con una herramienta de análisis, que permite obtener información para realizar seguimientos a las conversiones de *Facebook Ads*, optimizar los anuncios, construir audiencias segmentadas y hacer *remarketing* (Hoot Suite, 2020).  
Gracias a esta estrategia se pueden perseguir objetivos como el reconocimiento de marca, incremento de tráfico web y aumento de ventas.  
En cuanto a los pasos a seguir para la implementación de la campaña en *Facebook Ads* se puede encontrar en el Anexo 4.

Facebook a través de *Ads Manager* permite editar los anuncios, por lo que una vez puesta en funcionamiento la campaña se puede analizar los datos, al igual que reportar el ROI en función de los objetivos fijados. Normalmente, se presta mucha atención a los *likes* o visitas del anuncio, pero es más importante medio las siguientes variables:

- Clics de visitas únicas que accedieron en el portal web.
- CPC o coste por clic.
- Frecuencia: visualización del anuncio entre cinco y nueve ocasiones para no saturarlos.
- Conversión del lead (potencial comprador) a comprador.
- Impactos positivos en la publicación, *likes* y comentarios.

(Tiendanube,2020)

- Campaña *Instagram Ads*: gracias a esta herramienta, se puede obtener información sobre las cuentas que siguen los usuarios, preferencias, *likes*, intereses y las aplicaciones o portales web que han accedido. Con esta información se ofrece publicidad segmentando al público y siendo más efectivos. Además, gracias a la función de geolocalización se puede destacar localidades que pueden ser de mayor interés (Tiendanube,2020).

Se puede elegir el formato de anuncio, que varía en función de objetivos fijados, en este caso en base al posicionamiento de marca y generación de tráfico en el portal web. Se ha de optar por generación de *stories* con información útil, *reels* con recetas o imágenes en el *feed*. Sumado a esto, se pueden lanzar concursos o colaboraciones con *influencers*.

- *Instagram Shopping*: gracias a esta función una marca puede utilizar la red social como un escaparate virtual y redirigiendo el tráfico directo a su portal web. Esta función es muy interesante ya que el 50% de las visitas de las tiendas vienen de una red social al igual que una de cada tres ventas.

Para ello se ha de cambiar a una cuenta de empresa para adquirir las funcionalidades como promocionar publicaciones o venta directa desde la red social.

Sería interesante la creación de un perfil específico a Países Bajos vinculado a la principal, de cara recibir información más concreta de las localizaciones neerlandesas.

A la hora de posicionar en el *feed* de los usuarios, gracias a esta función puede aparecer *Naturnacks* en el *feed* de sus seguidores, ayudando a la generación de necesidad de clic y posterior redirección a su portal web, siendo una estrategia directa, rápida y sencilla (Tiendanube, 2020).

- Marketing de influencia y programas de afiliación: el marketing de influencia está orientado a identificar personajes relevantes con gran presencia en redes y valores similares a la marca para colaborar y promocionar el producto. En función del *influencer* se suele pagar una tarifa fija o en especie, todo varía en función de su alcance y el *engagement* que puedan crear con los consumidores.

Una posible campaña sería el envío de un pack completo de productos de la marca a algún *influencer* y que ellos realicen un *unboxing* de los productos de la empresa y lo compartan en sus *stories* además de generar algún post.

Con respecto al marketing de afiliación, una empresa se asocia con afiliados para la promoción de su marca. Estos llevan los productos al público, con enlaces directos a los productos de la marca y se les paga una comisión por las ventas generadas a través de sus portales web. Están diseñados para conseguir nuevos clientes, tráfico y aumento de ventas e ingresos (Antevenio, 2017).

Sería recomendable de cara a la introducción del marketing de afiliación el uso de blogs de cocina redireccionados a su portal web y en el marketing de influencia mediante *microinfluencers* con pago en especie.

## 5.7. PRESUPUESTO DE MARKETING

En el presente apartado, se presenta una estimación presupuestaria para algunas de las acciones promocionales que se han explicado anteriormente. En cuanto a la estrategia de distribución, no ha sido posible la realización de su presupuesto, ya que los costes varían en base a los volúmenes de venta en el mercado neerlandés y no se tiene conocimiento de las tarifas del operador logístico que ejecuta el transporte.

### 5.7.1. ACCIONES OFFLINE

- Córner
  - Materiales de madera natural sostenible
  - Espacio en centro comercial precio por confirmar (Oficina ICEX en La Haya o centros comerciales citados previamente)
  - Total, aproximado: 5.500€
- Feria BIOFACH
  - Asistencia en stand agrupado del Instituto Competitividad Empresarial Junta de Castilla y León.
  - Acción subvencionada.
  - Asistencia 520€
  - Transporte, alojamiento y producto, 3.000€ aprox.
  - Total, aproximado 3.520€
- Feria PLMA Ámsterdam
  - Asistencia en stand agrupado de FIAB.
  - Participación, 8030€
  - Transporte, alojamiento y producto, 3.000€ aprox.
  - Total, aproximado: 11.030€

### 5.7.2. CAMPAÑAS DE PAID MEDIA

Propuesta de inversión mensual de 720€, que se ha de adaptar en base a resultados, y por tanto el presupuesto se repartiría de la siguiente forma:

- GOOGLE ADS: 360€/mes
  - 150€ en *Google Search*
  - 210€ en *Google Shopping*
- REDES SOCIALES: 360€/mes

- 60€ publicaciones en el FEED de Instagram. (Publicación semanal en la red social en base a la segmentación determinada con una inversión de 5€ diarios durante 3 días semanales)
- 300€ en campañas de Business Manager de Facebook (Lanzamiento de dos campañas distintas en base a la segmentación determinada a modo de prueba y error hasta el acceso a los clientes potenciales).

## **5.8. ELEMENTOS OPERATIVOS Y FISCALES**

### **5.8.1. INCOTERMS**

De cara a establecer las responsabilidades de cada una de las partes y en qué condiciones se debe entregar las mercancías, es necesario incluir en el contrato de compraventa internacional el Incoterm aplicable.

Con la inclusión del Incoterm dentro del contrato se establece la transferencia de riesgos de cada una de las partes y donde ha de producirse la entrega, además de a quien corresponde o como se dividen los gastos correspondientes al transporte y seguro de la mercancía.

Al ser Países Bajos un país miembro de la Unión Europea al igual que España, lo más interesante en cuanto a los Incoterms 2020 sería *Delivered Duty Paid* (DDP). En este caso, *Naturnsacks* debe afrontar los gastos relativos al transporte y seguro desde sus instalaciones en origen a el lugar de destino final pactado. Sumado a esto, la parte vendedora es responsable del despacho de aduana, pero al ser un país miembro de la Unión Europea y considerarse entrega intracomunitaria no será necesaria la realización de dicho trámite.

### **5.8.2. TRANSPORTE**

En este caso al contar con un operador logístico, el transporte lo aportará dicha empresa. Por lo tanto, la recomendación que se ofrece es continuar con la empresa con la que operan en el mercado español, DHL, ya que cuenta con tarifas fijadas para sus envíos y ya tienen una colaboración.

Con respecto al proceso, la empresa transportista sería la que recogería en las instalaciones de la empresa. Dicho transporte será previsiblemente por carretera y será entregado en el lugar fijado del cliente neerlandés.

### **5.8.3. DOCUMENTACIÓN**

Si bien es cierto que como se ha comentado anteriormente, Países Bajos, forman parte del Territorio Aduanero de la Unión Europea, y por tanto será necesario la realización de los siguientes documentos para llevar a cabo la entrega intracomunitaria de bienes:

- FACTURA COMERCIAL: documentación comercial entre ambas partes en la que está presente el precio, valor, cantidad y condiciones de la compraventa acordada.
- PACKING LIST: documentación en la que está presente la información detallada de la mercancía (cantidad, peso, dimensiones, accesorios, fracciones, calidad y embalaje del producto). Complementa a la factura y su función principal es para localizar la mercancía dentro de un lote.

- CENSO VIES: sistema electrónico de validación de números IVA para agentes económicos registrados en la UE para operaciones transfronterizas de bienes y servicios. La empresa ha de estar inscrita en el Registro de Operadores Intracomunitarios (ROI) y se le hará entrega del NIF-IVA para llevar a cabo este tipo de operaciones.
- DECLARACIÓN INTRASTAT: sistema de elaboración de estadísticas de tráfico de mercancías entre países miembros de la Unión Europea. Es obligatoria dicha declaración una vez que se superen los 400.000 EUR en entregas intracomunitarias.
- SEGURO DE TRANSPORTE: A pesar de no ser necesario con el Incoterm 2020 utilizado, DDP, es recomendable de cara a evitar riesgos en la operación ya que deberían ser asumidos por la empresa vendedora, en este caso *Natursnacks*.
- DOCUMENTO DE TRANSPORTE: debido a que se cuenta con una empresa transportista u operador logístico, el documento de transporte, en este caso CMR previsiblemente, será cumplimentado por la misma ya que se encarga del servicio. Aunque es un documento necesario para la operación, al subcontratar el servicio de transporte, deja de ser responsabilidad de la empresa y pasa a serlo del operador logístico.

#### 5.8.4. ASPECTOS LEGALES Y FISCALES

Al ser un Estado Miembro de la Unión Europea, el país neerlandés, cuenta con una regulación comercial fijada por la normativa comunitaria. Debido a esto, la circulación u envío de mercancía con origen de otro país miembro como sería este caso, no aplica ningún tipo de restricción cuantitativa o algún tipo de licencia de importación. Además, no está sujeto a ningún tipo de arancel, como ya se ha expuesto con anterioridad.

##### 5.8.4.1. EL CONTRATO

Con el importador o distribuidor de Países Bajos que se elija, se ha de celebrar un contrato de compraventa de mercaderías para cada una de las entregas que se lleve a cabo, o en su defecto un contrato de suministro en el que se estipulen diferentes entregas periódicas. En dicho documento se ha de incluir las obligaciones de cada una de las partes e identificar y repartir los riesgos derivados de dicha colaboración.

Al ser una obligación contractual mercantil entre dos partes pertenecientes a Estados Miembros diferentes, puede haber conflicto de leyes. Por lo tanto, se ha de aplicar el Reglamento (CE) Nº 593/2008 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de junio de 2008 sobre la ley aplicable a las obligaciones contractuales (Roma I). Según dicha norma, se ha de aplicar el principio de libertad de elección, por el cual el contrato ha de regirse por la ley elegida por las partes. Por lo tanto, es recomendable que *Natursnacks* llegue a un acuerdo con la otra parte sobre la ley aplicable al mismo, preferiblemente española. Si no hubiese elección, teniendo en cuenta este reglamento, el contrato de compraventa de mercaderías estaría regido por la ley donde el vendedor disponga de su residencia habitual, por lo que sería en España en este caso.

En cuanto a la competencia judicial en caso de conflictos derivados del contrato, es de aplicación el Reglamento (UE) Nº 1215/2012 del Parlamento Europeo y del Consejo de 12 de diciembre de 2012 relativo a la competencia judicial, el reconocimiento y la ejecución de resoluciones judiciales en materia civil y mercantil.

#### 5.8.4.2. MEDIOS DE COBRO Y PAGO

Al ser países pertenecientes a la Unión Europea, los pagos entre ambos estarían liberalizados.

Sería recomendable el uso de transferencia bancaria como método de cobro-pago de la mercancía debido a su simplicidad y sus reducidos costes derivados del mismo. Este medio de cobro-pago además es el más óptimo debido a que el país neerlandés tiene riesgo-país nulo y como se ha comentado anteriormente son operaciones dentro del ámbito de la Unión Europea, lo que ofrece garantías de cara a los operadores económicos. De cara a una disminución riesgos, una opción interesante sería un pago adelantado, y por tanto un fraccionamiento en los pagos.

De cara a los pedidos online, la plataforma IDEAL sería adecuada y por tanto utiliza también la transferencia bancaria como método para el envío de fondos.

#### 5.8.4.3. REGISTRO DE MARCA

*Natursnacks* es una marca que está actualmente registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas, lo que se traduce en la explotación exclusiva de la marca a nivel nacional (Oficina Española de Patentes y Marcas, 2021).

De cara a la internacionalización de los productos en otro país, se ha de registrar *Natursnacks* como Marca de la Unión Europea mediante una única solicitud en la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO), lo que permite la protección en todos los Estados Miembro.

Tras la previa comprobación, esta marca no está dentro del registro de EUIPO por un tercero, por lo tanto, es posible su registro. Si bien es cierto, dicha comprobación deberá llevarse en el momento que quiera realizarse el proceso de internacionalización (EUIPO. 2021)

#### 5.8.4.4. IMPUESTO SOBRE EL VALOR AÑADIDO

Es importante de cara a aspectos fiscales, el IVA en entregas intracomunitarias de bienes. En dichas entregas no aplica el impuesto en el caso de que vendedor y comprador estén inscritos en el censo VIES, comuniquen NIF IVA y exista un transporte intracomunitario de bienes (artículo 25 Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido). Por lo tanto, la parte vendedora no debe repercutir el IVA al comprador, en este caso neerlandés, debiendo auto repercutírsele dicho comprador al realizar la compra intracomunitaria.

Si tenemos en cuenta la regulación del IVA relativa al comercio online, y teniendo en cuenta que son ventas intracomunitarias a particulares. Para este tipo de entrega, el procedimiento a llevar varía de si estas por encima o no del umbral establecido por Países Bajos, que es de 100.000 EUR en el ejercicio pasado.

Si las ventas obtenidas en el mercado objetivo están por debajo de dicho umbral, *Natusnacks* debe repercutir a los compradores el IVA del país de origen, en este caso España. Al ser una cifra bastante elevada, hipotéticamente no debería superarla en los primeros ejercicios, por lo que se ha de aplicar el tipo reducido del 10% que es el correspondiente en España. Si por el contrario consiguiese superar el umbral, deberá aplicar desde ese momento el IVA neerlandés, que asciende al 9%.

## **5.9. FINANCIACIÓN PÚBLICA ACCESIBLE PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN**

De cara a afrontar la internacionalización propuesta en dicho proyecto, se puede solicitar diferentes tipos de financiación que ofrecen entidades públicas destinadas a la internacionalización de las pymes. Pueden ser de origen regional, en este caso de Castilla y León, y por otro lado de origen nacional, por medio del ICEX.

### **5.9.1. AYUDAS REGIONALES DE LA COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN**

El gobierno regional castellanoleonés ofrece una serie de ayudas a fondo perdido a través del Instituto para la Competitividad Empresarial (ICE). Para poder optar a la financiación, es obligatorio para los solicitantes el ser pymes y autónomos con su domicilio social o centro productivo en la región castellanoleonesa, y que los acciones sean de promoción dirigida a la expansión internacional. Por lo cual podría acceder a dicha financiación si se llevase a cabo el proyecto propuesto.

Las ayudas están destinadas para algunas de las acciones que han sido comentadas previamente como la asistencia de ferias internacionales, acciones promocionales fuera de nuestras fronteras (presentación de productos, degustaciones, acciones en punto de venta y acciones de marketing internacional).

Para la asistencia a ferias con stand propio la subvención existente puede llegar a un importe total de 3.500 EUR. Con respecto a las presentaciones en punto de venta, como puede ser un córner, se cubren las acciones destinadas a la difusión del producto. Abarca el coste de promoción, personal externo, material promocional y un tope de gasto de hasta 10.000 EUR, inserciones en prensa especializada anunciando la PPV y transporte de muestras específicas para PPV. Estas acciones pueden acceder a un montante total de 20.000 EUR si se crease una web en neerlandés y 10.000 EUR si se desarrolla alguna de las demás acciones.

Con respecto a la cantidad de la propia subvención se establecerá en función del coste total, siendo el 40% con carácter general y pudiendo acceder a un 50% para proyectos que incluyan ciertos criterios de valoración (más del 30% de la plantilla sean mujeres o volumen de exportaciones del ejercicio anterior por debajo del 20% de la facturación), estipulando como límite máximo de subvención 50.000 EUR (Junta de Castilla y León, 2018).

Es importante resaltar que las ayudas proporcionadas por el ICE no son compatibles con ayudas de la misma naturaleza y mismos conceptos, indiferentemente de su procedencia (publica a través del ICEX o Cámaras de Comercio, o privada a través de asociaciones sectoriales).

### **5.9.2. AYUDAS NACIONALES ICEX ESPAÑA**

La siguiente ayuda sería incompatible con la ayuda anteriormente comentada por los motivos expuestos en el párrafo anterior.

Aun así, desde ICEX España tienen como objetivo la concesión de ayudas para iniciar y/o consolidar el desarrollo internacional de las pymes españolas, apoyando los gastos de promoción y asistencia de ferias internacionales. Es un programa con 6.000.000 EUR de presupuesto y las empresas pueden acceder a un montante total de 12.750EUR, siendo un 50% aproximadamente de la inversión a realizar y siendo el 50% financiado por la propia empresa.

Los requisitos para acceder a dicha subvención son los siguientes:

- Ser PYME
- Contar con una marca propia
- Disponer de un producto propio objeto de internacionalización.
- No ser filial comercial o productiva de una empresa de origen extranjero.
- Estar al corriente de pago con ICEX
- Recibir una valoración mínima de 5 sobre 10 en base a:
  - Competitividad del modelo de negocio (2p).
  - Equipo de gestión adecuado para el crecimiento internacional (2p).
  - Capacidad financiera para el proyecto (2p)
  - Trayectoria empresarial (2p)
  - Informe sobre el potencial de internacionalización de la compañía llevado a cabo por un consulto ICEX Next (2p).

(ICEX España Exportación e Inversiones, 2019)

## **6. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES: IMPLICACIONES PROFESIONALES DEL PROYECTO.**

Tras el estudio desarrollado en dicho proyecto, se considera reseñable destacar diferentes recomendaciones que se obtienen del mismo para la internacionalización de los productos.

- Tras un análisis de las variables del mercado y público objetivo, se opta por desarrollar el plan de internacionalización en el mercado neerlandés.
- Se recomienda el establecer un presupuesto que concuerde con las diferentes opciones desarrolladas en el proyecto.
- Las fases del proceso de internacionalización vendrán fijadas por el vending en un primer momento junto con el comercio online. Posteriormente y en base a los resultados, se presentará la opción de tiendas especializadas. Todo ello apoyado con acciones promocionales como el córner en centros comerciales.
- Flexibilidad en cuanto a la fijación del precio con respecto a los competidores. No obstante, debe posicionarse en una categoría gourmet y por tanto con un mayor precio.
- Adecuación del portal web al idioma neerlandés, los términos y condiciones, la pasarela de pago, seguridad virtual y velocidad web.
- De cara a la estrategia digital, uso de redes sociales e inversión en SEO Y SEM para dar a conocer la marca y sus productos, y generar tráfico de calidad para la web que se traduzca en ventas ejecutadas.
- Solicitar para la internacionalización de los productos las ayudas puestas a disposición de las empresas que pueda optar la misma de cara a reducir los costes que dicho proyecto suponen.

Por lo tanto, tras el estudio llevado a cabo en los seis mercados seleccionados previamente de cara a la internacionalización, analizando las variables cuantitativas y cualitativas relevantes, se llegó a la conclusión de que Países Bajos era la opción más adecuada para la internacionalización.

Dicho país cuenta con hábitos de consumo muy saludables en su población, no dispone de competencia directa apenas al igual que productos sustitutivos y sumado a las tendencias a favor de los productos ecológicos, confirmaron la selección.

Una vez analizados esos datos, se llevó a cabo un análisis sobre las formas de introducción del producto en el mercado, considerando las variables a corto plazo y seleccionando para esta primera etapa el vending y comercio online. Se tuvo en cuenta principalmente por la importancia que están ganando estas formas de distribución y que se adaptan a la capacidad productiva de la empresa.

Como una segunda etapa, fijada para medio y largo plazo, se ha estipulado la comercialización de los productos a través de tiendas especializadas, con un apoyo con una estrategia O2O con córner en centros comerciales, siendo esta una importante acción promocional de cara al posicionamiento de la marca y acceder a consumidores finales en el proceso de introducción del producto.

Por último, y ya como posibilidad a largo plazo, se consideraron los supermercados. Todo ello, suponiendo que la empresa pueda seguir incrementando su capacidad productiva de cara a la adaptación hacia este canal.

Para poder cumplir con todos los objetivos fijados y con el fin de conseguir reconocimiento de marca, se ha propuesto un plan de marketing promocional y digital en base a las necesidades de la empresa y sus posibilidades. Está orientado a la presencia en redes sociales y la tienda online, al igual que diferentes acciones promocionales para proporcionar ventajas a los clientes potenciales y fidelizar a los ya existentes.

## 7. Bibliografía

Antevenio. (20 de diciembre de 2017). Marketing de afiliación vs Influencer marketing. Obtenido de Marketing de afiliación vs Influencer marketing:  
<https://www.antevenio.com/blog/2017/12/marketing-afiliacion-vs-influencer-marketing/>

Araúzo, R. d. (2019). El mercado de la gran distribución alimentaria en Países Bajos. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Atlas of Economic Complexity. (2021). Belgium. Obtenido de Atlas of Economic Complexity:  
<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=18&product=5312&year=2018&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Atlas of Economic Complexity. (2021). France. Obtenido de Atlas of Economic Complexity:  
<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=77&product=5312&year=2018&tradeDirection=import&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Atlas of Economic Complexity. (2021). Germany. Obtenido de Atlas of Economic Complexity:  
<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=61&product=5312&year=2018&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Atlas of Economic Complexity. (2021). Poland. Obtenido de Atlas of Economic Complexity:

<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=177&product=5312&year=2018&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Atlas of Economic Complexity. (2021). Switzerland. Obtenido de Atlas of Economic Complexity: <https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=41&product=5312&year=2018&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Atlas of Economic Complexity. (2021). Tabla de flujos comerciales del producto en los países preseleccionados. (Valladolid, España.)

Banco Mundial. (2019). Población urbana (% del total). Obtenido de Población urbana (% del total): <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?end=2019&start=2013&view=chart>

Banco Mundial. (2020). Población urbana (% del total). Obtenido de Población urbana (% del total): <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?end=2019&start=2013&view=chart>

Boronat, M. d. (2020). Biofach 2019. Düsseldorf: ICEX España Exportación e Inversiones.

Burgos, P. S. (2020). El mercado de alimentos ecológicos en Países Bajos. La Haya: ICEX España Exportaciones e Inversiones.

Burgos, P. S. (2020). El mercado de productos Gourmet en Países Bajos. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Castilla y León Económica. (6 de Enero de 2019). Natursnacks elabora aperitivos saludables con materia prima española. Castilla y León Económica. Obtenido de: <http://www.castillayleoneconomica.es/noticia/natursnacks-elabora-aperitivos-saludables-conmateria-prima-esp%C3%B1ola>

CCV. (2019). 7 Powerful Vending Industry Trends . Obtenido de 7 Powerful Vending Industry Trends : <https://www.ccv.eu/2019/vending-industry-trends/>

Coface. (2021). Coface, Belgium. Obtenido de Coface, Belgium: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Belgium>

Coface. (2021). Coface, France. Obtenido de Coface, France: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/France>

Coface. (2021). Coface, Netherlands. Obtenido de Coface, Netherlands: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Netherlands>

Coface. (2021). Coface, Poland. Obtenido de Coface, Poland: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Poland>

Coface. (2021). Coface, Switzerland. Obtenido de Coface, Switzerland: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Switzerland>

Coface. (2021). Germany, Coface. Obtenido de Germany, Coface: <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Germany>

Comisión Europea. (2021). Consultas del TARIC. Obtenido de Consultas del TARIC: [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=es](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=es)

Comisión Europea. (2020). El Logotipo Ecológico. Obtenido de El Logotipo Ecológico: [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organicologo\\_es#cundo-se-utiliza-el-logotipo-ecologico](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organicologo_es#cundo-se-utiliza-el-logotipo-ecologico)

Coobis. (2019). Top Ten: países de Europa que pasan más tiempo en redes sociales. Obtenido de Top Ten: países de Europa que pasan más tiempo en redes sociales: <https://coobis.com/es/cooblog/paises-de-europa-que-pasan-mas-tiempo-en-redes/>

Cutillas, P. P. (2019). Bio Beurs. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Cutillas, P. P. (2019). Gastvrij - Rotterdam. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Cutillas, P. P. (2019). PLMA / Wolrd of private label. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Cutillas, P. P. (2019). Vakbeurs – Foodspecialiteiten 2019. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Cyberclick. (2020). SEM Marketing: cómo crear la estrategia de tu empresa paso a paso. Obtenido de SEM Marketing: cómo crear la estrategia de tu empresa paso a paso: <https://www.cyberclick.es/sem/sem-marketing>

Datos Macro. (2021). Desempleo Bélgica. Obtenido de Desempleo Bélgica: <https://datosmacro.expansion.com/paro/belgica>

Datos Macro. (2021). PIB de Bélgica. Obtenido de PIB de Bélgica: <https://datosmacro.expansion.com/pib/belgica>

Datos Macro. (2021). PIB de Francia. Obtenido de PIB de Francia: <https://datosmacro.expansion.com/pib/francia>

Datos Macro. (2021). Suiza: EPA - Encuesta de Población activa. Obtenido de Suiza: EPA - Encuesta de Población activa: <https://datosmacro.expansion.com/paro-epa/suiza>

Datos Macro. (2021). Bélgica: Economía y demografía. Obtenido de Bélgica: Economía y demografía: <https://datosmacro.expansion.com/paises/belgica>

Datos Macro. (2021). Cambio Franco Suizo. Obtenido de Cambio Franco Suizo: <https://www.google.com/url?q=https://datosmacro.expansion.com/divisas/suiza&sa=D&ust=1607451728132000&usg=AOvVaw1p2XU-qpuOadPH7WonixgN>

Datos Macro. (2021). Cambio Zloty polaco. Obtenido de Cambio Zloty polaco: <https://www.google.com/url?q=https://datosmacro.expansion.com/divisas/polonia&sa=D&ust=1607448990802000&usg=AOvVaw3hw5kAXpAhOusE-of4Ssse>

Datos Macro. (2021). Desempleo de Alemania. Obtenido de Desempleo de Alemania: <https://datosmacro.expansion.com/paro/alemania>

Datos Macro. (2021). Desempleo de Francia. Obtenido de Desempleo de Francia: <https://datosmacro.expansion.com/paro/francia>

Datos Macro. (2021). Desempleo de los Países Bajos. Obtenido de Desempleo de los Países Bajos: <https://datosmacro.expansion.com/paro/paises-bajos>

Datos Macro. (2021). Desempleo de los Países Bajos. Obtenido de Desempleo de los Países Bajos:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?end=2019&start=2013&view=chart>

Datos Macro. (2021). Desempleo de Polonia. Obtenido de Desempleo de Polonia:

<https://datosmacro.expansion.com/paro/polonia>

Datos Macro. (2021). Desempleo de Polonia. Obtenido de Desempleo de Polonia:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.URB.TOTL.IN.ZS?end=2019&start=2013&view=chart>

Datos Macro. (2021). PIB de Alemania. Obtenido de PIB de Alemania:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/alemania>

Datos Macro. (2021). PIB de los Países Bajos. Obtenido de PIB de los Países Bajos:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/paises-bajos>

Datos Macro. (2021). PIB de Polonia. Obtenido de PIB de Polonia:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/polonia>

Datos Macro. (2021). PIB de Suiza. Obtenido de PIB de Suiza:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/suiza>

Developers. (2021). PageSpeed Insights. Obtenido de PageSpeed Insights:

<https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/?hl=es&url=https%3A%2F%2Fwww.naturnsnacks.es%2F&tab=desktop>

Developers Google. (2021). PageSpeed Insights. Obtenido de PageSpeed Insights:

<https://developers.google.com/speed/pagespeed/insights/?hl=es&url=https%3A%2F%2Fwww.naturnsnacks.es%2F&tab=mobile>

Ecommerce trust mark. (2020). E-Commerce protection for consumers. Obtenido de ECommerce protection for consumers: <https://www.ecommercetrustmark.eu>

El Confidencial. (4 de Junio de 2018). Gastronomía y Cocina. El Confidencial. Obtenido de ¿Cuál es la diferencia entre frutas liofilizadas y las deshidratadas?:

[https://www.alimente.elconfidencial.com/gastronomia-y-cocina/2018-06-04/frutas-liofilizadas-deshidratadas-masterchef\\_1573642/](https://www.alimente.elconfidencial.com/gastronomia-y-cocina/2018-06-04/frutas-liofilizadas-deshidratadas-masterchef_1573642/)

Emma Llensa. (2020). Guía definitiva Facebook Ads 2021. Obtenido de Guía definitiva Facebook Ads 2021: <https://emmallensa.com/guia-facebook-ads/>

Espinal, M. R. (2017). El mercado de productos ecológicos en Suiza. Berna: ICEX España Exportación e Inversiones.

EUIPO. (2021). Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea. Obtenido de Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea: <https://euipo.europa.eu/ohimportal/es/>

Farmacia.bio. (2020). Certificado Europeo (Eurohoja). Obtenido de Certificado Europeo (Eurohoja): <https://www.farmacia.bio/entidades/eurohoja/>

Farmacia.bio. (2020). SKAL Bio Controle. Obtenido de SKAL Bio Controle:

<https://www.farmacia.bio/info/entidades-certificadoras/skal-bio-controle/>

FIAB. (2020). Feria PLMA Ámsterdam 2020. Obtenido de FIAB:

[https://fiab.es/es/archivos/documentos/CONVOCATORIA\\_PLMA\\_Amsterdam\\_2020.pdf](https://fiab.es/es/archivos/documentos/CONVOCATORIA_PLMA_Amsterdam_2020.pdf)

Free From Food Expo. (2020). Free From Food Expo. Obtenido de Free From Food Expo: <https://www.freefromfoodexpo.com>

García, M. H., & Burgos, P. S. (2020). Horecava / Wine Professional 2020. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Global Web Partner. (2020). Optimized Websites & Marketing. Obtenido de Optimized Websites & Marketing: <https://en.globalwebpartner.com>

GlobalWeb Index. (2020). Social Media Study. Obtenido de Social Media Study: <https://www.globalwebindex.com/reports/social>

Grupo Diseño. (2020). ¿Conoces la función de los corners en los centros comerciales? Obtenido de ¿Conoces la función de los corners en los centros comerciales?: <http://vgrupodisenio.com/que-son-los-corners-en-centros-comerciales/#:~:text=de%20marketing%20mix-,> ¿Conoces%20la%20función%20de%20los%20corners%20en%20los%20centros%20comerciales,la%20actividad%20del%20negocio%20principal

Górriz, R. (24 de Junio de 2020). 10 razones para incluir las frutas deshidratadas en nuestra alimentación. ABC Córdoba. Obtenido de <https://sevilla.abc.es/gurme/actualidadcordoba/10-razones-para-incluir-frutas-deshidratadas-en-nuestra-alimentacion/>

Herrera, M. (2020). Informe e-País: El comercio electrónico en Países Bajos. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Herrera, M. (s.f.). Facturación total de las ventas a través del eCommerce en Países Bajos. Informe e-país: el comercio electrónico en Países Bajos. ICEX, La Haya.

Herrero, M. Á. (2020). El mercado de la alimentación ecológica en Alemania. Düsseldorf: ICEX España Exportación e Inversiones.

Hoot Suite. (2020). Qué es el pixel en Facebook. Obtenido de Qué es el pixel en Facebook: <https://blog.hootsuite.com/es/que-es-el-pixel-de-facebook/>

Inbound Cucle. (2016). Cómo montar tu primera campaña de Facebook Ads. Obtenido de: Cómo montar tu primera campaña de Facebook Ads: <https://www.inboundcycle.com/blogde-inbound-marketing/como-montar-campana-de-facebookads#:~:text=Lo%20primero%20que%20tienes%20que,el%20objetivo%20de%20tu%20campana>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2019). Programa ICEX NEXT de iniciación y consolidación de la exportación. Obtenido de Programa ICEX NEXT de iniciación y consolidación de la exportación: <https://icexnext.es/wpcontent/uploads/2019/11/CONVOCATORIA-2019-ICEX-NEXT.pdf>

IEBS Business School (2019). Webinar “Estrategias Storytelling en redes sociales”. Obtenido de Webinar “Estrategias Storytelling en redes sociales”: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-storytelling/>

Inboundcycle. (2017). Estrategia SEO: 10 pasos y claves para crearla. Obtenido de Estrategia SEO: 10 pasos y claves para crearla: <https://www.inboundcycle.com/blog-deinbound-marketing/10-pasos-crear-estrategia-seo>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (26 de Junio de 2015). Deshidratación y desecado de frutas, hortalizas y hongos. Procedimientos hogareños y comerciales de pequeña escala. Obtenido de Deshidratación y desecado de frutas, hortalizas y hongos. Procedimientos hogareños y comerciales de pequeña escala.: <https://inta.gob.ar/documentos/deshidratacion-y-desecado-de-frutas-hortalizas-y-hongos.-procedimientos-hogarenos-y-comerciales-de-pequena-escala>

Junta de Castilla y León. (2018). Subvenciones destinadas a financiar proyectos de expansión internacional de las PYMES de la comunidad de Castilla y León. Obtenido de Subvenciones destinadas a financiar proyectos de expansión internacional de las PYMES de la comunidad de Castilla y León: <https://www.tramitacastillayleon.jcyl.es/web/jcyl/AdministracionElectronica/es/Plantilla100DetalleFeed/1251181050732/Ayuda012/1284803582435/Propuesta>

Knoema. (2020). Gastos destinados a la alimentación. Obtenido de Atlas mundial de datos: <https://knoema.es/atlas/OECD/topics/Seguridad-alimentaria/Gastos-Destinados-a-la-Alimentaci%C3%B3n/Gasto-en-alimentos-per-c%C3%A1pita>

Livekindly. (2020). 'COVID-Proof' Vegan Vending Machines Are Launching In the Netherlands. Obtenido de 'COVID-Proof' Vegan Vending Machines Are Launching In the Netherlands: <https://www.livekindly.co/vegan-vending-machines-netherlands/>

Marcaria. (28 de Diciembre de 2020). Registro de Dominio en Holanda. Obtenido de Registro de Dominio en Holanda: <https://www.marcaria.com/ws/es/dominios/holandaregistrar-dominio#:~:text=NL%20representa%20la%20extensi%C3%B3n%20oficial,nivel%20superior%20geogr%C3%A1fico%20de%20Holanda>

Marketing 4 Ecommerce. (22 de Junio de 2018). ¿Qué es el O2O? Obtenido de ¿Qué es el O2O?: <https://marketing4ecommerce.net/que-es-el-o2o/>

Marketing4Ecommerce. (28 de Abril de 2020). Shopify vs Woocommerce: cuál es mejor plataforma para tiendas online. Obtenido de Shopify vs Woocommerce: cuál es mejor plataforma para tiendas online: <https://marketing4ecommerce.net/shopify-vs-woocommercecual-es-mejor-plataforma-para-tiendas-online/>

Martínez, A. E. (2015). El mercado de los productos alimenticios ecológicos en Países Bajos. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Mundo Spanish. (2020). Empresas de distribución en Países Bajos. Obtenido de Empresas de distribución en Países Bajos: <https://www.mundospanish.com/ru/empresas-distribuidor-importador-de-espanoles-en-paises-bajos-holanda/>

NaturSnacks. (2021). Catálogo NaturSnacks. Obtenido de <https://www.natursnacks.es/collections/bio-fruta-deshidratada>

Natursnacks. (2021). Nuestra Historia. Obtenido de Nuestra Historia: <https://www.natursnacks.es/pages/proyecto>

Oficina Española de Patentes y Marcas. (2021). Marca nacional M3603538(6) - NATURSNACKS. Obtenido de Marca nacional M3603538(6) - NATUR SNACKS: <http://consultas2.oepm.es/ceo/jsp/busqueda/consultaExterna.xhtml?numExp=M3603538>

Open Valley. (2019). Posicionamiento web en los Países Bajos y SEO en holandés. Obtenido de Posicionamiento web en los Países Bajos y SEO en holandés:

<https://www.openvalley.es/search-marketing/posicionamiento-web-paises-bajos/>

Outofseo. (2020). Estrategia SEM y Campañas de Marketing online. Obtenido de Estrategia SEM y Campañas de Marketing online:

<http://www.outofseo.com/estrategia-sem-y-campanas-de-marketing-online/>

Pascual, J. M. (17 de Julio de 2020). NaturSnacks. Obtenido de La manzana deshidratada bio.

Premiada por su sabor.: <https://www.natursnacks.es/blogs/news/premio-great-taste>

Roosbeh, M. G.-M. (2018). El mercado de la alimentación ecológica en Francia. París: ICEX España Exportación e Inversiones.

Sara Bolinaga Jalón. (2017). El mercado de los productos ecológicos en Polonia Junio 2017. Varsovia ICEX España Exportación e Inversiones.

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2021). Tares. Obtenido de Tares:

<https://xtares.admin.ch/tares/main/mainFormFiller.do;jsessionid=RMhd4nSM2JAndZUH0toxs5YZFGaJ6vS212Vif0n3zmzOZ-qzmGtK!-1301507112>

SIDN For confidence online. (26 de Diciembre de 2020). For confidence online. Obtenido de: For

confidence online: <https://www.sidn.nl/en>

SKAL. (2021). SKAL Bio Controle. Obtenido de SKAL Bio Controle: <https://www.skal.nl>

State Secretariat for Economic Affairs SECO. (2020). Organic Export Info, The Netherlands.

Obtenido de Organic Export Info, The Netherlands:

<https://www.organicexport.info/netherlands.html>

Statista. (2021). Porcentaje de usuarios de redes sociales por frecuencia de consumo

Países Bajos 2020. Obtenido de Porcentaje de usuarios de redes sociales por frecuencia de

consumo Países Bajos 2020: <https://es.statista.com/estadisticas/601877/porcentaje-de-usuarios-que-usaron-redes-sociales-en-paises-bajos/>

Sómer, R. P. (2017). Folie Culinaire Maastricht. La Haya: ICEX España Exportación e Inversiones.

Sustainable Foods Summit. (2020). About the summit. Obtenido de About the summit:

<http://sustainablefoodssummit.com/europe/about/>

Tiendanube. (2020). Anuncios en Facebook: Cómo medir tus resultados. Obtenido de Anuncios en

Facebook: Cómo medir tus resultados: <https://www.tiendanube.com/blog/como-medir-tus-campanas-de-facebook-ads/>

Tiendanube. (2020). Cómo vender por Instagram. Obtenido de Cómo vender por Instagram:

[https://www.tiendanube.com/blog/como-vender-por-instagram/?utm\\_source=ourblog&utm\\_medium=postinstagram-ads&utm\\_campaign=pagina-pillar-IG](https://www.tiendanube.com/blog/como-vender-por-instagram/?utm_source=ourblog&utm_medium=postinstagram-ads&utm_campaign=pagina-pillar-IG)

Tiendanube. (2020). ¿Qué es Instagram Ads? Obtenido de ¿Qué es Instagram Ads?:

<https://www.tiendanube.com/blog/que-es-instagram-ads/>

Uzink. (20 de Junio de 2019). ¿Qué significa O2O en marketing? Obtenido de ¿Qué significa O2O en

marketing?: <https://uzink.es/que-significa-o2o-en-marketing/>

Vending Market Watch. (2019). EVA Report: Vending Market Growth Picks Up. Obtenido

de EVA Report: Vending Market Growth Picks Up:

<https://www.vendingmarketwatch.com/management/associations/news/21107102/eva-reportvending-market-growth-picks-up>

Xplora. (2018). Métricas SEO: ¿Cómo medir el SEO de tu web en 10 minutos? Obtenido de Métricas SEO: ¿Cómo medir el SEO de tu web en 10 minutos?:

<https://www.xplora.eu/como-medir-seo/>

8. Anexos

8.1. Anexo 1. Catálogo de productos de la empresa



## DESHIDRATAR FRUTA ES NUESTRA PASIÓN

### ELABORACIÓN ARTESANAL.

Estamos en Pedrajas de San Esteban, un pueblo de Valladolid, donde lavamos, pelamos, cortamos y colocamos manualmente cada rodaja.

### PRODUCTO NACIONAL.

Nuestra materia prima se cultiva en España.

### CERTIFICADO ECOLÓGICO

Las frutas y verduras vienen directamente del campo donde se cultivan de una manera sostenible.

**SIN AZÚCAR. SIN QUÍMICOS. SIN GLUTEN.  
SIN COSAS RARAS.**



### NATURSNACKS: INTRODUCCIÓN AL MUNDO DE LOS DESHIDRATADOS

#### NUESTRO PROYECTO

NaturSnacks es una empresa situada en el corazón de Castilla y León dedicada a la elaboración propia de fruta y verdura deshidratada. Trabajamos con una materia prima de origen nacional y comprada directamente al agricultor, que secamos en un proceso lento a baja temperatura hasta conseguir un snack 100% natural, sin azúcares añadidos, sin aditivos ni conservantes, sin gluten, listo para el consumo, fácil de llevar y como dice nuestro eslogan "sin cosas raras".

#### NUESTROS VALORES

<p> <b>Facilitar el consumo de alimentos saludables</b></p> <p>Para contribuir a la mejora de la calidad de vida y la salud de la población.</p> <p>Snacks 100% naturales, sin conservantes, sin azúcar añadido y libres de sulfitos.</p>	<p> <b>Sostenibilidad</b></p> <p>Todos nuestros productos son naturales y ecológicos.</p> <p>Trabajamos directamente con los agricultores.</p> <p>Cuidamos del medio ambiente.</p>
<p> <b>Calidad</b></p> <p>Trabajamos con mucha dedicación en cuidar cada parte del proceso.</p> <p>Conseguimos aperitivos con el auténtico sabor de cada fruta.</p>	<p> <b>Innovación</b></p> <p>Apostamos por el desarrollo continuo de nuevos productos, con el apoyo de centros de investigación.</p> <p>Nuestro objetivo es mejorar nuestros productos.</p>

#### NUESTROS PRODUCTOS

<b>Fruta</b>	
• Formatos Individuales.....	pág.3
• Formatos a granel.....	pág.4
<b>Chips de kale</b>	
• Formatos Individuales.....	pág.5
• Formatos a granel.....	pág.5



**FRUTA DESHIDRATADA**



-DOYPACKS CON CIERRE ZIP / FORMATO INDIVIDUAL

Producto	Presentación	Nº Ref	Peso neto	desde 1 unidad	desde 100 unidades* (descuento 5%)	PVP recomendado (IVA incluido)
BIO Manzana		b10	28g	1,55€	1,47€	2,45€
BIO Pera		b13	30g	1,55€	1,47€	2,45€
BIO Mango		b16	28g	1,80€	1,71€	2,70€
BIO Cocktall Manzana, Kiwi, Pera, Naranja		b14	30g	1,84€	1,75€	2,75€
Bio Cocktall Mango, Naranja y Piña		b17	30gr	1,95€	1,85€	2,80€
BIO Naranja		b11	28g	1,95€	1,85€	2,80€
BIO Kiwi		b12	30g	1,98€	1,88€	2,85€
BIO Piña		b15	28g	2,00€	1,90€	2,90€
<b>¡NUEVO!</b> BIO Fresa		b18	18g	2,00€	1,90€	2,90€

\* Precios / bolsa y sin IVA. IVA 4%. Precio recomendado incluye IVA



**FRUTA DESHIDRATADA**



-GRANEL / FORMATOS FAMILIARES / CANAL HORECA

Producto	Presentación	Nº Ref.	Peso neto	Precio / Kg Bolsas de 250gr	Precio / Kg Cajas enteras (2 - 5kg)
BIO Manzana		b30	1Kg	39,90€	37,90€
BIO Pera		b33	1Kg	39,90€	37,90€
BIO Mango		b36	1Kg	44,50€	42,27€
BIO Cocktail: Manzana, Naranja, Pera, Kiwi		b34	1Kg	47,37€	45,00€
BIO Naranja		b31	1Kg	53,90€	51,20€
BIO Kiwi		b32	1Kg	53,90€	51,20€
BIO Piña <b>*al stock hasta Diciembre 2020</b>		b35	1Kg	57,20€	54,34€
<b>!NUEVO!</b> Bio Fresa		b37	1kg	91,80€	87,20€

\*Para cantidades inferiores a 2 kg el producto se entrega en bolsas de 250gr

\*Precios sin IVA, IVA 4%



**CHIPS DE KALE ECOLÓGICAS**

Kale, conocida como la verdura de moda por sus propiedades, ahora en forma de chip con sabores muy naturales.



-DOYPACKS CON CIERRE ZIP / FORMATO INDIVIDUAL

Producto	Presentación	Nº Ref.	Peso neto	desde 1 bolsa	desde 100 bolsas (descuento 5%)	PVP recomendado (IVA incluido)
Chips de kale Sweet Mustard		b60	30g	1,97€	1,87€	2,80€
Chips de kale Italiana		b61	30g	1,97€	1,87€	2,80€

\*Venta por unidades

\*Precio sin IVA, IVA 10%. Fecha de caducidad 18 meses desde su elaboración.

-GRANEL / FORMATOS FAMILIARES / CANAL HORECA

Producto	Presentación	Nº Ref.	Peso neto	Precio / Kg Bolsas de 250gr	Precio / Kg Cajas enteras (2 - 5kg)
Chips de kale Sweet Mustard		b70	1 Kg	49,79€	46,90
Chips de kale Italiana		b71	1 Kg	49,79€	46,90

\*Precio sin IVA, IVA 10%. Fecha de caducidad 18 meses desde su elaboración.



## CONDICIONES DE COMPRA

### • PORTES

Enviamos nuestros pedidos con empresa de mensajería, Correos expres y el servicio 24h con entrega en península y Baleares.

Primer envío = Envío GRATIS para pedidos de 60€

Pedidos >= 120,- € neto en productos = ENVÍO GRATIS

Pedidos < 120,- € neto en productos: 5,00€ + IVA

Para pedidos de gran volumen, consultar:

Islas Canarias y resto de Europa: Consultar.

### • MÉTODO DE PAGO:

El pago se realizará de forma anticipada por transferencia, nosotros te facilitaremos los datos bancarios.

Puedes enviarnos el justificante de pago para agilizar el envío del mismo.

Para otros métodos de pago consultar.

- Estas tarifas se pueden ajustar sin previo aviso por variación sustancial de las materias primas o de existencias.
- Para productos y cantidades que no aparezcan en este catálogo, consultar.
- Todos los precios de este catálogo son sin IVA, excepto los precios de venta recomendados.

## CONDICIONES DE DEVOLUCIÓN

1. A la recepción de tu pedido revisa que no haya sido dañado ni alterado en el transporte, en caso de recibir el paquete en mal estado, contacta con nosotros inmediatamente y no recojas tu pedido. Nos encargamos de solucionarlo con la empresa de mensajería.
2. Has recibido tu pedido y todo está correcto, pero ¿Hay algún producto que no encaja con lo que pensabas? Tienes 24 horas para informarnos de tu intención de realizar algún cambio. En este caso el producto está en perfecto estado pero no encaja en tu tienda, por lo que tendrás que hacerte cargo de los gastos de transporte. NaturSnacks te hace una nota de crédito o te cambia los productos por otros.
3. Para incidencias relacionadas con el producto, póngase en contacto con nosotros [info@natur snacks.es](mailto:info@natur snacks.es). Estudiaremos cada caso personalizado para ofrecerte la mejor solución.



**Anexo 2. Tabla de flujos comerciales del producto en los países preseleccionados.**

	ALEMANIA	BÉLGICA	FRANCIA	PAÍSES BAJOS	POLONIA	SUIZA
<b>PORCENTAJE DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DEL PRODUCTO AL PAÍS EN 2018</b>						
081350 – MEZCLAS	12,49%	9,80%	37,05%	4,07%	0,10%	1,96%
081340 – PERA, KIWI, FRESA (POR SEPARADO)	24,67%	5,56%	23,91%	0%	3,93%	0,01%
081330 – MANZANA	0,37%	7,17%	13,23%	1,88%	2,03%	0,94%
<b>EVOLUCIÓN DEL PORCENTAJE DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DEL PRODUCTO AL PAÍS (2013-2018)</b>						
081350 – MEZCLAS	6,53%	-0,34%	-14,88%	0,38%	0,07%	1,43%
081340 – PERA, KIWI, FRESA (POR SEPARADO)	10,99%	-18,35%	-2,18%	-2,92%	-1,54%	-1,30%
081330 – MANZANA	0,37%	5,60%	-15,92%	-2,03%	-5,53%	0,94%
<b>Total</b>	<b>17,89%</b>	<b>-13,09%</b>	<b>-32,98%</b>	<b>-4,57%</b>	<b>-7,00%</b>	<b>1,07%</b>
<b>TOTAL IMPORTACIONES DEL PRODUCTO EN 2018 (M\$)</b>						
081350 – MEZCLAS	44,1	15,8	31,9	13,3	14	10,4

081340 - PERA, KIWI, FRESA (POR SEPARADO)	83,2	12,5	40,2	22,9	15,5	7,02
081330 - MANZANA	36,5	2,22	4,48	5,44	2,15	3,13
<b>Total</b>	<b>163,8</b>	<b>30,52</b>	<b>76,58</b>	<b>41,64</b>	<b>31,65</b>	<b>20,55</b>

**EVOLUCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DEL PRODUCTO (M\$) (2013-2018)**

081350 - MEZCLAS	7,4	0,6	10,1	4,16	5,25	5,15
081340 - PERA, KIWI, FRESA (POR SEPARADO)	18,4	-10,1	4,9	9,8	1,8	1,84
081330 - MANZANA	8,5	0,79	0,51	0,13	-0,59	-0,87
<b>Total</b>	<b>34,3</b>	<b>-8,71</b>	<b>15,51</b>	<b>14,09</b>	<b>6,46</b>	<b>6,12</b>

**TRES PRINCIPALES ORÍGENES DE LAS IMPORTACIONES EN 2018**

081350 - MEZCLAS	FRANCIA AUSTRIA ITALIA	PAÍSES BAJOS ITALIA ALEMANIA	ALEMANIA ESPAÑA BÉLGICA	ALEMANIA DINAMARCA ITALIA	ALEMANIA REINO UNIDO ITALIA	ALEMANIA AUSTRIA ITALIA
081340 - PERA, KIWI, FRESA (POR SEPARADO)	ESPAÑA CHINA CHILE	ESPAÑA PAÍSES BAJOS ALEMANIA	ESPAÑA PAÍSES BAJOS ALEMANIA	ALEMANIA ESPAÑA POLONIA	ALEMANIA ESPAÑA PAÍSES BAJOS	ALEMANIA PAÍSES BAJOS AUSTRIA

081330 – MANZANA	TURQUÍA, CHINA AUSTRIA	PAÍSES BAJOS ITALIA CHINA	CHILE ALEMANIA ITALIA	CHINA CHILE ALEMANIA	ALEMANIA CHINA CHILE	ITALIA ALEMANIA CHILE
<b>IMPORTANCIA DE ESPAÑA EN LAS IMPORTACIONES EN 2018</b>						
081350 – MEZCLAS	2,10%	4,57%	8,60%	2,27%	0,06%	1,39%
081340 – PERA, KIWI, FRESA (POR SEPARADO)	25,71%	38,52%	51,55%	14,15%	21,96%	0,08%
081330 – MANZANA	0,03%	10,38%	9,51%	1,11%	3,04%	0,97%

*(Atlas of Economic Complexity, 2021)*

## 8.2. Anexo 3. Manual del vendedor



### Manual del vendedor

¿Te gustaría que nuestros productos tengan más éxito en tu tienda? Te damos las respuestas a las preguntas que tus clientes harán sobre Natursnacks.

¿Sabes quiénes somos?

Somos una empresa dedicada a la elaboración propia de los mejores snacks de fruta y verdura deshidratada situada en el corazón de Castilla y León.

¿Cómo lo hacemos?

Nuestra materia prima es de origen nacional y comprada directamente al agricultor. La elaboración es artesanal, lavamos, pelamos, cortamos y colocamos en bandejas de forma manual. Nuestra deshidratación es un proceso lento (12-24 h) a baja temperatura (45°) para conservar sus propiedades. ¡Y listo! Ya tenemos un snack 100% natural.

#### ✓ Ventajas

- Snack diferente y alternativo
- Sin aditivos ni conservantes
- Gran cantidad de nutrientes en poco espacio
- Sin azúcares añadidos, lo pueden tomar los diabéticos
- Apto para celíacos, sin gluten
- Listo para el consumo, fácil de llevar
- Contamos con gama ecológica

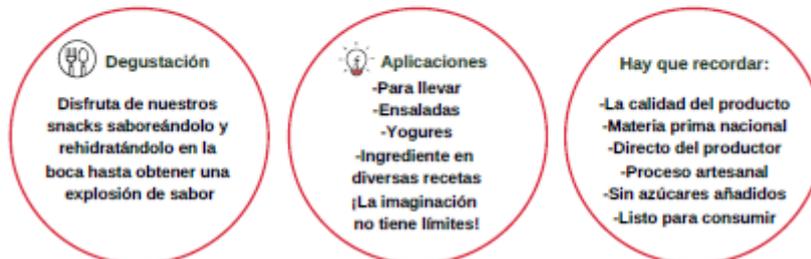
#### ✗ Dificultades para la venta

Desconocimiento del producto y precio

¿No saben cómo se come?  
Dales a probar y conquista por el estómago

¿No saben cómo se usa?  
Dales ideas para añadirlo en la rutina

¿Y si dicen que es caro?  
Explica los detalles



### **8.3. Anexo 4. Pasos a seguir para llevar a cabo una campaña de Facebook Ads.**

1. Creación de una página de empresa y posteriormente una cuenta publicitaria en Facebook Ads.
2. Creación de un Business Manager, siguiendo los pasos establecidos en el siguiente enlace: <https://emmallensa.com/facebook-business-manager/>
3. Acceso al administrador de anuncios, el panel de control desde el que se crean las campañas para Facebook, Instagram y Whatsapp.
4. Creación de los anuncios y determinación del pixel de Facebook necesario.
5. Establecer un público objetivo y segmentar la campaña en base a los datos disponibles o de interés.
6. Establecer la ubicación del anuncio: que tipo de redes y dispositivos.
7. Fijar un presupuesto.
8. Decidir entre limitación temporal o lanzamiento continuo de la campaña. Esto variaría en función de los objetivos estratégicos de marketing, ya que puede ser interesante el lanzamiento de campañas promocionales en temporada baja y de cara a fidelizar en temporada alta

(Inbound Circle, 2016)