

## SMILEAT<sup>1</sup>

Alberto Jiménez y Javier Quintana —fundadores de Smileat— paseaban con satisfacción por el Cabo de Trafalgar a finales del verano de 2022 echando a volar su ilusión al imaginar el techo que podría alcanzar el crecimiento de la empresa, especializada en alimentación infantil ecológica. Acababan de visitar las instalaciones de su nueva fábrica en Jerez de la Frontera y sentían consolidada su iniciativa empresarial puesta en marcha hacía siete años.

Smileat había incrementado su facturación de forma significativa respecto al año anterior, logrando su referenciación en nuevos clientes de libre servicio como Gadisa, Condis o Consum, y los inversores estaban satisfechos con la evolución de la empresa.

Los fundadores consideraban que era el momento de pensar a más largo plazo. El modelo de referencia era HiPP —esta empresa alemana de alimentación infantil ecológica facturaba 1.200 millones de euros—, que quedaba aún muy lejos, pero que ahora veían más cerca que en 2015.

Los consumidores estaban muy sensibilizados con algunos conceptos que podían confluír, pero al mismo tiempo confundir porque resultaba difícil distinguir entre la moda, la tendencia y el comportamiento real de los consumidores en el momento de la compra. La ecología, la sostenibilidad, lo natural y la proximidad eran valores que estaban presentes en muchos debates de la sociedad, al tiempo que la preocupación con algunos ingredientes de los productos de alimentación, como la sal, el azúcar o los elaborados ultraprocesados.

Javier y Alberto reflexionaban sobre ello y las oportunidades o amenazas que se vislumbraban para el futuro de su empresa. ¿Qué efectos podía tener en Smileat la confusión terminológica que existía en la sociedad? ¿Qué argumentos de este debate acabarían reflejándose en el comportamiento de compra?

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Copyright © diciembre 2022, Fundación San Telmo, España. No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Además, y de forma más cercana a su negocio, ¿cómo se podría transformar el mercado de alimentación infantil en los próximos años, ante un escenario de disminución constante de la natalidad? ¿Hacia qué segmentos del mercado debería dirigir Smileat sus esfuerzos? ¿Se mantendría el crecimiento de la alimentación ecológica de los últimos años o tendería a estancarse?

Ante este escenario de debate, las dudas se centraban en el potencial de crecimiento que podía tener Smileat. Se habían tomado decisiones cuyos efectos aún se desconocían y algunos proyectos no estaban todavía suficientemente maduros.

## LA COMPAÑÍA

### El origen de la empresa

La empresa fue fundada en 2015 por Alberto Jiménez y Javier Quintana —amigos desde la infancia, el colegio y la universidad— a la edad de 29 años. Ambos eran ejecutivos expatriados de multinacionales, con formación en dirección de empresa el primero y en ingeniería el segundo, y muy sensibilizados con la importancia que la alimentación podía tener en la salud de los consumidores.

La venta de productos ecológicos<sup>2</sup> en el canal de libre servicio no era tan positiva como podía desprenderse de algunos análisis de tendencias de consumo; no obstante, presentaba una clara trayectoria ascendente en el mercado de alimentación infantil. Estos productos solían ser más caros que los convencionales, con un sobreprecio que variaba según las categorías de alimentos y no tenían una distribución extensiva.

Los fundadores de Smileat decidieron formular una propuesta de valor acorde con esa tendencia de alimentación eco-saludable que se detectaba en la sociedad, para ofrecer en el mercado de alimentación infantil una alternativa más sana *“a los consumidores que no pueden o no quieren elaborarla en su casa”*. Tras analizar el mercado, comprobaron que casi el 50% de su volumen correspondía a alimentos elaborados en el ámbito doméstico, mientras el resto estaba dominado por marcas líderes de empresas con gran prestigio y saber hacer.

La visión de los fundadores fue la siguiente:

*“Aportar a nuestro consumidor productos ecológicos, con simplicidad de ingredientes y nutricionalmente perfectos, apostando por el 0% de azúcar añadido e innovando en los ingredientes y formas de producir, para llegar a productos con los sabores de siempre, pero sin nada de azúcar”.*

---

<sup>2</sup> El gasto medio por persona y año en productos ecológicos en España durante 2020, fue de 53,31 euros lo que supuso un incremento del 7% respecto al año anterior. Los alimentos ecológicos representaban en 2020 el 2,48% del gasto total de alimentación en los hogares, aunque habían conseguido un crecimiento del 67,4% entre 2015 y 2020 (Fuente: Ministerio de Alimentación Pesca y Agricultura).

Su concepto de producto se fundamentaba en cuatro pilares:

- Recetas e ingredientes sin conservantes, ni concentrados, ni azúcares ni sal ni otros aditivos artificiales.
- Frutas y verduras ecológicas.
- Envases sostenibles.
- Comunicación honesta.

### **El modelo de empresa y su gobierno corporativo**

La empresa se creó siguiendo el modelo de una *start-up*<sup>3</sup>, orientada hacia una fuerte escalabilidad potencial de su volumen de negocio, apalancada en la tecnología y financiada por inversores externos, cuyo criterio de inversión no fuera el de rentabilidad a corto plazo sino el de plusvalía de la inversión a medio o largo plazo.

La primera ronda de inversiones captó 142.000 € en 2015; la segunda 260.000 € en 2016; la tercera 700.000 € en 2018 y la cuarta 1.800.000 € en 2021. El capital se reforzó además con 200.000 € aportados por ENISA<sup>4</sup>.

Algunas de estas aportaciones de capital fueron suscritas por fondos de inversión, como el suizo QUADIA —[www.quadia.ch](http://www.quadia.ch)—, CREAS —[www.creas.es](http://www.creas.es)— o Clave Mayor —[www.clave.capital.es](http://www.clave.capital.es)— o por inversores individuales, como Didier Suberbielle, Pablo Campos, Alberto Bermejo, Pablo Keller, Jesús Usar o Francisco Albella, entre otros casi 40 destacados empresarios expertos en la economía digital.

La participación de estos inversores en la empresa estaba regulada mediante un pacto de socios, que contemplaba temas como la aprobación de los presupuestos anuales, las inversiones y el endeudamiento de la sociedad, las posibles plusvalías, la política salarial de los directivos, etc.

El consejo de administración estaba formado por los dos fundadores que eran los directivos de Smileat y seguían manteniendo la titularidad de la mayoría del capital.

También existía un consejo asesor que se reunía trimestralmente para analizar la evolución del negocio, cuyos miembros recibían información mensual relativa a los estados financieros, las métricas comerciales y otras materias relacionadas con la evolución del negocio.

Lo integraban seis miembros con participación en el capital: tres de ellos representaban a los principales fondos de inversión y los otros tres eran inversores destacados, como Didier Suberbielle, Jesús Usar y Pablo Keller.

---

<sup>3</sup> El IESE le otorgó el premio a “La mejor *start-up* del año” en 2015 y la Fundación Empresa y Sociedad el premio “Empresa Promesa” del mismo año.

<sup>4</sup> ENISA (Empresa Nacional de Innovación Sociedad Anónima). Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.