



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



Trabajo de Fin de Grado

**PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA MARCA
ALIMENTARIA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE HONGOS COMESTIBLES.**



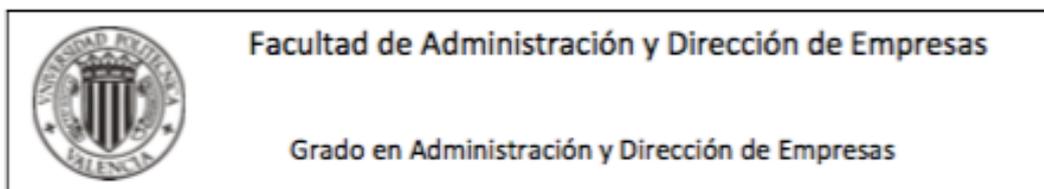
Autor: Ricard Martínez Pla

Tutora: M^a Amparo Baviera Puig

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Julio 2018





Datos

Autor del trabajo: Ricard Martínez Pla

DNI: 23317236C

Título: PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA MARCA ALIMENTARIA DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HONGOS COMESTIBLES.

Tutora: M^a Amparo Baviera Puig

Resumen

El presente Trabajo de fin de Grado (TFG) consiste en la realización de un plan de marketing para la empresa de reciente creación, LA VALL gourmet S.L. Esta empresa pertenece al sector agroalimentario y se dedica al cultivo y distribución de hongos comestibles. El objetivo del plan es el posicionamiento de la marca y del producto en los pueblos de la Vall de Albaida. Se llevará a cabo un estudio de la situación y el entorno que envuelve a la empresa con el fin de definir los objetivos y las estrategias de marketing. Por último, se definirán las acciones específicas que se desarrollarán para la consecución de los objetivos, así como una estimación del presupuesto necesario y un plan de control.

Palabras Clave

Palabras clave: plan de marketing, reciente creación, sector agroalimentario, hongos comestibles, Vall de Albaida, canal online



Resum

El present Treball de fi de Grau (TFG) consisteix en la realització d'un pla de màrqueting per a l'empresa de recent creació, LA VALL gourmet S.L. Aquesta empresa pertany al sector agroalimentari i es dedica al cultiu i distribució de fongs comestibles. L'objectiu del pla és el posicionament de la marca i del producte en els pobles de la Vall d'Albaida. Es durà a terme un estudi de la situació i l'entorn que embolica a l'empresa, a fi de definir els objectius i les estratègies de màrqueting. Finalment, es definiran les accions específiques que es duran a terme per a la consecució dels objectius, així com una estimació del pressupost necessari i un pla de control.

Paraules clau

Palabras clave: pla de màrqueting, recent creació, sector agroalimentari, fongs comestibles, Vall d'Albaida, canal online

Abstract

This Final Degree Project (TFG) consists on the creation of a marketing plan for a company in recent creation, LA VALL gourmet S.L. This Company belongs to the agri-food sector, which is dedicated to the cultivation and distribution of edible mushrooms. The objective of the plan is the positioning of the bran and the product in the villages of the Vall d'Albaida. A research of the situation and environment will be conducted in order to define the objectives and marketing strategies. Finally, the specific actions will be defined for the consecution of these objectives, as well as an estimation of the required budget and a control plan.

Key words

Palabras clave: marketing plan, recent creation, agri-food sector, edible mushroom, Vall de Albaida, online channel



Tabla de contenido

1. Introducción	8
1.1. Resumen ejecutivo	8
1.2. Motivación	9
1.3. Relación con las asignaturas	10
1.4. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado	12
1.5. Estructura	12
2. Antecedentes y tendencias del sector.....	14
2.1. Introducción	14
2.2. Aproximación al sector.....	16
2.2.1. Descripción de la Industria Agroalimentaria en España.....	19
2.2.2. Descripción de la Industria Agroalimentaria en la Comunidad Valenciana.....	22
3. Análisis Estratégico y Diagnóstico de la situación	23
3.1. Introducción	23
3.2. Análisis Externo (PESTEL)	24
3.2.1. Análisis político-económico	24
3.2.2. Análisis Social	26
3.2.3. Análisis Tecnológico	28
3.2.4. Análisis Ecológico	30
3.2.5. Análisis Legal	31
3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	33
3.4. Análisis Interno	39
3.5. Análisis de la competencia.....	40
3.6. Diagnóstico de la situación	45
3.6.1. Análisis DAFO	46
3.6.2. Modelo CAME	49
4. Objetivos	53
5. Estrategias de marketing.....	57



6. Programa de acciones	58
6.1. Introducción	58
6.2. Producto.....	59
6.3. Precio.....	64
6.4. Distribución	67
6.5. Comunicación.....	71
6.6. Cronograma.....	84
7. Recursos Humanos necesarios	86
8. Presupuesto.....	89
9. Plan de control.....	96
10. Conclusiones	101

Índice de figuras

Figura 1. Instalaciones Champiñones y Setas Giménez. – Fuente: www.gimechamp.es	14
Figura 2. Evolución interanual de la producción industrial. – Fuente: Eurostat, 2017	16
Figura 3. Distribución en % de la facturación por ramas de actividad en el Sector Industrial. – Fuente: INE, 2018	17
Figura 4. Evolución Comercio Exterior Agroalimentario Comunidad Valenciana. – Fuente: IVACE, 2017..	22
Figura 5. Fases del plan de marketing. – Fuente: Sainz, 2002	23
Figura 6. Evolución del PIB en España. – Fuente: INE, 2018.....	24
Figura 7. Jefes de explotaciones agrícolas por grupos de edad. – Fuente: INE, 2018	28
Figura 8. Variación del consumo en alimentació por canal. – Fuente: MAPAMA, 2017	29
Figura 9. Cuadro explicativo modelo de Porter. – Fuente: http://www.5fuerzasdeporter.com	33
Figura 10. Variedades de hongos distribuidas por ARAT NATURA. Fuente: https://www.aratnatura.com	41
Figura 11. Envases utilizados por ARAT NATURA. – Fuente: elaboración propia	42
Figura 12. Página de Facebook de ARAT NATURA. – Fuente: Facebook	42
Figura 13. Alimentos comercializados por Champiñones y Setas Giménez. – Fuente: gimechamp.com ...	43
Figura 14. Puestos de venta de Champiñones y Setas Giménez. – Fuente: elaboración propia	44
Figura 15. Modelo DAFO aplicado a la empresa en estudio: LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia	45
Figura 16. Esquema Modelo CAME. – Fuente: https://www.coaching-para-emprendedores.es	46
Figura 17. Herramientas para describir el marketing mix: las 4 P. – Fuente: https://www.google.es	58
Figura 18. Variedades de setas distribuidas por LA VALL gourmet. – Fuente: https://www.google.es	59
Figura 19. Logo de la empresa LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia	60
Figura 20. Tipos de envases LA VALL gourmet. – Fuente: Elaboración propia	61
Figura 21. Etiqueta LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia.....	62
Figura 22. Canales de distribución empleados por LA VALL gourmet. – Fuente: Elaboración propia	68
Figura 23. Página web en creación de LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia	72
Figura 24. Página principal www.lavallgourmet.es (en creación). – Fuente: elaboración propia	72
Figura 25. Banner A LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia.....	75
Figura 26. Banner B LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia.....	76
Figura 27. Página de Facebook LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia	77
Figura 28. Instagram LA VALL gourmet. Fuente: elaboración propia.....	78
Figura 29. Preguntas encuesta LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia.....	81
Figura 30. Cronograma Plan de Marketing LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia.....	84
Figura 31. Tarifas Ediciones Comarcales Levante-EMV. – Fuente: Levante EMV (2017).....	89
Figura 32. Fases del proceso de control. – Fuente: Kotler, 2003	96



Índice de tablas

Tabla 1. Empresas activas según sector económico, a 1 de Enero de 2017. – Fuente: INE, 2017	17
Tabla 2. Tasa de crecimiento de las afiliaciones en España.. – Fuente: FIAB, 2016.....	20
Tabla 3. Empresas por subsectores y estrato de asalariados. – Fuente: MAPAMA, 2016.....	21
Tabla 4. Índice de libertad de empresas en los países de la UE en 2018. – Fuente: Heritage Foundation, 2018.....	25
Tabla 5. Evolución de la población residente en España. – Fuente: INE, 2017.....	26
Tabla 6. Prioridades en objetivos. – Fuente: Sainz, 2002.....	53
Tabla 7. Precio medio setas en España. – Fuente: elaboración propia.....	64
Tabla 8. Costes medios estimados de producción LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia	64
Tabla 9. Previsión de costes con imprevistos. – Fuente: elaboración propia.....	65
Tabla 10. Precio estimado para cada variedad de LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia	66
Tabla 11. Recursos humanos involucrados en el plan de marketing. – Fuente: elaboración propia.....	87
Tabla 12. Coste por anuncio en Levante EMV. – Fuente: Levante EMV, elaboración propia.....	90
Tabla 13. Coste de stand en eventos. – Fuente: elaboración propia	90
Tabla 14. Coste diseño marca, envase y etiqueta. – Fuente: Punto Creativo, elaboración propia.....	91
Tabla 15. Coste creación página web. – Fuente: Punto Creativo, elaboración propia.....	91
Tabla 16. Costes Search Engine Optimization. – Fuente: elaboración propia.....	92
Tabla 17. Coste Search Engine Marketing. – Fuente: Google Adwords, elaboración propia.....	92
Tabla 18. Coste anual campaña en redes sociales. – Fuente: Facebook, elaboración propia.....	93
Tabla 19. Coste medio por publicación según número de seguidores. – Fuente: Chiara di Rago.....	94
Tabla 20. Coste anual campaña de Influencers. – Fuente: elaboración propia	94
Tabla 21. Cuadro resumen costes plan de marketing. – Fuente: elaboración propia	95
Tabla 22. Resumen objetivos plan de marketing. – Fuente: elaboración propia.....	96
Tabla 23. Posibles escenarios y KPI's en 3 años. – Fuente: elaboración propia.....	97
Tabla 24. Acciones correctoras en un escenario pesimista. – Fuente: elaboración propia	100



1. Introducción

1.1. Resumen ejecutivo

El objeto del presente Trabajo de fin de Grado es el diseño de un plan de marketing, necesario para disponer de información útil que permita a la empresa, LA VALL gourmet, tomar las decisiones oportunas para iniciar su actividad de la mejor forma posible.

LA VALL gourmet se define como una empresa local situada en un pequeño pueblo de la Vall de Albaida, Bufali, que se preocupa tanto por las necesidades de sus clientes como por la preservación del entorno y la sostenibilidad del sector. Algunos aspectos de la empresa, como el cultivo ecológico o la localización, hacen que el producto que ofrece sea muy valorado por los clientes de la región.

Valencia ha sido elegida como Capital Mundial de la Alimentación Sostenible en 2017, con lo que se refleja un cambio en la forma de alimentación de la sociedad en general. Es por ello, que la empresa tiene como objetivo posicionarse como el principal distribuidor de setas de la zona de la Vall de Albaida.

Este producto, como se detallará más adelante, se encuentra en auge entre la gastronomía mundial, siendo un alimento muy valorado por su sabor, por lo que la empresa cuenta con una gran oportunidad de poder satisfacer la creciente demanda que existe. Es necesaria la formación específica en micología de todo el equipo de trabajo con el fin de obtener la mejor calidad del producto y ofrecer el mejor servicio al cliente. LA VALL gourmet pretende aplicar estos conocimientos no solo en la producción de las setas, sino mostrando la forma en la que se obtienen y las distintas maneras que existen de tratarlas, para así poder mejorar la experiencia del consumidor.

Por todo esto, este plan de marketing juega un papel fundamental en el éxito de la empresa, así como en el posicionamiento tanto de la marca como del producto que comercializa.



1.2. Motivación

La motivación principal de este trabajo surge de la idea real de dos estudiantes de Administración y Dirección de Empresas de montar un negocio de cultivo de setas ecológico en su pueblo natal, junto a un Ingeniero Agrónomo recién titulado.

Como se explica más detalladamente en los siguientes puntos, en la zona de la Vall de Albaida existe gran tradición por la recolecta y el consumo de setas. Además, se cuenta con la experiencia de familiares en la distribución de frutas y hortalizas. De esta forma, se empieza a plantear la posibilidad de cultivar sus propias setas, con el fin de poder disfrutar de este alimento tan preciado durante todo el año.

La andadura comenzó con pequeños cultivos de setas en troncos y pequeñas bolsas con sustrato, compradas directamente de internet para empezar a familiarizarse con el producto.

Para ampliar estos conocimientos, los emprendedores dedicaron un mes a realizar un curso de formación en Almería que incluye diferentes aspectos del negocio como la producción, la seguridad e higiene o la comercialización.

Ya con una idea general del negocio, se quiere llevar a cabo un plan de empresa en el que se detalle el plan de inversión-financiación y, concretamente en este trabajo, el plan de marketing que permitirá definir las herramientas necesarias para comercializar las setas en la Vall de Albaida.

1.3. Relación con las asignaturas

Este trabajo ha sido desarrollado gracias a los conocimientos obtenidos durante el grado de Administración y Dirección de Empresas. Las diferentes asignaturas que conforman el mismo, ofrecen información y perspectivas distintas del negocio. En este punto se detallarán, por apartados, la relación de estas asignaturas con el trabajo realizado:

Antecedentes y situación Actual	
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Economía Mundial - Macroeconomía I y II

1ª FASE. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DIAGNÓSTICO	
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Macroeconomía I y II - Microeconomía I y II - Derecho de la empresa - Dirección Comercial - Estrategia y Diseño de la Organización

2ª FASE. Objetivos y Estrategias de Marketing	
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación Comercial - Marketing management (E)

3ª FASE. Plan de acción y recursos necesarios	
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Comercial - Human Resource Management (E)

Presupuesto y Control	
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad de Costes - Dirección Comercial - Marketing management (E)

- ❖ **Antecedentes y situación actual:** en este apartado se realiza un estudio de la situación pasada y actual, tanto del sector industrial como de la industria alimentaria. Así, para llevar a cabo este punto inicial, se han empleado conocimientos obtenidos en las asignaturas de **Economía Española y Macroeconomía I y II**.

- ❖ **Análisis estratégico y diagnóstico:** la primera fase del plan de marketing es esencial para conocer el entorno en el que se va a desarrollar. En este punto, se realiza un análisis del macro-entorno, del entorno específico y de la competencia que va a encontrar. Todo estos datos y las respuestas se resumirán en la Matriz DAFO y CAME.
Para este apartado, se han utilizado gran cantidad de recursos divididos en diferentes asignaturas a lo largo del Grado. Principalmente, se ha recurrido a **Microeconomía I y II, Macroeconomía I y II, Derecho de la empresa, Dirección Comercial y Estrategia y Diseño de la Organización**.

- ❖ **Objetivos y Estrategias de marketing:** tras este análisis, es importante definir los objetivos que la empresa quiere conseguir, así como un plazo de consecución aproximado. Junto con los objetivos, se define la estrategia en la que la empresa basará su actividad y las acciones marcadas.
En este apartado han sido de gran ayuda asignaturas relacionadas con la gestión del marketing como **Investigación Comercial y Marketing Management**, cursada durante la estancia Erasmus en la Facultad de Económicas de Liubiana (Eslovenia).

- ❖ **Plan de acción y recursos necesarios:** en la última fase del plan de marketing se describen las acciones específicas que se llevarán a cabo, de acuerdo con la estrategia elegida por la empresa, con el fin de la consecución de los objetivos de marketing. Además, es importante conocer los recursos necesarios para llevar a cabo dichas acciones y estimar el presupuesto final.
Para ello, se ha contado con el apoyo de asignaturas como **Dirección Comercial y Human Resource Management**, cursada en Eslovenia.

- ❖ **Presupuesto y control:** para este último punto del Trabajo de Fin de Grado se han utilizado los conocimientos adquiridos en dos asignaturas completamente distintas. Por un lado, con el fin de detallar los costes de las acciones programadas por la empresa, se establece un presupuesto final. Es importante recordar conceptos estudiados en la asignatura **Contabilidad de Costes**. Por otro lado, es necesario que la empresa establezca un control del resultado de las acciones realizadas, a fin de corregir y mejorar su actividad. La asignatura de **Dirección Comercial** aporta las nociones necesarias para llevarlo a cabo.

1.4. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

El objetivo del Trabajo de Fin de Grado es la creación de un plan de marketing completo para una nueva empresa del sector agroalimentario, denominada LA VALL gourmet. Esta empresa empezará su actividad con una pequeña red de clientes alrededor de la explotación, considerando un radio de 30 kilómetros como máximo. Este plan de marketing pretende aumentar en un par de años este radio de actuación de la empresa, así como fidelizar el máximo número de clientes posibles en La Vall de Albaida.

Este objetivo propuesto por la empresa está compuesto por diferentes acciones específicas que se desarrollarán a lo largo del presente trabajo:

- Estudio pormenorizado del sector y de la industria agroalimentaria.
- Estudio de las cuatro variables fundamentales del marketing.
- Llevar a cabo un plan de acciones concreto que persiga el objetivo general de la empresa.
- Definir los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones correspondientes, así como el gasto que supondrá a la empresa.

1.5. Estructura

Antes de comenzar a elaborar el plan de marketing, es importante conocer los antecedentes y la situación actual de la economía del país para hacerse una idea del marco en el que se englobará la actividad empresarial. Además, se hará hincapié en la situación particular de la Comunidad Valenciana, ya que es donde se quiere establecer la red de clientes inicial. Tras este análisis, se llevará a cabo un estudio estratégico tanto del macroentorno como del entorno específico de la empresa.

Una vez conocidas todas las variables que envuelven la actividad de manera directa o indirecta, se definirá el plan de marketing, a través de objetivos y estrategias que se traducirán en un plan de acciones concreto. Esta herramienta sirve de gran ayuda a la empresa a la hora de empezar su actividad ya que muestra diferentes aspectos que pueden afectar su funcionamiento, tiene la posibilidad de preverlos y gestionar la empresa de una manera más eficiente.



Trabajo Fin de Grado 2018

Por último, la empresa establecerá un cronograma aproximado en el que se detallarán las acciones que se desprenden del plan de marketing y los recursos necesarios para llevar a cabo esta actividad. Además, se definirá un presupuesto aproximado de las acciones desarrolladas y un programa de control para poder analizar los resultados de las mismas.

2. Antecedentes y tendencias del sector

2.1. Introducción

Otoño es la época dorada de las setas silvestres en España, pues empieza la recolección de distintos tipos de setas en los montes. La temporada de este alimento está muy condicionada por dos factores meteorológicos: la temperatura y el agua. No obstante, el calentamiento global es un fenómeno que afecta al mundo entero y en un país como España, se manifiesta con un descenso progresivo de las precipitaciones y un aumento generalizado de las temperaturas medias.

En 2017 las precipitaciones en España han sido realmente escasas, aunque los expertos aseguran que el calentamiento global solo está retrasando unas semanas la aparición de los hongos. Todos coinciden en que el verdadero problema del descenso en la producción de setas silvestres radica en la masificación de los montes, ya que la tierra se compacta y esto limita la llegada de oxígeno (Vallespín, I., 2017).

Para frenar el impacto del descenso en la producción de setas en los montes, se han desarrollado con el tiempo diferentes técnicas que han permitido obtener una producción elevada de setas durante todo el año. De hecho, países centroeuropeos como Hungría, Checoslovaquia o Dinamarca ya empleaban un cultivo primario de setas que consistía en dejar, en un sitio fresco, troncos o trozas de madera que se recogían en los bosques con el hongo. Más tarde, se fue extendiendo lentamente este tipo de cultivo por el resto de Europa. En un principio, se solían emplear troncos de árboles de madera, donde se inoculaba el micelio y se mantenía en las condiciones correctas. Con el tiempo, ya en la década de los 70, se comenzó a cultivar sobre otros sustratos, como la paja. Esta forma de cultivo ha ido evolucionando hasta posicionarse dentro del sector industrial, en invernaderos que, con las condiciones adecuadas, permiten obtener una buena producción. Hoy en día, se emplea un cultivo en bolsas muy parecido al de los troncos pero que permite aumentar la producción en el mismo espacio de manera significativa (Figura 1).



Figura 1. Instalaciones Champiñones y Setas Giménez. – Fuente: www.gimechamp.es



Si echamos la vista atrás 40 años, el único hongo comestible en España era el champiñón. Ahora, casi medio siglo después, encontramos empresas que se dedican al cultivo de múltiples variedades de hongos y su consumo entre la sociedad crece con los años y con la concienciación de la alimentación saludable.

Muchos restaurantes y reputados chefs de la cocina mediterránea han descubierto el potencial de este alimento en los últimos años, aprovechando su versatilidad y el sabor, que generan una gran aceptación entre los comensales. Además, los hongos cultivados presentan algunas ventajas frente a los silvestres que hacen de ellos una opción perfecta para el hostelero: regularidad en el suministro y en la calidad, menor precio, etc.

El cultivo comercial de setas del género *Pleurotus*, como es la seta de cardo, comenzó en Castilla la Mancha en la década de los 80 como alternativa al cultivo del champiñón, con el fin de ofrecer una gama más amplia de hongos comestibles. Las especies más comunes a día de hoy en Europa son: *Agaricus bisporus* (champiñón), *Pleurotus ostreatus* (seta de ostra) y *Lentinula edodes* (shiitake); y su consumo ha aumentado considerablemente. Los países que más consumen estos hongos son Holanda y Polonia seguidos por Francia y España, según los últimos datos recogidos.

En nuestro país podemos encontrar dos zonas de producción industrial de hongos bien diferenciadas: La Rioja y parte de Navarra y Aragón; y por otro lado la Manchuela, región que abarca física e históricamente pueblos conquenses, albaceteños y valencianos. Por su parte, la Comunidad Valenciana y, más concretamente, la zona de la Vall de Albaida, ha disfrutado siempre de gran afición a la recolecta de este tipo de hongos, sobretodo la seta de cardo y de chopo, variedades realmente valoradas en la región. Además, la falta de lluvias junto con las altas temperaturas registradas durante el invierno están perjudicando cada vez más la recolección de éstas. Este hecho, junto con la escasez de productores locales motiva la necesidad de comprar estos productos en regiones de la Rioja, Castilla la Mancha, incluso del este de Europa. Asimismo, las características propias del producto hacen que la proximidad sea un factor clave en la calidad y que el concepto de cocina de proximidad, aquella que encuentra las materias primas en un radio inferior a 100 kilómetros, aparezca cada vez con más frecuencia en el sector de la alimentación en general (Sociedad Micológica Leonesa, 2002).

2.2. Aproximación al sector

El sector industrial ha tenido un gran peso en la economía española desde hace más de 40 años, llegando a representar un 40% del PIB en la década de los 70. Esta fuerza de la industria española se mantuvo hasta la crisis de 2008 que acabó con el 30% del entramado empresarial (se cerraron más de 40.000 empresas del sector manufacturero), debido principalmente a compañías que fueron arrastradas a la quiebra por el sector de la construcción (INE, 2017).

España comenzó a notar las consecuencias de la crisis financiera antes incluso del estallido de Lemman Brothers y los desplomes sufridos por la economía fueron más pronunciados que los del resto de Europa. Esto se traduce en un dato claro, entre la primavera de 2007 y la de 2009 se perdió un cuarto de la producción industrial en España, diez puntos peor que en el conjunto de Europa. A día de hoy Europa empieza a recuperar los niveles de producción industrial anteriores a la crisis. Por su parte, España sigue una recuperación lenta. Como muestra la Figura 2, los últimos datos registran un aumento del 2% en España frente a un 3,5% de la eurozona (Eurostat, 2017).

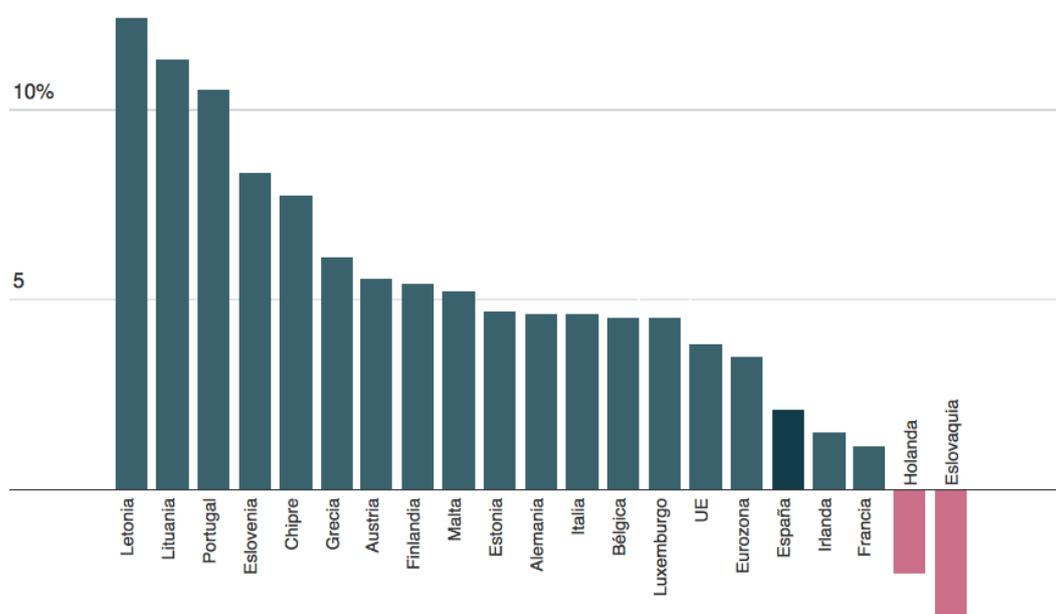


Figura 2. Evolución interanual de la producción industrial. – Fuente: Eurostat, 2017

Uno de los retos más importantes que ha tenido pendiente la economía española, es reforzar el número de medianas empresas. Tras la crisis se ha notado una cierta mejoría en las grandes empresas, de más de 300 empleados, mientras que las pymes no consiguen crecer al ritmo de las economías más dinámicas de Europa. Como se observa en la Tabla 1, más del 90% del entramado empresarial en España está compuesto por pequeñas y

medianas empresas, con menos de 250 trabajadores. Es importante contar con un número mayor de empresas grandes e industrializadas, que permitan conseguir un sector más sólido con un incremento de la producción y de la ocupación.

	Total	Industria
TOTAL	3.282.346	198.805
Sin asalariados	1.823.250	78.115
De 1 a 2 asalariados	894.179	51.329
De 3 a 5 asalariados	298.744	24.289
De 6 a 9 asalariados	120.696	14.608
De 10 a 19 asalariados	77.632	14.311
De 20 o más asalariados	67.845	16.153

Tabla 1. Empresas activas según sector económico, a 1 de Enero de 2017. – Fuente: INE, 2017

La clave para la aceleración del sector industrial en España es la mejora continua tanto de la industria alimentaria como de los automóviles. Ambas aportan unas cifras de ocupación y de producción superiores al resto del sector. La industria de la automoción ha realizado un esfuerzo enorme y ha sabido reposicionarse tras la crisis, manteniendo la flexibilidad y la productividad. Todo esto ha permitido aumentar la facturación de los fabricantes de vehículos en más de 50.000 millones en 2016, así como crear más de 38.000 puestos directos de trabajo durante la crisis (INE, 2018). Otro punto en la recuperación de esta industria es la inversión en áreas clave para la competitividad, como la innovación y la digitalización. Por ello, la industria del vehículo es uno de los principales motores de I+D+i en Europa.

Por otra parte, la industria agroalimentaria se sitúa como primer subsector industrial dentro de la manufactura y uno de los sectores más dinamizadores del mercado laboral (Figura 3). Nuestra actividad está englobada dentro de esta industria por lo que, más adelante, se analizará con detenimiento las características que la describen.

Distribución (en porcentaje) de la facturación por ramas de actividad en el Sector Industrial. Año 2016

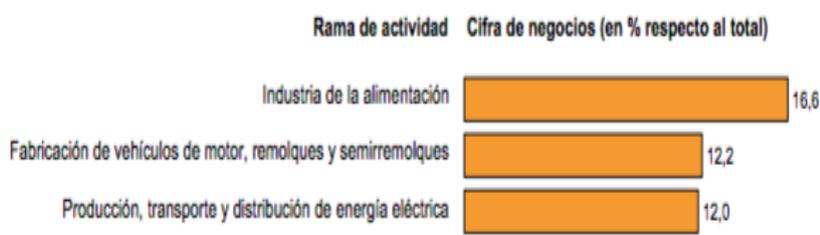


Figura 3. Distribución en % de la facturación por ramas de actividad en el Sector Industrial. – Fuente: INE, 2018



El cultivo industrial de champiñones y setas está incluido dentro de la industria alimentaria, lo cual es positivo al contar con una fuerte recuperación tras la crisis. El sector servicios en España ha sido la base que ha conseguido sostener el crecimiento económico en un 3% durante los últimos años. Como se ha comentado anteriormente, la industria salió muy mermada tras la crisis y la recuperación de la misma está siendo mucho más lenta que la de países vecinos. España cuenta con un nivel de turismo elevado, en ocasiones excesivo, por lo que las autoridades deberían centrarse en reforzar el entramado empresarial.

Los siguientes apartados se centran en el estudio de la Industria Alimentaria, describiendo las principales cifras que la componen. Además, muestran cuales son los objetivos a conseguir con el fin de aumentar la productividad y la ocupación tanto de la industria como del sector.

2.2.1. Descripción de la Industria Agroalimentaria en España

En España, la industria agroalimentaria es la primera rama industrial, según el Informe anual de la Industria Alimentaria Española representa el 20,5% de las ventas netas de producto, el 18,3% de las personas ocupadas y el 15,5% del valor añadido. Así pues, el número de empresas, supone el 14,3% del total de empresas del sector industrial español. Estos números, de récord para esta industria, vienen motivados principalmente por el incremento de las exportaciones de bienes, las cuales se dispararon un 8,4% hasta suponer 27.500 millones de euros.

La industria de la alimentación y bebidas tiene en España más relevancia que en la Unión Europea, no solo por el importante peso de las exportaciones que representan un 11,6% de las exportaciones industriales en 2016 sino también por el tamaño de las empresas, la ocupación y el consumo destinado a la alimentación (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, 2016).

Es importante destacar, por otro lado, el convenio de colaboración firmado por la Ministra de Agricultura, Pesca y Alimentación y el Presidente de la Cámara de Comercio de España para impulsar el desarrollo y la competitividad de la industria agroalimentaria en España en 2017. Los principales objetivos de este convenio son ayudar a las empresas a ganar tamaño, fomentar su internacionalización e incrementar su sostenibilidad social, económica y medioambiental (Cámara de Comercio, 2017).

A través de este convenio se pondrán en marcha actividades conjuntas dirigidas a:

- Impulsar la formación y el emprendimiento.
- Impulsar el entendimiento entre las empresas agroalimentarias con el fin de prevenir situaciones no deseables en la cadena alimentaria.
- Crear una sección especializada en el sector agroalimentario en la Corte Española de Arbitraje.
- Apoyar la internacionalización de las empresas del sector.
- Promover el conocimiento y consumo de la alimentación española, especialmente de productos de calidad diferenciada y agricultura ecológica.

Una vez comentada la importancia de la industria agroalimentaria dentro de la economía española, es fundamental explicar algunas de las características que describen a este sector, como el empleo, el tamaño medio de las empresas y las tendencias de consumo.

❖ Empleo

En primer lugar se analiza el empleo generado por este tipo de industria en nuestro país para describir las particularidades de este. En el año 2016 empezaron los efectos de la recuperación económica en el mercado laboral de la industria agroalimentaria. Los datos obtenidos de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) muestran una creación de 9.500 puestos de trabajo en 2016, incremento del 3,4% en el número de afiliados. Estos datos sitúan a la industria de alimentación y bebidas como un sector estratégico y estable en la creación de empleo, por encima del total de la industria manufacturera y del conjunto de la economía española, ambas con un crecimiento del 3% (Tabla 2).

	Total economía	Total industria	Ind. Manufacturer	Alimentos y bebidas
2008	-0,8	-2,2	-2,6	0,6
2009	-5,7	-10,3	-10,9	-4,0
2010	-1,9	-4,7	-5,1	-1,7
2011	-1,5	-2,8	-2,9	-0,6
2012	-3,4	-5,4	-5,5	-1,8
2013	-3,1	-4,2	-4,3	-1,5
2014	1,6	0,1	0,3	1,9
2015	3,2	2,3	2,4	2,4
2016	3,0	2,8	3,0	3,4

Tabla 2. Tasa de crecimiento de las afiliaciones en España.. – Fuente: FIAB, 2016

Es importante comentar los esfuerzos de esta industria por aumentar tanto el empleo femenino como la contratación de talento joven. La ocupación femenina representa en 2016 el 37% de del empleo, un dato que sitúa a este sector 12 puntos por encima del conjunto de la industria manufacturera. El incremento del empleo para menores de 30 años se ha visto motivado por la apuesta de la industria en la contratación de jóvenes, éste se sitúa en un 14%, también por encima del conjunto de la economía. (FIAB, 2017)

La industria alimentaria se considera como un sector generador de empleo debido a la constante modernización y mejora de las actividades. Hoy en día, un gran número de empresas del sector cuentan con una tecnología más avanzada que permite contratar a profesionales más cualificados, crear puestos de largar duración, y así, aumentar la calidad del empleo en el sector.

❖ Tamaño de las empresas

Este es un problema que debe abordar no sólo la industria alimentaria, sino todo el sector industrial en conjunto, ya que cuenta tan solo con 4.500 empresas con más de 250 trabajadores (INE, 2016). Esta concentración de empresas de pequeño y medio tamaño dota a la industria española de una productividad baja que se traduce en una menor influencia sobre el PIB, a favor del sector servicios. Como muestra la Tabla 3, en el año 2016 la industria alimentaria contaba con menos de 200 empresas con más de 250 trabajadores.

EMPRESAS POR SUBSECTORES Y ESTRATO DE ASALARIADOS DATOS A 1 DE ENERO DE 2016					
SUBSECTORES	Menos de 10	De 10 a 49	De 50-249	Más de 250	Total
	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
Industria cárnica	2.636	955	185	34	3.810
Industria del pescado	334	214	69	10	627
Prep. y conservación frutas y hortalizas	944	318	124	23	1.409
Aceites y grasas	1.227	332	26	5	1.590
Productos lácteos	1.296	204	45	15	1.560
Molería y almidones	333	97	14	s(*)	447
Panadería y pastas alimenticias	8.698	1.221	138	26	10.083
Azúcar, café, infusiones y confitería	632	243	50	15	940
Otros productos alimenticios	1.269	338	76	14	1.697
Productos alimentación animal	497	245	42	s(*)	787
Vinos	3.389	564	66	6	4.025
Bebidas espirituosas	264	62	8	s(*)	335
Otras bebidas alcohólicas	454	18	6	8	486
Agua embotellada y beb. aromatizadas	195	76	24	10	305
Total Industria Alimentaria	22.168	4.887	873	173	28.101

Tabla 3. Empresas por subsectores y estrato de asalariados. – Fuente: MAPAMA, 2016

Aunque la industria alimentaria presenta cifras de récord en producción y exportaciones, sufre una ligera disminución del número de empresas que operan en el subsector. Este problema no solo afecta a la productividad del sector industrial en España, sino también a la inversión en innovación realizada por las empresas. Cuanto menor tamaño, menor potencial para invertir en I+D+i, y por lo tanto, menos posibilidades de crecer en tamaño. La inversión en innovación es fundamental para la mejora del sector y de la industria agroalimentaria, y esto pasa por la atracción de centros de innovación de grandes multinacionales, así como potenciar la actividad innovadora de la pequeña y la mediana empresa. La industria agroalimentaria está mejorando su posición, aumentando el tamaño de las empresas, principalmente mediante la búsqueda de nuevos mercados en Europa. España es la sexta exportadora de Europa en productos alimentarios y esto le permite tener robustez. Aun así, quedan muchos esfuerzos para llegar a competir con el tamaño y la productividad de las empresas agroalimentarias de otros países europeos.

2.2.2. Descripción de la Industria Agroalimentaria en la Comunidad Valenciana

La Comunidad Valenciana ha sido escogida por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) como capital Mundial de la Alimentación Sostenible en 2017. Este hecho es muy relevante, especialmente para un negocio que comercializa uno de los alimentos con más propiedades nutricionales positivas de la dieta mediterránea, como son las setas. Además, sitúa a la Comunidad Valenciana como un lugar concienciado con la alimentación de proximidad y de calidad.

Este hecho no es casualidad, ya que como muestra la Figura 4, las exportaciones de productos agroalimentarios alcanzaron los 5.731 millones de euros, un 20% del total exportado por la comunidad, así como el 13% del total de España (IVACE, 2017).

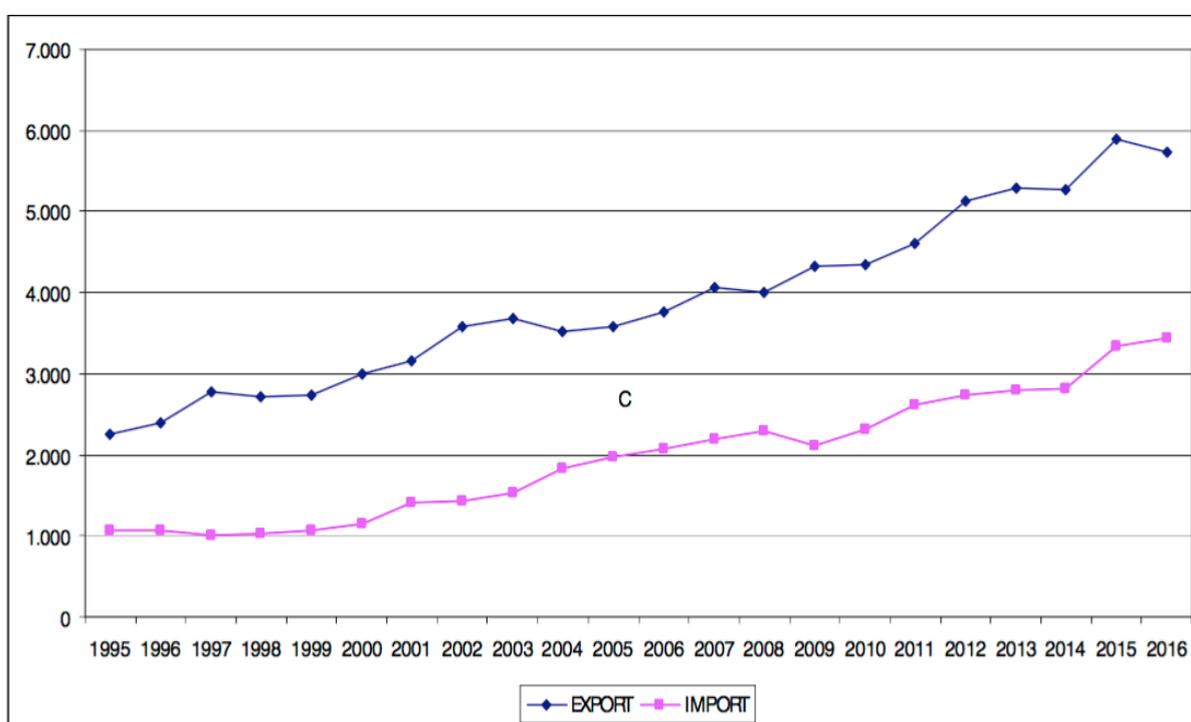


Figura 4. Evolución Comercio Exterior Agroalimentario Comunidad Valenciana. – Fuente: IVACE, 2017

La producción local de setas y hongos se encuentra concentrada en dos grandes productores establecidos en regiones muy dispares. Es por ello, que se pretende tomar ventaja del valor que aporta la proximidad, para abrir un nuevo negocio de venta de hongos en la Vall de Albaida y la Safor.

3. Análisis Estratégico y Diagnóstico de la situación

3.1. Introducción

El plan de marketing se debe considerar como un conjunto de etapas interrelacionadas que no se entienden una sin otra (Figura 5). Por ello, es fundamental establecer un análisis útil que permita obtener un diagnóstico de la situación para tomar las decisiones estratégicas de marketing y llevar a cabo las acciones correspondientes.

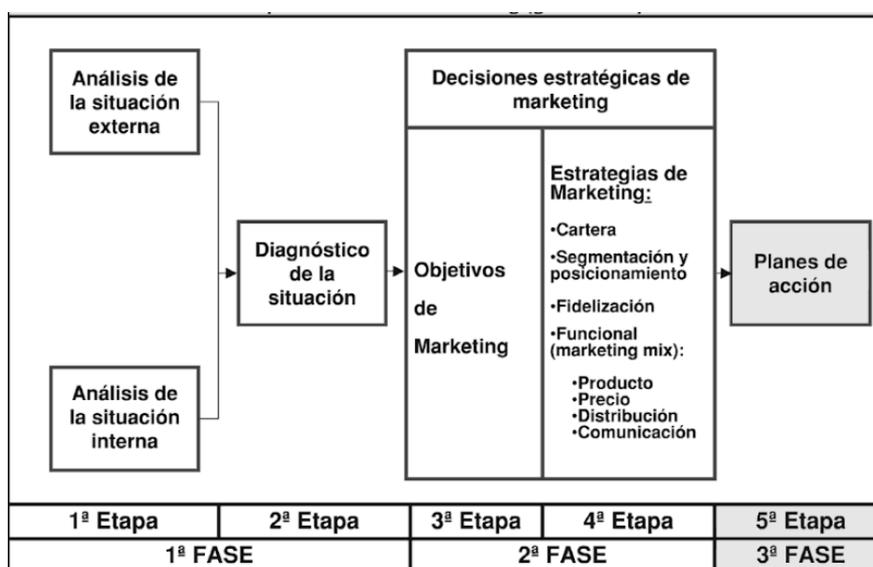


Figura 5. Fases del plan de marketing. – Fuente: Sainz, 2002

Este punto se compone de las dos primeras etapas del plan, el análisis y el diagnóstico, tanto externo como interno de la empresa. En primer lugar, se analiza el entorno general que constituyen los elementos no controlables por parte de la empresa. Para este estudio, se utiliza el análisis PESTEL, que engloba varias influencias directas e indirectas, a fin de obtener una visión más global. Tras el análisis externo, un estudio interno es necesario para poder prever determinados aspectos que muestren las debilidades y las fortalezas de la empresa. Posteriormente, el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter propone un marco para el análisis del mercado, identificando los cinco factores que determinan el grado de competitividad existente.

Finalmente, todos los aspectos controlables y no controlables por la empresa serán sintetizados en la matriz DAFO, acompañada por la matriz CAME con el fin de obtener las direcciones correctas para mejorar los aspectos analizados previamente.

3.2. Análisis Externo (PESTEL)

En el siguiente análisis se muestran los principales factores que componen el macro entorno de la empresa y que pueden influir en la actividad de la misma. Para obtener una visión del entorno general, se emplea el análisis PESTEL que se centra en el estudio de los siguientes aspectos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

3.2.1. Análisis político-económico

Tras la fuerte crisis económica sufrida por España, el Producto Interior Bruto disfruta de una recuperación intensa. En 2017, según el INE, el PIB creció un 3,1%, siendo éste el tercer año consecutivo con una tasa de crecimiento superior al 3% (Figura 6). Este crecimiento se apoya en la demanda interna, formada por el consumo y la inversión, además de una balanza comercial positiva.

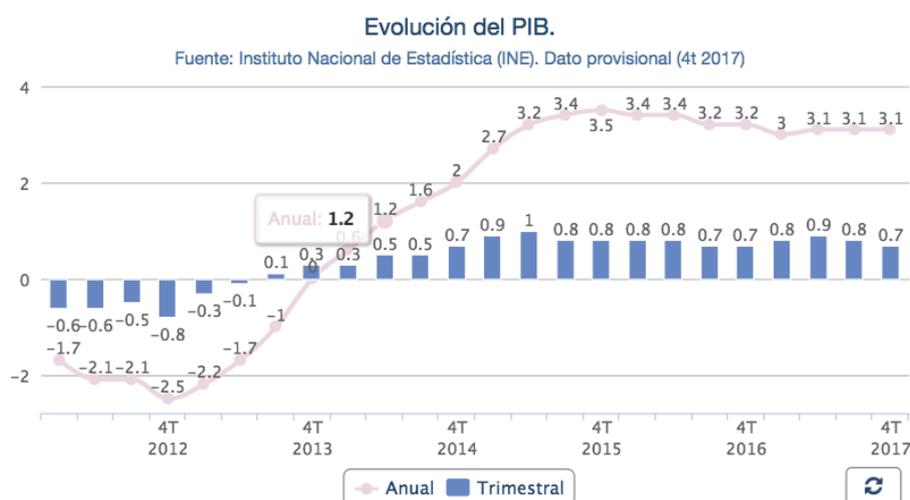


Figura 6. Evolución del PIB en España. – Fuente: INE, 2018

Por otra parte, los precios han mantenido una tendencia inflacionista en los últimos años tras la crisis, provocada principalmente por la influencia del precio del petróleo y la evolución del Índice de Precios al Consumo (IPC). En España, la inflación se determina por éste índice, el cual mide la evolución de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en el país. Los productos energéticos y los alimentos y bebidas no alcohólicas son los que tienen un mayor peso dentro de esta cesta. No obstante, las subidas en los precios de la gasolina y de la luz han sido los principales impulsores de la inflación registrada durante 2017. A esto hay que sumar la notable aceleración por parte de los alimentos sin elaboración, sobre todo por el incremento en productos como legumbres y hortalizas frescas, pescado y marisco (INE, 2018).

Para emprender una actividad novedosa, es interesante conocer la situación que viven las empresas españolas existentes o que pretenden iniciar su actividad. Para ello, este análisis se centra en la comparación publicada por la Heritage Foundation en 2018 sobre la libertad económica. Para conocer el grado de libertad que posee el país en el que se pretende operar, es importante analizar la libertad de empresa. Este indicador mide la eficiencia con la que una empresa evoluciona en un entorno marcado por las regulaciones gubernamentales y las infraestructuras disponibles.

Entre los 180 países incluidos en la comparación, Dinamarca ocupa el primer puesto en el ranking de países europeos y el tercero internacional, con una puntuación de 92,5 sobre 100. Seguidamente, se encuentran países como Reino Unido, Finlandia, Suecia y Alemania (Heritage Foundation, 2018).

Como se detalla en la Tabla 4, España se sitúa en la posición 22 en el ranking europeo, solo detrás de países de recién incorporación a la Unión Europea. Este dato no deja en muy buen lugar el ecosistema empresarial en España, ya que este indicador recoge 13 sub-indicadores relacionados con las facilidades para abrir una empresa, cerrarla y lograr el acceso al suministro de electricidad.

	Países	Puntuación (de 1 a 100)		Países	Puntuación (de 1 a 100)
1	Dinamarca	92,5	15	Austria	75,5
2	Reino Unido	91,1	16	Grecia	74,4
3	Finlandia	89,9	17	Lituania	73,4
4	Suecia	89,3	18	Rep. Checa	72,5
5	Alemania	86,	19	Italia	70,3
6	Portugal	83,2	20	Luxemburgo	69,2
7	Irlanda	81,8	21	Polonia	67,2
8	Bélgica	80,6	22	España	66,3
9	Países Bajos	80,5	23	Rumania	65,2
10	Francia	80,2	24	Bulgaria	64,3
11	Letonia	80,1	25	Malta	64,0
12	Eslovenia	79,5	26	Eslovaquia	63,9
13	Chipre	77,0	27	Hungría	61,8
14	Estonia	75,6	28	Croacia	58,9

Tabla 4. Índice de libertad de empresas en los países de la UE en 2018. – Fuente: Heritage Foundation, 2018

En referencia a la coyuntura política en España, ha tenido un fuerte protagonismo en los últimos meses de 2017 el proceso de la independencia de Cataluña. Es importante destacar la fuga de empresas que se produjo a otras comunidades autónomas durante los meses de Octubre a Diciembre. Sin embargo, tras un periodo de incertidumbre parece que todos los aspectos económicos vuelven a enderezarse y los efectos negativos sobre la economía española y la actividad de las empresas han sido mínimos.

3.2.2. Análisis Social

Para analizar los cambios sociales en España, es necesario empezar por conocer la evolución de la población. El número de residentes creció en España en 2016 por primera vez desde 2011, situándose en 46.528.966 habitantes a 1 de enero de 2017 (Tabla 5), con un incremento de 88.867 personas (INE, 2017).

Evolución de la población residente en España (2012-2017)						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017(*)
Total	46.818.216	46.727.890	46.512.199	46.449.565	46.440.099	46.528.966
Españoles	41.582.186	41.655.210	41.835.140	41.995.211	42.022.582	42.104.557
Extranjeros	5.236.030	5.072.680	4.677.059	4.454.353	4.417.517	4.424.409

(*) Datos provisionales

Tabla 5. Evolución de la población residente en España. – Fuente: INE, 2017

El dato más relevante del estudio poblacional facilitado por el INE, es el envejecimiento que sufre la sociedad española. Además, las proyecciones no son muy optimistas, hecho que perjudica la economía en general en muchos sentidos: implica un aumento en los gastos sanitarios, gastos por prestaciones sociales y con ello, un aumento de la exclusión social.

Como señala el informe de la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura): *“En casi todos los países, los factores sociales y culturales tienen una influencia muy grande sobre lo que come la gente, cómo preparan sus alimentos, sus prácticas alimentarias y los alimentos que prefieren.”* Las sociedades modernas en su conjunto están cambiando el estilo de vida y con ello la forma de alimentación. Además, la incorporación de distintos alimentos a los mercados globales han provocado grandes cambios en la industria agroalimentaria en España. *“Este fenómeno, que se podría denominar en su conjunto como globalización alimentaria, ha afectado a todos los agentes implicados en la cadena, desde los productores y las industrias, hasta los Gobiernos, los compradores y los comensales”* (Blandford, 1984).

El Informe del Consumo de Alimentación en España de 2016, publicado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente, refleja los tres puntos clave que definen los platos consumidos en España: **salud, tradición y comodidad**. Esto significa que la sociedad cada día busca nuevas formas de mantener una dieta sana y equilibrada, sin renunciar a la comodidad y el placer de la dieta mediterránea. La evolución de las compras de los principales productos constata esta tendencia por la alimentación saludable, ya que no todos los productos evolucionan de la misma forma. Los productos con algún componente de azúcar o alcohol son los que experimentan una mayor caída con respecto a 2015, mientras que los platos preparados disfrutaron de un crecimiento

continuado. Esto ha sido principalmente motivado por los locales de comidas preparadas, así como las diferentes APPs y plataformas que permiten pedir comida a domicilio a precios razonables (MAPAMA, 2017).

Sin embargo, la globalización alimentaria y los cambios en las tendencias del consumo apreciadas en todo el mundo conllevan también consecuencias negativas. El desperdicio alimentario es el principal problema que afecta a todos los consumidores y productores de alimentos: hogares, supermercados, restaurantes, etc. No obstante, se muestra una clara concienciación por parte de la sociedad a la hora de desechar alimentos en buen estado o en realizar compras no tan abundantes. En 2016 se produjo un descenso en la cantidad de alimentos tirados a la basura cuando aún estaban aptos para el consumo humano. A pesar de esta reducción en el despilfarro alimentario se siguen tirando cada semana 24 millones de kilos de alimentos a la basura, dato alarmante que debe ser abordado.

Además del dilema ético y social que plantea este asunto con las desigualdades que existen en el mundo, el desperdicio alimentario también tiene repercusiones económicas y medioambientales. Todos los agentes de la sociedad tienen una responsabilidad sobre este asunto. Pese a que los establecimientos hacen un esfuerzo por conseguir que las sobras alimentarias sean las menores posibles y realizan donaciones a los diferentes bancos de alimentos, los consumidores finales son los que más comida malgastan en sus propias casas. Por tanto, se puede concluir que igual de importante es comprar unos ingredientes frescos y de calidad que permitan llevar una dieta sana y equilibrada, como medir la cantidad de comida que se cocina y la caducidad de los alimentos. Todas estas medidas contribuirán a que se reduzca el desperdicio de alimentos y ello, sin duda alguna, favorecerá a la sociedad en todos los aspectos.

Por último y no menos importante, Valencia elegida como capital mundial de la alimentación sostenible, sitúa a los valencianos como un referente en la alimentación saludable y en el conocimiento de los beneficios que tiene la cocina de proximidad en la dieta y en la sostenibilidad del entorno.

3.2.3. Análisis Tecnológico

Aunque la industria agroalimentaria se sitúa como primer sector económico en España, históricamente se ha caracterizado por una baja inversión en innovación tecnológica, sobre todo debido a la elevada edad media de los agricultores en España (INE, 2018). Como se observa en la Figura 7, existe un número muy reducido de jefes de explotaciones agrícolas menores de 35 años.

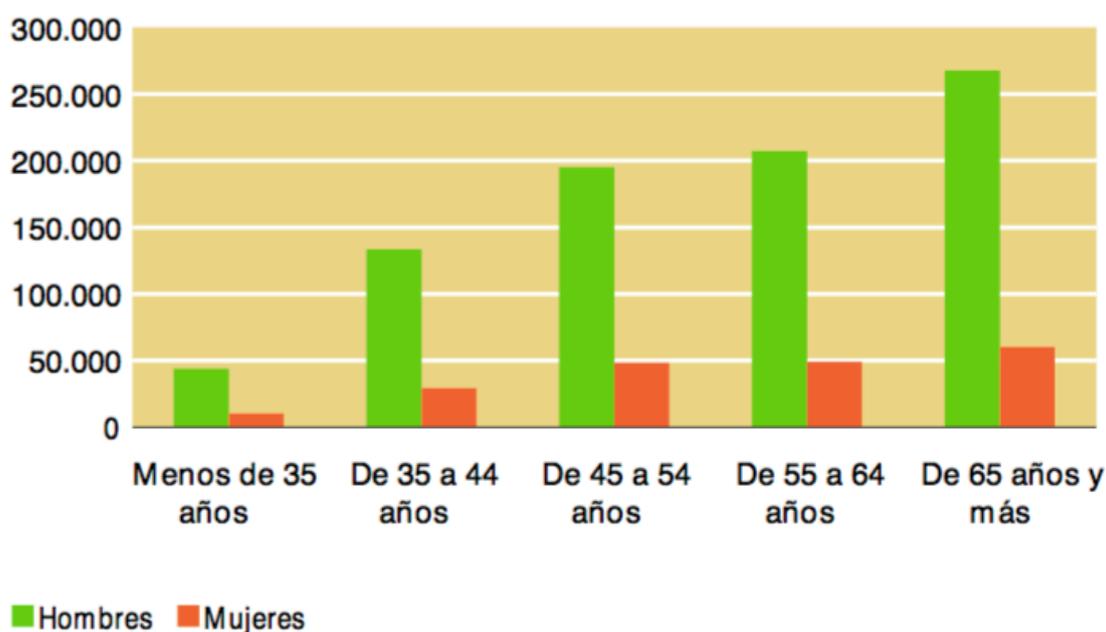


Figura 7. Jefes de explotaciones agrícolas por grupos de edad. – Fuente: INE, 2018

No obstante, se ha producido un cambio generacional en las empresas agrícolas que ha provocado un aumento progresivo de la inversión en innovación, revirtiendo el desfase tecnológico que caracterizaba a las empresas tradicionales en España. Hoy en día, existen numerosas empresas que se dedican a facilitar los procesos de producción, conservación y distribución mediante aplicaciones tecnológicas, como los invernaderos automatizados, los drones o las compañías de Big Data, cada día más presentes en todos los ámbitos de la sociedad. Todos estos avances no solo permiten facilitar la toma de decisiones de los agricultores sino que a la vez optimizan los resultados de la explotación. Es importante destacar el apoyo estatal recibido a través del Instituto nacional de Investigación y Tecnología Agraria y Alimentaria (INIA), cuyo objetivo fundamental es fomentar y apoyar la investigación para aumentar la competitividad de las empresas que operan en este sector.

Por otro lado, un avance tecnológico que aumenta las posibilidades de comercialización es el comercio electrónico, un canal de distribución que cada día gana más fuerza y presencia todos los sectores. Como muestra la Figura 8, en el último año se ha disparado el uso de esta herramienta para la compra de alimentos. Sin embargo, esta cifra sigue sin ser significativa, ya que solo representa un 1% de todo el gasto en alimentación. Esto significa que se trata de un fenómeno que crece deprisa pero que debe mejorar para poder compararse con otros países de Europa, como Reino Unido o Francia, en donde el porcentaje de compra de alimentos por internet supera el 5% (MAPAMA, 2017).

VARIACIÓN EN JULIO DE 2017
En % respecto a julio de 2016

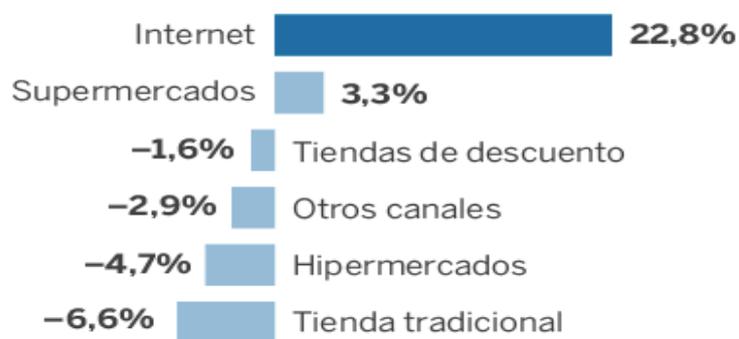


Figura 8. Variación del consumo en alimentación por canal. – Fuente: MAPAMA, 2017

3.2.4. Análisis Ecológico

Con el creciente número de empresas que operan en el mundo, la responsabilidad ambiental y ecológica de las entidades juega un papel fundamental en la sostenibilidad del planeta en general. Teniendo en cuenta que las empresas constituyen el principal contaminante del planeta junto a los medios de transporte, son extremadamente necesarias más acciones y prácticas sostenibles tanto por parte de las empresas como del gobierno.

LA VALL gourmet parte de una fuerte concienciación ambiental, ya que su objetivo principal es la potenciación de la zona de la Vall de Albaida y la Safor tanto en aspectos económicos como ecológicos. El primer punto importante a comentar es el hecho de constituirse como una empresa de cultivo ecológico. Según describe el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medioambiente la producción ecológica *“es un sistema de gestión y producción agroalimentaria que combina las mejores prácticas ambientales junto con un elevado nivel de biodiversidad y de preservación de los recursos naturales, así como la aplicación de normas exigentes sobre bienestar animal, con la finalidad de obtener una producción conforme a las preferencias de determinados consumidores por los productos obtenidos a partir de sustancias y procesos naturales”*.

En 2017, España se mantiene como el país de la Unión Europea con mayor superficie agrícola libre de tratamientos químicos. Sin embargo, este liderato podría ser arrebatado por Italia que muestra un crecimiento de superficie de cultivo ecológico del 53,9% frente a un 14,9% en España. Los cuatro países con mayor superficie total dedicada a agricultura ecológica son España (16,9%), Italia (15,1%) Francia (12,9%) y Alemania (9,5%). De forma global, estos cuatro países suman más de la mitad del total de la superficie ecológica europea (Eurostat, 2017).

Aunque España se sitúa como líder en el cultivo ecológico, la mayoría de la producción que obtiene se dedica a la exportación ya que el consumo de estos productos en España hoy por hoy es realmente escaso. Cada día más, existe un cambio de mentalidad en la sociedad no solo relacionado con los hábitos de vida saludable, sino también un cambio en la percepción del origen de los alimentos. *«A muchos consumidores, la imposibilidad de controlar los procesos de producción industrial de los alimentos les provoca inseguridad y desconfianza»*, explica Francesc Xavier Medina, director de la Cátedra UNESCO de Alimentación, Cultura y Desarrollo (UOC, 2017). Sin duda alguna, el cultivo ecológico ofrece más tranquilidad a los consumidores ya que aseguran unos procesos de producción y conservación más limpios. Aunque según apunta Àlex Vidal, nutricionista y profesor de la UOC, es importante no solo consumir productos ecológicos sino encontrar un equilibrio que consiga la sostenibilidad del planeta. Este equilibrio se consigue con el consumo de alimentos de kilómetro cero y de temporada, pues si compramos un producto ecológico de un país extranjero, esto implica unos gastos de

transporte y contaminación que convierten el producto ecológico en una opción poco adecuada para la sostenibilidad.

3.2.5. Análisis Legal

Teniendo en cuenta la actividad a la que se dedica LA VALL gourmet, es importante conocer las leyes aplicables en este sector, sobre todo las que regulan los aspectos sanitarios de la producción de los hongos. Cada vez son más los consumidores que demandan distintos tipos de setas a las normalmente encontradas en el mercado. Actualmente, el Código Alimentario Español incluye como comestibles solo 33 especies, entre las que se incluyen: *Lentinula edodes* (shiitake), *Agrocybe aegerita* o seta de chopo; y *Pleurotus eryngii* (seta de cardo).

Las empresas comercializadoras de este tipo de alimento se deben regir en su actividad por el Real Decreto 30/2009, de 16 de enero, por el que se establecen las condiciones sanitarias para la comercialización de setas para uso alimentario: “Este real decreto establece las condiciones sanitarias aplicables a la producción, transformación y distribución de las setas frescas y setas conservadas para uso alimentario”.

Esta norma establece una serie de requisitos para las explotaciones alimentarias que comercialicen con setas. En este caso, LA VALL gourmet pretende vender el producto fresco, por lo que serán de aplicación los requisitos generales. Según las definiciones se entenderá por setas frescas aquellas “que se presentan al consumidor sin ningún tipo de tratamiento de conservación a excepción de la refrigeración” (BOE, 2009).

Requisitos generales:

1. *Estar correctamente identificadas.*
2. *Encontrarse en perfectas condiciones de conservación, desprovistas de humedad exterior anormal y sin olor ni sabor extraños.*
3. *Estar exentas de lesiones o traumatismos de origen físico o mecánico que afectan su presentación o apariencia.*
4. *Estar exentas de podredumbre, daños causados por las heladas o alteraciones tales que las hagan impropias para el consumo.*
5. *Estar exentas de artrópodos, gusanos o moluscos y de partes o excrementos de cualquiera de ellos.*
6. *Estar exentas de materias extrañas adheridas a su superficie, distintas de la tierra de cobertura que no haya podido ser eliminada mediante una limpieza grosera.*

7. *Estar exentas de agentes microbianos patógenos.*
8. *Haber sido recolectadas, en su caso, mediante un corte neto.*
9. *Hallarse sin residuos de pesticidas, ni de contaminantes químicos, ni de radioactividad, por encima de los límites legalmente establecidos.*

Es importante saber que aquellas especies que no se recogen en el Anexo de este Decreto se considerarán como sospechosas de ser venenosas o tóxicas y se prohíbe la venta para el consumo humano de las mismas.

Por otro lado, existen otras obligaciones que competen a los productores de setas relacionadas con las etapas de la producción, transformación y distribución de estos alimentos. Entre estas obligaciones se encuentran, entre otras, las de asegurar el cumplimiento de los requisitos de sanidad e higiene expuestos, asegurar la correcta identificación de las setas y establecer un sistema de control de lotes por especie en el que deberán relacionar como mínimo:

1. Cantidades y fechas de adquisición.
2. Origen de las setas con identificación del suministrador o de los suministradores.
3. Identificación del género y especie con indicación del nombre de la persona responsable de la identificación de las setas.
4. Fecha de distribución, cantidades y destinos.

Otro punto interesante para la distribución de este alimento es el relacionado con el etiquetado de los productos, que se ajustará a lo establecido en el Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios. Los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta en el etiquetado del envase y que son de obligada aplicación son:

- ❖ Denominación del producto
- ❖ Lista de ingredientes
- ❖ Contenido (en nuestro caso)
- ❖ Fecha de caducidad o de consumo preferente
- ❖ País de origen e identificación de la empresa
- ❖ Categoría de clasificación
- ❖ Idioma del etiquetado (en nuestro caso será el español y valenciano debido al ámbito local en el que se desarrolla la actividad)

Por último, se debe destacar la existencia de sanciones administrativas para aquellos que no cumplan con lo establecido en este real decreto.

Por su parte, la producción ecológica se encuentra regulada en España por el actual Reglamento 834/2007 del Consejo sobre producción y etiquetado de los productos

ecológicos, desarrollado por los Reglamentos de la Comisión, 889/2008 y 1235/2008. Además, hay que destacar las reglas avaladas por el Comité Especial de Agricultura (CEA), que entrarán en vigor el 1 de enero de 2021 y que pretenden renovar las reglas sobre producción ecológica y su etiquetado, una normativa que pretende modernizar y homogeneizar este tipo de agricultura en toda la Unión Europea (UE).

Esta actualización en la normativa permite formar un reglamento más moderno que garantiza un competencia justa, evita el fraude y las prácticas poco éticas con el fin primordial de aumentar la confianza en los productos orgánicos.

3.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para completar el análisis del entorno general, es necesario estudiar el entorno específico o micro-entorno. Este está compuesto por el conjunto de variables propias de un sector. Para este análisis es frecuente el uso del modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, tal y como cita el propio autor: “El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores” (Porter, 1982).



Figura 9. Cuadro explicativo modelo de Porter. – Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com>

El modelo de Porter (Figura 9) asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de LA VALL gourmet dentro del sector al que pertenece:

- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre empresas existentes
- Amenaza de nuevos competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de productos sustitutos

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores es una variable fundamental ya que permite valorar las posibilidades de éxito del producto. Dependiendo de la capacidad de negociación que poseen, es posible determinar la presión que ejercen sobre las empresas del sector en el proceso de compra, llegando a influir y modificar la oferta y el precio. Existen varios factores que describen este poder: concentración, diferenciación, calidad y servicio, etc.

El sector del cultivo de los hongos comestibles se encuentra poco explotado en la Comunidad Valencia y, pese a que existe gran actividad de cultivo de champiñón y otras setas en algunas regiones de España, la mayoría del consumo es importado. La baja concentración de vendedores de este alimento y la alta calidad de los productos locales hace que el poder de negociación de los clientes sea menor.

Con respecto al producto, en España encontramos una oferta de hongos comestibles bastante estandarizada, pese a que predomina una dieta variada. De hecho, no se encuentran más de 20 setas diferentes en el mercado, cuando existen más de 100 especies comestibles. En este sentido, es importante apoyarse en la diferenciación que aporta el alimento ecológico, libre de productos químicos, y la visión sostenible del negocio.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es la calidad y el servicio ofrecido que, al tratarse de un alimento delicado, juega un papel fundamental en la decisión del cliente. En el sector de la alimentación, se suele encontrar un tipo de cliente más exigente tanto con la calidad como con las cualidades y beneficios que aporta el alimento en su dieta. Además, el hecho de contar con un número tan reducido de productores locales de setas ecológicas, hace que el poder de negociación de los clientes se vea reducido.

Rivalidad entre empresas existentes

El grado de competencia entre las empresas que ofertan el mismo producto es la fuerza más importante y determinante del modelo de Porter, pues en ella se combinan las otras cuatro fuerzas. Esta rivalidad tiene como objetivo mejorar la estrategia de posicionamiento de la empresa utilizando tácticas como: guerra de precios, batallas publicitarias o la introducción de nuevos productos/servicios.

En la mayoría de los subsectores industriales, las actuaciones de una empresa tienen consecuencias medibles sobre sus competidores. En cuanto al mercado de los hongos comestibles, se encuentra poco concentrado y muy disperso en la geografía española. La competencia directa en la Comunidad Valenciana está compuesta principalmente por dos grandes empresas con experiencia en el cultivo de este alimento (Champiñones y Setas Giménez y Arat Natura), así como otras dedicadas al cultivo de frutas y hortalizas, entre las que se encuentran algunas setas. El hecho de que estas dos empresas se encuentren tan distantes de la Vall de Albaida y la Safor es un punto a favor que reduce el grado de rivalidad en el sector. Además, solo una de las empresas, Arat Natura, comercializa setas bio y presenta una visión sostenible.

LA VALL gourmet tiene una estructura de costes fijos elevados entre los que destacan el alquiler, la maquinaria y las instalaciones controladas para el cultivo. Esta estructura de costes rígida obliga a la empresa a producir empleando al máximo la capacidad, con el fin de reducir los costes medios de producción.

Finalmente, cuando se encuentran productos sustitutivos con los que no se percibe casi ninguna diferencia, la elección de los compradores se basará principalmente en el precio y el servicio ofrecido. La diferenciación es un aspecto clave que reduce el grado de competitividad, ya que los clientes tienen preferencias y lealtad por proveedores particulares. El caso de las setas ecológicas es un ejemplo ideal de producto diferenciado, pues solo una empresa en la Comunidad Valenciana lo ofrece y, además, ofrece unas ventajas y unas propiedades únicas

Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza competitiva del modelo de Porter trata la facilidad o dificultad que encuentra un nuevo competidor a la hora de introducirse a operar en una industria nueva. La amenaza de entrada en un nuevo sector depende de las **barreras de entrada** y la **reacción de los competidores existentes**. Si existen unas altas barreras de entrada y/o se espera una rápida actuación por parte de los competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes es baja.

Según el modelo, existen siete barreras que dificultan la entrada de nuevas empresas en una industria:

- **Economías de escala:** en algunos sectores industriales, las grandes empresas presentan una clara ventaja en costes, ya que el coste unitario disminuye a medida que aumenta el volumen de producción. En el caso del sector de las setas, gracias al cultivo en bolsas en estanterías, los competidores producen en masa, con el fin de reducir los costes variables y aumentar el beneficio unitario. Esto supone una fuerte barrera de entrada para LA VALL gourmet, pues deberá aceptar sufrir una desventaja en costes hasta que consiga aumentar su tamaño y con ello la producción.
- **Diferenciación:** la diferenciación del producto ofrece una ventaja competitiva, representada en la fidelización de clientes, que valoran las particularidades del producto y de la empresa. Si los competidores existentes en el sector tienen una gran fidelización de clientes, los nuevos entrantes deberán gastar grandes sumas de dinero para conseguir superarles. Esto no supone una barrera para LA VALL gourmet, ya que la única empresa que oferta setas ecológicas se encuentra en Albal y no cuenta con mucha presencia entre los clientes de la Vall de Albaida o la Safor. El hecho de constituirse como único proveedor de este alimento ecológico en la comarca y su visión de sostenibilidad, permitirán crear desde el inicio fuertes relaciones con los clientes de la zona.
- **Necesidades de capital:** cuanto mayores sean los recursos necesarios para emprender la actividad dentro de un sector, mayor será la barrera de entrada. En el caso de los hongos comestibles, el nuevo sistema de cultivo permite ahorrar en costes como materias primas, espacio, proceso productivo, etc. Sin embargo, la elevada inversión viene provocada por las necesidades de mecanización y la instalación de sistemas de control de factores ambientales.
- **Desventaja en costes:** como se ha comentado, en cuanto a los costes, LA VALL gourmet juega con desventaja con las otras dos grandes empresas. Estas cuentan con más experiencia y un sistema más automatizado que les permite obtener una ventaja difícil de conseguir al iniciar la actividad.
- **Acceso a los canales de distribución:** en el sector del cultivo de las setas, se puede considerar que los canales de distribución son muy accesibles para los nuevos entrantes. Desde este punto de vista, una empresa que cultiva setas ecológicas puede encontrar facilidad a la hora de posicionar su producto en supermercados de la región, en la misma explotación o a través de internet.

- **Política gubernamental:** esta barrera se compone de la normativa que limita la entrada de nuevas empresas con la fijación de bases para la producción y comercialización de un producto. Estas normas son especialmente exigentes en el sector de la alimentación, sobre todo en temas de seguridad e higiene.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son imprescindibles para el funcionamiento de la empresa, puesto que juegan un papel fundamental en muchos aspectos de la misma: materias primas, limpieza, maquinaria, transporte, etc. Por todo esto, es necesario establecer una buena gestión con el fin de facilitar la negociación.

En referencia a las materias primas, los proveedores principales son aquellos que distribuyen el sustrato, el micelio y las bolsas necesarias para el cultivo de las setas. En este caso, el sustrato está compuesto por más de un 90% de paja de trigo, cebada, maíz, etc. LA VALL gourmet produce su propio sustrato negociando con los agricultores de la zona, donde predomina el cultivo de estos tipos de cereales, facilitando la negociación.

En el caso del micelio, no se encuentran empresas proveedoras de estas semillas en la Comunidad Valenciana, por lo que las empresas con portal de venta online de sustratos y micelio serán muy importantes para nuestra actividad. Como se puede observar en las páginas web, la mayoría de estas empresas se sitúan en comunidades como Castilla la Mancha o la Rioja, donde la producción de champiñón y setas se encuentra saturada. Esto supone una ventaja ya que las empresas que se dedican a la venta de los sustratos y los micelios no tienen ninguna intención de integrarse verticalmente hacia el cultivo de setas.

La mayoría de estas empresas con venta online distribuyen sus productos por toda la península con costes realmente bajos. En este aspecto, el escaso número de empresas productoras de setas en la Comunidad Valenciana representa una ventaja, pues el coste de sustitución de clientes en nuestra región es elevado.



Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustitutivo se refiere a aquel que satisface las mismas necesidades que el producto en estudio, en este caso las setas. Es importante destacar que a medida que aumenta el número de productos sustitutos, el grado de atractivo del mercado disminuye.

En el caso de la seta de cardo, la seta de chocho y el shiitake, se pueden considerar diferentes categorías de productos sustitutos. En primer lugar, el champiñón es el sustituto más importante, por ser el hongo comestible más comercializado en nuestro país y presenta un precio más reducido que el resto de setas. Otro sustituto a destacar, son las setas congeladas que ofrecen mayor durabilidad a un precio menor. Y por último, se debe considerar todas las hortalizas frescas que pueden aportar nutrientes similares a cualquier dieta.

Aunque encontramos varios productos sustitutos en el mercado, la amenaza de estos es más elevada en lo que a precios se refiere. Las setas frescas presentan precios elevados con respecto a la media de las hortalizas. Por su parte, los productos sustitutos comentados anteriormente no cubren perfectamente las mismas necesidades que el producto ofertado, por lo que la amenaza será menor.

Es importante hacer un gran esfuerzo en transmitir los valores de la empresa, con el fin de aumentar la percepción del cliente en el valor añadido que ofrece LA VALL gourmet, así como apostar por la fidelización del mayor número de clientes de la región.

3.4. Análisis Interno

El análisis interno de una empresa se centra en el estudio de los recursos y las capacidades de las que dispone. Frente a la visión tradicional de la empresa, la cual era considerada por los productos o servicios que ofrecía, pasa a entenderse como un conjunto de recursos y capacidades (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984).

La principal motivación de la empresa LA VALL gourmet es transmitir la importancia de la cocina de proximidad en la región de la Vall de Albaida y la Safor. Este fenómeno de proximidad se produce cuando las materias primas utilizadas se obtienen en un radio inferior a 80 kilómetros, con el fin de reducir la contaminación y mejorar la economía local, entre otras ventajas. Esta situación genera una clara fortaleza basada en la localización y las estrechas relaciones establecidas tanto con proveedores como con clientes, lo que permite mejorar muchos aspectos en las zonas cercanas. Además, la disponibilidad de los recursos es muy alta y se obtiene a unos costes realmente bajos, ya que la empresa se localiza en una zona de interior en la que predomina la agricultura. Los sustratos utilizados para el cultivo de los hongos pueden ser reutilizados como abono para la tierra de agricultores, generando un flujo de beneficios mutuos entre ambos.

Aunque la fuerte inversión inicial puede ser considerada como un aspecto negativo, es fundamental para alcanzar un aspecto clave en la actividad de la empresa. Las instalaciones en las que se desarrolla el cultivo y el empaquetado del producto contarán con un nivel tecnológico alto, con el fin de obtener las condiciones ideales que permitan cultivar la mejor calidad posible. Otro aspecto positivo relacionado con el proceso productivo es el tipo de cultivo utilizado, el “cultivo vertical” en bolsas, que hace posible obtener gran producción de estos hongos en estanterías.

Aun así, la empresa cuenta con una serie de aspectos que dificultan el crecimiento de la empresa y que muestran las principales debilidades de la misma. La principal característica negativa de este negocio reside en el mismo producto que ofrece, los hongos comestibles. Este tipo de alimento es muy perecedero, lo que significa que pierde calidad rápidamente con el tiempo. Este hecho, supone una barrera a la actividad principal de la empresa cuyo objetivo es suministrar el producto lo más fresco posible.

Por otro lado, el hecho de constituirse como único proveedor local en un radio de más de 80 kilómetros y la falta de experiencia de los emprendedores, puede suponer una complicación a la hora de tomar decisiones y en la resolución de problemas. Otro inconveniente radica en el desconocimiento por parte de la sociedad de la empresa y de uno de los productos comercializado, el shiitake, el cual no se encuentra muy presente en la cocina de nuestra región. Este desconocimiento tan generalizado implica una dificultad extra a la hora de llegar a los negocios. Además, esta situación conlleva un gran esfuerzo

comercial por parte de LA VALL gourmet, a la hora de anunciar a su público su marca y producto.

3.5. Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es importante para conocer a fondo a las principales empresas que forman el mercado. Se denomina competencia al conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios, pero también se deben considerar aquellas que ofrecen productos sustitutivos que son distintos pero que cubren las mismas necesidades, como las hortalizas.

En el mercado de las setas que se encuentra LA VALL gourmet y según la definición anteriormente citada, se puede considerar dos grupos de competencia. La **competencia directa**, que comercializa con un producto igual o similar, que operan en los mismos canales de distribución y que se dirigen al mismo perfil de potenciales compradores. Y, por otro lado, la **competencia indirecta**, que operan en el mismo mercado, se dirigen a un público parecido pero su producto difiere en algún atributo. Dentro del segundo grupo podemos encontrar un gran número de empresas que distribuyen hortalizas por la Comunidad Valenciana, por lo que el estudio se centra en las dos grandes empresas especializadas en el cultivo y la venta de hongos comestibles: Arat Natura y Champiñones y Setas Giménez.

Arat Natura

Arat Natura es una empresa familiar nacida en Albal en 2014, a manos de un ingeniero forestal dedicado al cultivo ecológico. El objetivo principal de la empresa, tal y como se lee en su página web es *“hacer algo novedoso en Valencia, siempre considerando la filosofía agraria de nuestros antecesores”*. A este objetivo de novedad reflejado en el cultivo de setas en bolsas, se une la fuerte concienciación por mejorar la sostenibilidad y el medioambiente.

Esta empresa familiar se ha convertido en menos de 5 años en el principal proveedor de setas y hongos en la provincia de Valencia, siendo una de las empresas más reconocidas en el sector de la restauración. Algunos de los restaurantes más importantes a los que vende diferentes productos son Quique Dacosta, Apicius o Sierra Aitana. Además, produce la marca blanca de shiitake que se encuentra hoy en los supermercados ecológicos Navarro.

Como se ha comentado anteriormente, Arat Natura se sitúa como competencia directa de LA VALL gourmet ya que ofrece un producto igual o similar. En este caso, se pueden encontrar las tres especies con las que se pretende iniciar la actividad como las más populares entre los clientes. Estos productos son cultivados de forma ecológica, respetando siempre el medioambiente y fomentando el mercado local (Figura 10).

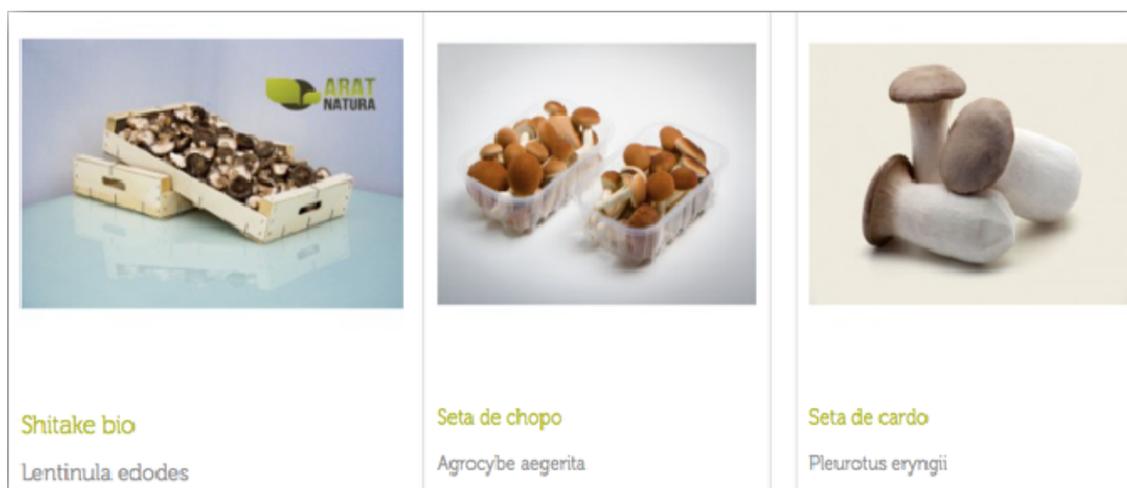


Figura 10. Variedades de hongos distribuidas por ARAT NATURA. Fuente: <https://www.aratnatura.com>

Además de estos productos, gracias al tamaño que ha conseguido esta empresa en estos años, introduce de manera progresiva el cultivo de nuevas variedades de setas y hongos de cultivo menos reconocidas en el mercado español como son el *shimegiii blanco*, *el enoki* o *el pie azul*.

Por último, cabe destacar que aunque la principal actividad de esta empresa se centra en el cultivo de estas setas y hongos, comercializa con otras de temporada que cuentan con una fuerte tradición en algunas regiones de la Comunidad, como son el boletus, el robellón o níscolo y la angula de monte.

Es importante recordar que esta empresa familiar enfoca su actividad a la venta al por mayor de sus setas tanto a restaurantes como a cadenas de supermercados por lo que el *packaging* suele encontrarse en tamaños grandes. En el sector de la alimentación la presentación del producto juega un papel crucial en la decisión de compra. Es por ello, que la mayoría de empresas del sector cuidan este aspecto al detalle, utilizando cajas o cestas de madera dentro del sector de las setas junto con envases de plástico más estandarizados (Figura 11).



Figura 11. Envases utilizados por ARAT NATURA. – Fuente: elaboración propia

Para finalizar, se debe destacar la baja presencia online de la empresa familiar de Albal que, aunque cuenta con una potente red de clientes, es difícil de encontrar para los particulares que quieren comprar setas para el uso doméstico. En general, la baja presencia de productores locales de setas, hace que la búsqueda online de estos alimentos sea complicada. Sin embargo, se puede apreciar el poco esfuerzo realizado por Arat Natura en este sentido, ya que la página web lleva más de 1 año sin actualizar.

La presencia en redes sociales por parte de Arat Natura es relativamente baja y, aunque cuenta con un perfil en Facebook (Figura 12), la actividad en la misma es muy ocasional y con un público muy escaso.

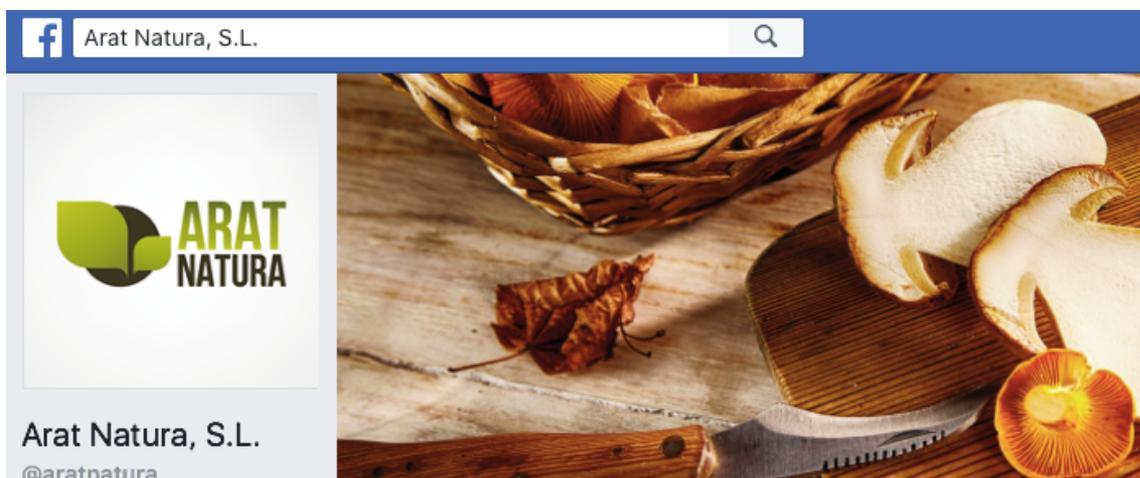


Figura 12. Página de Facebook de ARAT NATURA. – Fuente: Facebook

Por todo esto se puede concluir que la empresa destaca por un trato más personal con el cliente, que suelen ser empresas que manipulan el alimento. Esto significa, que cuenta con baja presencia en la venta directa de las setas al consumidor tanto en el mismo establecimiento como en la tienda online.

Champiñones y setas Giménez

Champiñones y Setas Giménez fue fundada en los años 60 por José Giménez Montés, quién empezó trabajando el champiñón en Requena. Se puede decir que fue un visionario, ya que por aquella época tanto el champiñón como las setas carecían de popularidad en la Comunidad Valenciana. En 1975 comenzó su andadura en la ciudad de Valencia, adquiriendo un almacén y un puesto en el mercado mayorista de Valencia, Merca Valencia. Además, en el 83 se inauguró un nuevo mercado mayorista en la ciudad en el que la empresa también alquiló un puesto, ganando tamaño y presencia con los años. Ya en los años 90, la empresa pasó a manos de sus hijos quienes apostaron por la innovación, aumentando las inversiones para nuevos proyectos. Hoy en día, estas inversiones se han traducido en una fuerte presencia en los dos mercados mayoristas, así como en otros pequeños mercados de la ciudad y sus limítrofes. Además, se produce un transformación progresiva del negocio, ampliando la variedad de cultivo y especializándose en otras verduras y hortalizas.

Aunque esta empresa comenzó cultivando únicamente champiñones, hoy podemos encontrar diferentes especies de hongos comestibles cultivados de manera similar, como son el shiitake, la seta de cardo y la de chopo (Figura 13).

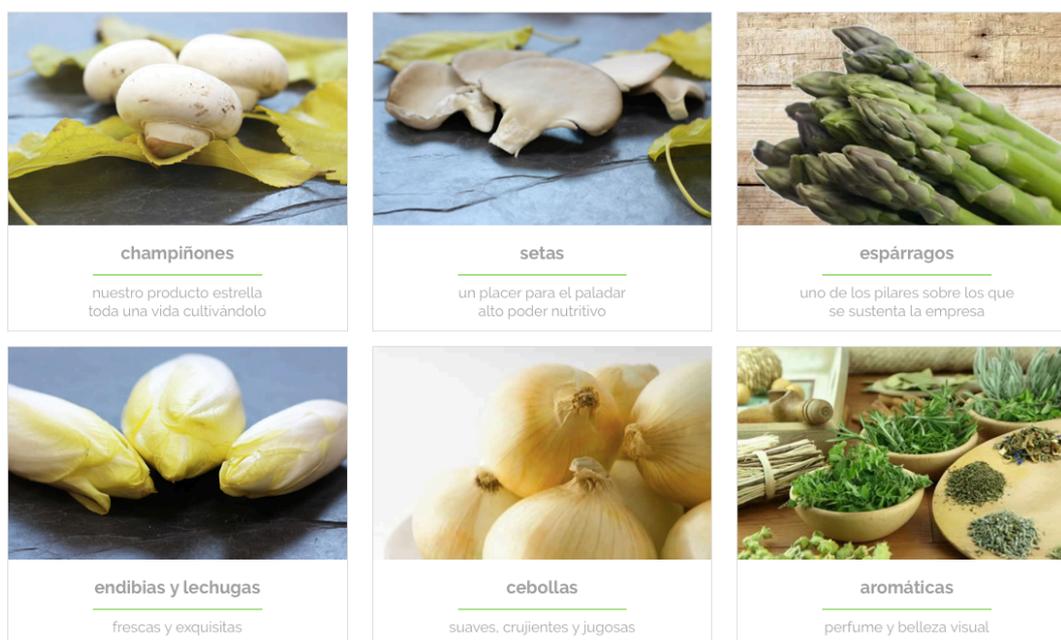


Figura 13. Alimentos comercializados por Champiñones y Setas Giménez. – Fuente: gimechamp.com

La venta de estos productos se realiza, al igual que Arat Natura, a través de mercados mayoristas (Figura 14). Esto significa que no destaca por la venta directa de sus productos al consumidor final. Además, no existe un portal de venta online en el que poder realizar los pedidos o comprar los productos.



Figura 14. Puestos de venta de Champiñones y Setas Giménez. – Fuente: elaboración propia

No obstante, la empresa cuenta con una página web actualizada en la que se dispone de mucha información. Se pueden encontrar todos los productos que comercializa, junto con las propiedades y características. Además, la plataforma dispone de un apartado con fotos de las instalaciones y de los campos de cultivo, así como un blog en el que se escriben recetas y demás artículos.

Por otro lado, la presencia en las redes sociales por parte de la empresa es nula. No cuentan con ningún perfil en las plataformas más populares. Al igual que Arat Natura, no apuesta por el canal online.

3.6. Diagnóstico de la situación

Una vez realizados los análisis oportunos, es importante destacar los factores clave en los que se debe apoyar la empresa. Para ello, se utiliza la matriz DAFO (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades) en la que se recogen todos los factores controlables y no controlables por parte de la empresa (Figura 15). Así, se distinguen dos grandes apartados:

- Por una lado, las **fortalezas** y **debilidades** son los factores internos que favorecen o perjudican la consecución de los objetivos establecidos por parte de la empresa. Ambos son la síntesis del análisis interno llevado a cabo en la primera etapa de este plan de marketing.
- Por otra parte, las **oportunidades** y **amenazas** son aquellos aspectos ajenos a la empresa que favorecen o dificultan el cumplimiento de las metas fijadas. En este apartado se recogen los factores clave destacados en el análisis externo de la empresa.

DAFO	Factores positivos	Factores negativos
Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Producción no estacional en instalaciones controladas. ❖ Cultivo vertical. ❖ Fuerte presencia online. ❖ Degustación en el punto de venta. ❖ Aprovechamiento de los recursos naturales del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escasez de proveedores locales de micelio. ❖ Producto perecedero. ❖ Empresa desconocida. ❖ Estructura de costes rígida. ❖ Falta de experiencia de los emprendedores.
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Escasez de productores locales de setas. ❖ Mercado de alimentos ecológicos en auge. ❖ Capital mundial de la alimentación sostenible. ❖ Cambio climático, escasez de lluvias en la Comunidad. ❖ Numerosas técnicas de tratamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrada de nuevos competidores. ❖ Precio de estas setas es relativamente superior al de otras especies. ❖ Bajo nivel de formación en micología del sector agrario de la región. ❖ Países emergentes con precios inferiores.

Figura 15. Modelo DAFO aplicado a la empresa en estudio: LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

Tras una breve explicación de cada uno de los aspectos citados en el esquema, se formularán las estrategias con las que **Corregir**, **Afrontar**, **Mantener** y **Explotar** los aspectos reflejados en el DAFO (Figura 16).



Figura 16. Esquema Modelo CAME. – Fuente: <https://www.coaching-para-emprendedores.es>

3.6.1. Análisis DAFO

Análisis Interno

❖ Fortalezas

- Las setas más conocidas y valoradas en la región de la Vall de Albaida y la Safor, son especies silvestres de temporada, como la seta de chopo o el niscalo. El hecho de contar con una **producción constante** de seta de cardo, seta de chopo y shiitake puede ser un factor clave para los consumidores a la hora de elegir.
- El **cultivo vertical** en bolsas en estanterías es un proceso relativamente novedoso que permite el máximo aprovechamiento del espacio. Así, con grandes bolsas agrupadas en bloques se puede obtener una elevada producción en un lugar reducido.
- La **presencia online** debe ser uno de los puntos fuertes de LA VALL gourmet, utilizando este canal no solo para la venta de su producto sino también para muchas otras funciones como: realización de pedidos, blog con recetas, anuncio de eventos, redacción de noticias de interés, etc.

- Otro punto clave en la actividad de la empresa es la **cercanía** que pretende instaurar en la visión del cliente. De esta forma, se ofrece una visita por las instalaciones previa reserva, así como la degustación de algunos de los productos, con el fin de mejorar la relación con el cliente, aumentando su confianza.
- El hecho de producir el sustrato a través de **recursos endógenos** como la paja beneficia tanto a la empresa como a los proveedores de estos recursos, que luego se pueden aprovechar del mismo sustrato como abono.

❖ **Debilidades**

- Tras una exhaustiva búsqueda de **proveedores locales de micelio**, se puede concluir que no existe ninguno. Esto puede suponer una debilidad a la empresa, pues la cercanía mejora el trato y las relaciones con el cliente.
- Los hongos comestibles son un **alimento altamente perecedero**, lo que significa que pierde las propiedades y la calidad más rápido que otros productos. Este hecho, genera una necesidad de demanda que permite obtener el menor stock posible.
- El hecho de ser una **empresa de reciente creación** supone que la explotación no cuenta todavía con una marca de garantía y tampoco posee notoriedad. Y, aunque existe un público potencial amplio abierto a nuevos sabores y texturas, la empresa deberá realizar un gran esfuerzo comercial con el fin de fidelizar un número importante de clientes.
- La mayoría de los **costes** que se desprenden de la actividad del cultivo de hongos son **fijos**. Esto supone una desventaja a la hora de iniciar la actividad, obligando a la empresa a producir grandes cantidades para cubrirlos. Esta necesidad de producción se traduce en una mayor inversión.
- La micología es la ciencia que estudia los hongos y es una de las más extensas y diversificadas. La **falta de experiencia** de los emprendedores en este campo supone una gran limitación a la hora de aplicar diferentes técnicas de cultivo, seguridad, higiene, etc.

Análisis Externo

❖ Oportunidades

- En el interior de la Comunidad Valenciana existe gran tradición y pasión por las setas, sobre todo cuando llega la temporada de las silvestres. La gente sabe apreciar la calidad de estos productos, así como la importancia de la localización del proveedor. LA VALL gourmet se sitúa como **único productor de setas cultivadas** en un radio de 80 kilómetros lo que permite contactar y establecer buenas relaciones con un gran número de clientes.
- El último estudio de la Oficina Europea de Estadística confirma que España es el **productor ecológico líder** entre los países de la Unión Europea. Aun así, el consumo de estos productos no se encuentra tan extendido entre la sociedad. Se puede decir que hoy en día lo “natural” se considera un reclamo y que es un valor añadido para la mayoría de los consumidores.
- El reconocimiento otorgado por parte de la FAO a Valencia como **Capital Mundial de la Alimentación Sostenible** tiene como fin el fomento de los hábitos de una alimentación saludable y sostenible. No solo tiene en cuenta la riqueza de la gastronomía y los productos sino también el esfuerzo realizado para el crecimiento de pequeños productores de alimentos en nuestro entorno.
- En unos años España ha pasado de exportar setas a tener que importarlas, sobre todo de países emergentes. El desencadenante principal de este cambio es la **escasez de lluvias** que ha afectado a la producción de setas silvestres en nuestro país. Este fenómeno conlleva consecuencias económicas negativas en el sector rural y provoca una degradación progresiva de los bosques.
- Además de existir una amplia selección de setas comestibles, también existen numerosas **técnicas de tratamiento**. Por ello, si no se consigue un 100% de ventas en fresco, se cuenta con la posibilidad de secarlas, congelarlas, deshidratarlas y venderlas para reducir las pérdidas.

❖ Amenazas

- ❖ Existe la posibilidad de que aparezcan **nuevos productores locales** en la zona, debido al fuerte carácter rural y a la tradición que existe. Además, como se ha comentado anteriormente, es un negocio relativamente reciente que tiene un gran potencial y que puede ser emprendido con una inversión no muy elevada.

- ❖ El precio de las setas de cardo, de chopo y el shiitake presentan un **precio** relativamente **superior** al de otros hongos, como el champiñón. Este hecho puede generar una percepción negativa hacia dichos producto que genere un cambio de decisión hacia otros sustitutivos.
- ❖ Como se ha comentado, existe gran tradición por la recolecta de setas silvestres en la región y una fuerte especialización del sector agrario en general. Sin embargo, el cultivo de setas en invernaderos es un negocio nuevo, por lo que el **sector agrario de la zona posee una baja formación** en estas técnicas y herramientas de cultivo.
- ❖ En los últimos años, la importación de setas en España ha aumentado considerablemente, sobre todo debido a la **aparición de países emergentes**, como Polonia o Bulgaria, que distribuyen este tipo de setas de cultivo a nuestro país con precios significativamente inferiores.

3.6.2. Modelo CAME

Tras recopilar y explicar los factores clave, tanto internos como externos, que definen la situación en la que se encuentra la empresa, se debe establecer una estrategia a través de la cual se consoliden las fortalezas, se tome ventaja de las oportunidades del entorno y se controlen o minimicen las amenazas externas y las debilidades de la propia empresa. Para ello, se emplea el modelo CAME que permita establecer las acciones oportunas sobre cada uno de los puntos citados en el análisis DAFO.

Análisis Interno

- ❖ **Corregir las debilidades**
 - Aunque el objetivo de LA VALL gourmet es el fomento del comercio entre productores locales, no es posible obtener el micelio necesario para el cultivo en la Comunidad Valenciana. Por ello, se debe recurrir **a empresas con canal de venta online**, que permita la realización de grandes pedidos y que los costes de transporte sean mínimos. Por ejemplo, en La Rioja, existen numerosas empresas dedicadas exclusivamente a la distribución de sustrato y micelio que realizan envíos a toda España.

- La característica más representativa de las setas, junto con su sabor y su textura, es la rapidez con la que pierden estas dos cualidades. Este hecho se debe afrontar con una **planificación y organización** de pedidos óptima que permita establecer una previsión de la producción mensual, así como controlar la evolución de la demanda actual.
- La empresa es totalmente desconocida, pues aún no opera en el sector. Esto provoca la necesidad de **invertir en publicidad** para dar a conocer la marca, el producto y los valores de la empresa. Es importante establecer una red de clientes potenciales cercanos, con el fin de iniciar el proceso de fidelización a la mayor brevedad posible.
- Los costes fijos son muy peligrosos para cualquier organización y, aún más, cuando se trata de una empresa de nueva creación. Por ello, se debe llevar una correcta **gestión de los costes**, controlando la evolución y tratando de reducir los excesos. Siempre que sea posible se debe negociar con los proveedores buscando condiciones ventajosas.
- La formación en micología es importante para conocer el producto que se comercializa. Sin embargo, se deben estudiar otros muchos aspectos relacionados con el sector, como las técnicas de cultivo, las posibles plagas, consejos de distribución, etc. Con el fin de obtener todos estos conocimientos se llevará a cabo un **curso de especialización** en SETACOR, empresa dedicada al asesoramiento y formación de emprendedores del sector.

❖ **Mantener las fortalezas**

- Las instalaciones y la maquinaria empleada en el proceso productivo del cultivo de hongos comestibles son aspectos clave en la capacidad productiva de la empresa. Es importante mantener un alto grado de **innovación** que permita mantener una producción constante a lo largo del año, manteniendo o mejorando la calidad.
- El **cultivo en bolsas** en estanterías es un método que permite a la empresa reducir considerablemente los costes de producción y obtener una producción mucho más elevada en un espacio más reducido. Es importante disponer de salas debidamente diferenciadas, para cada fase de la producción. Además, se debe contar con una posible expansión de estas sala.
- La actividad online de la empresa también representa un aspecto clave en la actividad de la misma. Para ello, se debe llevar una fuerte campaña con el fin de atraer al máximo público posible a través de las redes. Es fundamental contar con

un **especialista en marketing** que desarrolle una actividad continua tanto en la página web como en las redes sociales.

- La imagen de cercanía al cliente debe ser reforzada por la empresa, organizando **eventos y jornadas** para acercar el producto y la marca a la gente. Las visitas a las instalaciones, las degustaciones y eventos son solo algunas de las actividades que la empresa puede desarrollar con el fin de generar confianza en el cliente, además de fortalecer el vínculo entre ambos.
- La producción propia del sustrato en el que se cultivan las setas, hace posible la utilización de recursos endógenos de la provincia de Valencia. Es esencial encontrar a los **agricultores o ganaderos** que producen las materias primas necesarias para la producción del mismo, con el objetivo de establecer relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo.

Análisis Externo

❖ Afrontar las amenazas

- Es importante combatir los posibles efectos de la aparición de nuevos productores de setas cultivadas en la Comunidad Valenciana. Para ello, se debe llevar a cabo un fuerte **política de fidelización** de clientes durante los primeros años, establecer una clara ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores y ofrecer siempre el mejor servicio y calidad con el objetivo de aumentar el valor de nuestro producto.
- Como se ha comentado existen numerosas especies, como el champiñón, que presentan precios inferiores a los de otras setas como el shiitake, aunque no poseen las mismas propiedades y beneficios. Para combatir esto, la empresa pretende crear una fuerte **campana alrededor de los pueblos** de la zona con el fin de promover la alimentación saludable, haciendo hincapié en las posibilidades que ofrecen las setas en nuestra dieta.
- El sector agrario de la Comunidad Valenciana carece de formación y especialización en el sector del cultivo de setas, siendo esta imprescindible para conocer tanto el producto como el proceso productivo. Esta falta de experiencia se contrarresta con un gran equipo de trabajo, entre los que destaca el Ingeniero Agrónomo. Este se encarga de asistir a diferentes **cursos y convenciones** con el objetivo de ampliar continuamente su formación y poder impartir cursos para los empleados.



❖ **Explotar las oportunidades**

- Ser el único productor de este alimento en la zona de la Vall y la Safor, permite a la empresa contactar con un elevado número de clientes potenciales a los que ofrecer un producto superior y de forma constante. Así, se debe aprovechar al máximo esta oportunidad y hacer un **gran esfuerzo comercial** con el fin de lograr este objetivo.
- Es importante destinar gran parte de la capacidad productiva de la empresa al cultivo de setas ecológicas. España lidera Europa en cuanto a producción, pero aún se debe hacer un esfuerzo por **acercar este tipo de alimentos a la población** para que conozcan los beneficios de los productos bio y aumente así el consumo de los mismos.
- La ciudad de Valencia ha sido elegida como capital mundial de la alimentación sostenible por muchas razones distintas. Entre ellas destaca la importancia que la población da a los productos locales, las infraestructuras destinadas a su distribución, así como las ayudas y subvenciones que existen para los productores locales. Este foco mediático situado en la ciudad debe ser aprovechado por LA VALL gourmet para introducirse en este mercado de forma exitosa, utilizando los recursos disponibles y ayudando a la sostenibilidad del entorno.
- Una de las ventajas más destacadas de las setas es su **versatilidad** a la hora de cocinar. En este sentido, se debe trabajar para encontrar diferentes salidas del producto cuando no sea posible venderlo en fresco. Así, LA VALL gourmet debe aprovechar las **distintas formas de tratamiento** para ofrecer en el canal de venta directo setas congeladas, deshidratadas, etc.

4. Objetivos

Tras el exhaustivo análisis y diagnóstico realizado, en este punto, comienza la tercera etapa de este plan de marketing. En ella se deben fijar los objetivos que marquen el devenir de la empresa, así como las herramientas para alcanzarlos.

Los conocidos como “SMART goals” (Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related) son aquellos que cumplen las características generales de la mayoría de objetivos (Doran, 1981):

- **Específico:** debe ser un objetivo simple y concreto.
- **Medible:** debe tener un indicador y una cantidad cuantificable.
- **Asignable:** debe especificarse el encargado de realizarlo.
- **Realista:** deben ser unas metas alcanzables.
- **Tiempo:** Debe especificar un tiempo aproximado.

Estos objetivos serán distintos para cada empresa dependiendo de muchos factores, por ejemplo, la dimensión y las características del mercado en el que opera (Tabla 6). Al tratarse de una pequeña empresa en expansión, debe buscar primero un cierto nivel de rentabilidad que le permita consolidarse en un corto plazo, siendo el crecimiento un objetivo secundario. Asimismo, el sector del cultivo de hongos comestibles en la Comunidad Valenciana se encuentra muy poco explotado y la empresa tiene como objetivo introducirse en el mercado y mantenerse a largo plazo. Por ello, durante los primeros años de actividad no buscará un crecimiento sostenido sino mantener y mejorar lo obtenido.

Objetivos	Empresa Grande	Empresa Pequeña
Consolidación	3º	1º
Crecimiento	1º	3º
Rentabilidad	2º	2º

Tabla 6. Prioridades en objetivos. – Fuente: Sainz, 2002

De esta forma, podemos distinguir tres objetivos que marcan el camino de las estrategias a desarrollar: **objetivo de ventas**, que permita alcanzar cierto nivel de rentabilidad; **objetivo de posicionamiento**, para dar a conocer tanto el producto como la marca entre el público objetivo elegido y, por último, **objetivo de satisfacción y fidelización** de los clientes obtenidos.

Objetivo de Ventas

La estructura de costes de LA VALL gourmet está definida por unos elevados costes fijos, que generan la necesidad de alcanzar un determinado nivel de ventas para alcanzar la rentabilidad mínima. Se debe tener en cuenta que los cuatro primeros meses de actividad las ventas serán nulas, pues es el tiempo necesario para el cultivo de la primera tanda de setas.

En este sentido, la empresa fija unos objetivos de ventas a corto plazo de 3 años, con el fin de controlar la evolución de las mismas. Las ventas realizadas durante el primer año serán establecidas en función de los costes incurridos, sin expectativa de ningún beneficio. Sin embargo, a partir del segundo año, todo el esfuerzo realizado en publicidad debe acelerar la venta tanto en establecimientos de restauración y distribución como a particulares.

Gracias al elevado número de restaurantes y supermercados locales y los escasos productores de setas en nuestra comunidad, se espera establecer una red de clientes en un radio lo más cercano posible con el fin de mejorar las relaciones. Así, los objetivos fijados por la empresa son:

- Antes de empezar la actividad, **establecer contacto** con restaurantes y establecimientos interesados en la cocina de proximidad y en la sostenibilidad del sector en la zona. Estos serán los primeros clientes con los que trabajará la empresa, ya que demandan cantidades más elevadas y constantes. Por ello, se espera que el aumento de ventas en el canal de restaurantes y supermercados sea de un 10% anual, gracias a la cercanía de los clientes y las buenas relaciones que se mantiene en la actualidad con muchos de los mismos.
- La **venta directa** en la explotación se espera que sea significativamente inferior, pues el esfuerzo inicial se dedica a la atracción de restaurantes, mayoristas y minoristas. No obstante, se espera una fuerte progresión de la venta directa en la explotación. Además, se llevarán a cabo eventos o *stands* en mercados locales, en los que se podrá vender el producto. De esta forma, se espera un aumento de la venta directa entre el 15 y 20%.

- El portal de **venta online** juega un papel fundamental de las ventas de LA VALL gourmet. En él no solo se establece un canal de distribución para particulares, sino un programa para la realización de pedidos. Por todo esto, el objetivo es aumentar las ventas por este canal en un 20% durante los tres primeros años.

Objetivo de Posicionamiento

La zona en la que LA VALL gourmet centra su actividad no está habituada a un consumo constante de estas setas, debido a que la mayoría de las consumidas son silvestres y de temporada. Por tanto, la empresa debe esforzarse por conseguir el objetivo de posicionamiento y crear una imagen en la mente del cliente de producto natural, sostenible y local que ofrece.

Se debe dar a conocer la empresa y la actividad novedosa que se está llevando a cabo en la zona, realizando un gran esfuerzo comercial durante los primeros años. Se puede distinguir dos objetivos:

- Aumentar la **notoriedad de la marca** a través de las redes sociales durante los dos primeros años en la Vall de Albaida, aprovechando la cercanía. A partir del tercer año, se pretende empezar a introducir el producto hacia los pueblos de la Safor. La empresa tiene como objetivo convertirse en la primera distribuidora de setas frescas de cultivo en La Vall de Albaida en los dos primeros años.
- Mejorar continuamente el **posicionamiento online**, en el que destaca la importancia de la inversión en posicionamiento SEO/SEM, con el fin de mejorar la comercialización del producto. El objetivo de la empresa es situarse en 3 años como una de las 3 mejores posicionadas en la búsqueda de alimentos ecológicos.

Objetivo de satisfacción y fidelización

Este objetivo se enfocará a los restaurantes y establecimientos que se espera que sean los principales clientes durante los tres primeros años. Teniendo en cuenta la importancia de cada cliente, y más para una empresa de alimentación, el estudio de las necesidades y el asesoramiento constante es una de las grandes preocupaciones. El fin de todo esto es conseguir una red de clientes fija en la región para después poder seguir la expansión hacia otras zonas.



Trabajo Fin de Grado 2018

Aunque estos dos últimos objetivos son de tipo cualitativo, tienen la misma o más importancia que el de ventas, siendo indispensables para la consecución de este.

El objetivo de la empresa en este caso es, principalmente, aumentar la tasa de retención de clientes. Así, se espera que en 3 años se cuente con un 30% de la facturación proveniente de clientes fidelizados.

5. Estrategias de marketing

En esta segunda fase del plan de marketing se agrupan los objetivos y las estrategias que servirán para establecer un plan de acción.

En este punto, se describe la estrategia que definirá las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos comerciales fijados por la empresa. Esta consiste en adaptar las capacidades de la empresa a los factores externos para obtener la mejor posición competitiva.

LA VALL gourmet seguirá una estrategia de liderazgo basada en su ventaja competitiva, con el fin de aumentar el impacto y conseguir los objetivos. El tipo de producto y la localización de la empresa son algunos de los factores en los que la empresa basará su estrategia. De esta forma, la empresa define una **estrategia de diferenciación** basada en tres pilares:

- El **producto local y ecológico** es lo que define a la empresa y aporta el valor añadido a los clientes a los que va dirigido. La empresa debe hacer un gran esfuerzo por demostrar todas las políticas ecológicas que lleva a cabo en su actividad, promover una alimentación sana y variada y, sobre todo, concienciar de la importancia de la cocina de proximidad.
- **Venta online**: debe de ser un aspecto clave en la venta para la empresa, ya que si se compara con los grandes cultivadores de setas en la Comunidad Valenciana, ninguno de ellos dispone de un actualizado portal de venta online. Esta plataforma aporta herramientas a los restaurantes con las que podrán realizar sus pedidos, un seguimiento de los mismos o la resolución de incidencias. Además, también es muy útil para los particulares, ya que podrán reservar visitas a la instalaciones, realizar pedidos, etc.
- Por último, la buena **relación calidad-precio** es otro factor que la empresa quiere transmitir a los consumidores. La reducción de costes en diferentes aspectos del proceso productivo permite establecer un precio bastante competitivo, teniendo en cuenta la calidad y el servicio ofrecido.

6. Programa de acciones

6.1. Introducción

En esta última etapa del plan de marketing se definen los **planes de acción** que completan y dan forma a las estrategias fijadas por la empresa. Se establecen acciones concretas referidas al *marketing mix* para lograr la máxima efectividad en el desarrollo de las mismas.

El concepto de *marketing mix* aparece por primera vez escrito en 1940 por Neil H. Borden y describía el trabajo de los *marketers* como “mezcladores de alimentos”. Este teórico entendía que, para llevar a cabo un plan de acción exitoso, se deben tener en cuenta hasta doce variables, dependiendo del alcance que se desea obtener. Más adelante, en la década de los 60, esta teoría fue desarrollada por el profesor Jerome McCarthy quien mantuvo tan solo cuatro pilares básicos: las famosas 4P (Borden, 1940; McCarthy, 1960).

Aunque los conceptos de marketing mix y 4P se utilizan para definir la misma idea, no son exactamente lo mismo. Mientras que el marketing mix describe los pasos y decisiones que debe tomar la empresa al introducirse en un nuevo mercado, las 4P son la mejor herramienta para definir este marketing mix (Figura 17).



Figura 17. Herramientas para describir el marketing mix: las 4 P. – Fuente: <https://www.google.es>

6.2. Producto

La política de producto define los bienes y servicios comercializados por una empresa. A través del producto, en este caso las setas, se satisfacen las necesidades del cliente. Es importante trabajar diferentes aspectos, como la imagen, la marca o el *packaging*, con el fin de aumentar el valor percibido. Además, en este punto, la empresa establece la cartera de productos con la que inicia su actividad.

LA VALL gourmet se especializará en el cultivo de setas de cardo, setas de chopo y shiitake, con el objetivo de introducir el cultivo de otros alimentos ecológicos a partir del tercer año (Figura 18). Las dos primeras variedades son muy utilizadas en la cocina mediterránea, principalmente durante las estaciones en las que abundan estas setas silvestres. Por otra parte, el shiitake es una seta comestible originaria de las regiones del este de Asia. Este alimento abunda en la cocina japonesa y junto con el maitake, es considerado uno de los hongos más valorados.



Figura 18. Variedades de setas distribuidas por LA VALL gourmet. – Fuente: <https://www.google.es>

La empresa intentará vender toda la producción de setas en fresco, ya que se obtiene un margen de rentabilidad más elevado. No obstante, contará con las herramientas necesarias para congelar las setas y ganar tiempo para la venta.

Más allá del producto, como se ha comentado anteriormente, al tratarse de un bien de consumo, el valor percibido por el cliente reside principalmente en el valor de compra. Para mejorar este aspecto se deben trabajar diferentes factores que mejoren la acogida del producto entre los clientes.

La marca

El **branding** o **imagen de marca** juega un papel esencial en la decisión de compra del cliente, por ser un aspecto de diferenciación frente a la competencia. LA VALL gourmet diseñará una marca simple, que refleje los valores y que defina la actividad y la localización de la empresa. En la Figura 19 se presenta el logo que representará la marca de la empresa:



Figura 19. Logo de la empresa LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

Esta herramienta tendrá mucho peso dentro de la actividad al encontrarse presente en muchos aspectos como los productos ofrecidos, vehículos, página web y redes sociales, entre otros. El objetivo principal es que cada vez que se mire el logo se recuerde el alimento ecológico y sostenible que se cultiva en la Vall de Albaida.

Envasado

La calidad y la imagen del producto influyen directamente en la decisión de compra de los alimentos. Por ello, el *packaging* es uno de los aspectos que la empresa debe cuidar al detalle. En primer lugar, es importante destacar los tres tipos de envases de los que dispone la empresa para la distribución de las setas:

- **Paquetes pequeños (0,5 kg.)**, destinados principalmente a la venta a particulares en la propia explotación y en eventos, aunque también son de gran importancia para comercios mayoristas y minoristas.
- **Paquetes medianos (1 kg.)** que, al igual que el anterior, están dirigidos a clientela particular y a pequeños establecimientos.
- Y, los **paquetes grandes (5 kg.)** se destinarán principalmente a los establecimientos de restauración, que se espera que representen la mayor parte de las ventas.

En cuanto al material empleado para el *packaging* de las setas, LA VALL gourmet llevará a cabo un envasado respetuoso con el medioambiente. Para ello, como se refleja en la Figura 20, se utilizarán dos tipos de envases:

- **Bandejas biodegradables** que se destinarán principalmente a los restaurantes y pequeños comercios, aunque estarán disponibles para todos los formatos. Estas bandejas irán cubiertas por un plástico transparente que permitirá ver con claridad el estado y la calidad de la compra.
- Además, se dispondrá como alternativa a las bandejas, unas **bolsas** biodegradables o **cajas** de cartón para la venta directa del producto en la explotación y en los diferentes eventos y stands organizados.



Figura 20. Tipos de envases LA VALL gourmet. – Fuente: Elaboración propia

Las setas que se vendan congeladas estarán empaquetadas en un plástico transparente, únicamente en formato de 1 kilo. El excesivo uso de plástico es un problema real que afecta a la mayoría de las empresas. Con estos envases se quiere demostrar el esfuerzo que realiza la empresa para cuidar el entorno, al utilizar el máximo posible de materiales biodegradables.

Todos estos recipientes irán siempre acompañados de una etiqueta, en la que se refleja toda la información del producto y de la empresa (Figura 21). El tamaño de esta variará dependiendo del tipo de envase y siempre permitiendo que se lea perfectamente tanto la información referida como el logo de la empresa.



Figura 21. Etiqueta LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

Se puede apreciar la importancia que la empresa otorga al logo, siendo este el elemento más grande de la etiqueta. A la derecha siempre irán especificadas las características del producto, la variedad, el peso y el origen. Es importante, comentar la presencia de la etiqueta EU Ecolabel, que tiene como objetivo identificar y promover los alimentos ecológicos. Por último, en la parte central, aparecen los datos de la empresa y la página web de la misma.



Servicio Postventa. Atención al cliente

La empresa tratará de dar un aspecto intangible al producto ofrecido. Ir más allá de la distribución de las setas permitirá demostrar que no solo se preocupa de los ingresos sino que se interesa por la satisfacción del cliente.

El objetivo de la empresa es acompañar al consumidor a lo largo de todo el proceso de compra y asesorar en cualquier aspecto posible en base a sus necesidades, siempre con amabilidad y cercanía en el trato.

En primer lugar, se le explica a cada cliente el portal del que disponen dentro de la página web en el que se facilita el proceso de compra y se dispone de información para su consumo. Una vez el producto ha llegado al cliente, es importante llevar un control del estado de la recepción y satisfacción del cliente con el pedido. Para ello, la empresa mantendrá un contacto directo con los clientes que ya han realizado algún pedido, a través de encuestas, mails o llamadas.

Por último, tal y como se ve en la etiqueta, siempre se dispondrá de dos medios de contacto, en los cuales la respuesta será inmediata durante el horario laboral. En ella se muestra el teléfono, el email y la página web, en la que se habilitará un apartado para incidencias y sugerencias. Es importante comentar también la importancia de las redes sociales en este servicio. La empresa llevará a cabo una actividad intensa y continuada en las redes, creando contenido y respondiendo a todos los comentarios a la mayor brevedad posible.

6.3. Precio

El precio es la cantidad monetaria que paga el cliente por el producto que ofrece la empresa. Esta cantidad se establece en función de diversos aspectos, según las características y las necesidades de cada empresa. En primer lugar, las empresas pueden definir el precio de sus productos en **base a la competencia**. En este caso, la empresa dispone de muy pocos datos acerca de la competencia directa, ya que está compuesta por empresas muy recientes y poco digitalizadas. Por ello, el estudio de la competencia en este aspecto no es muy relevante, aunque se necesita conocer los precios medios del mercado para no establecer precios desorbitados. Los precios medios por kilo fijados por diferentes empresas de España se muestran en la Tabla 7:

PRECIO MEDIO POR KG.	
SETA DE CARDO	12,50€/kg.
SETA DE CHOPO	7,50€/kg.
SHIITAKE	7€/kg.

Tabla 7. Precio medio setas en España. – Fuente: elaboración propia

El siguiente método para establecer el precio de los productos es en **base a los costes medios estimados de producción**. Para ello, la empresa debe estimar los costes medios relativos a un volumen de producción estimado, para así obtener el coste medio unitario (Tabla 8). Una vez obtenido el coste de producción, la empresa establece un margen de beneficio que está dispuesta a aceptar. De esta forma, sumando los costes medios más el margen establecido por la empresa se llega al precio de venta. Es importante destacar que los costes estimados para la producción se refieren a un volumen de 20.000 kilos anuales.

COSTE MEDIOS ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN		
	COSTE	COSTE POR KG.
MATERIAS PRIMAS	16.000 €	0,80€
MANO DE OBRA DIRECTA	12.000 €	0,60€
MANO DE OBRA INDIRECTA	9.500 €	0,475€
COSTE DE MATERIALES Y PACKAGING	7.000 €	0,35€
SUMINISTROS Y SERVICIOS	3.500 €	0,175€
COSTE TOTAL ANUAL	48.000€	2,4€

Tabla 8. Costes medios estimados de producción LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

El coste de las materias primas para el cultivo de las setas se estima en 4.000€ el primer año. Este gasto se compone principalmente del saco de micelio que se inoculará en el sustrato. Cada saco cuesta una media de unos 4€ y permite obtener una cosecha de 5 kilos, además aunque no se tiene en cuenta, cada saco de cultivo permite la obtención de varias cosechas, disminuyendo la producción.

El coste de la mano de obra viene desglosado en dos apartados. Por un lado, la mano de obra directa es aquella que participa directamente en la producción del producto y se estima en 12.000€ anuales. Por otra parte, la mano de obra indirecta representa aquellos trabajadores que participan indirectamente en la producción mediante la supervisión, el control y la gestión de los recursos. Esta se estima en 9.500 € anuales, lo que supone un coste unitario de 0,475€.

Los costes de los materiales utilizados en el proceso de producción se valoran en 7.000€ anuales, lo cual representa un coste unitario de 0,35€. Este coste se deriva principalmente del material empleado para la desinfección y limpieza de la zona de producción, así como de los envases utilizados para la distribución. En cuanto a los suministros y servicios necesarios para la producción, la empresa estima un coste anual de 3.500 €, 0,175€ por kilo producido.

Es importante comentar el ahorro en costes que supone el cultivo en bolsas de setas, pues permite obtener un gran volumen de producción en un espacio relativamente pequeño. Además, los emprendedores de LA VALL gourmet reducirán sus salarios durante los dos primeros años para apoyar el crecimiento de la empresa. Esta reducción en costes permitirá obtener un margen superior.

Tras sumar todos los costes anteriormente descritos, se concluye que el coste medio de producción de la empresa asciende a 48.000€, lo que representa un coste por kilogramo producido de 2,4€. A este subtotal, la empresa establece un pequeño apartado para posibles imprevistos relacionados con el proceso de producción. Finalmente, el coste medio de producción se estima en 50.000€ (Tabla 9).

COSTES ESTIMADOS DE PRODUCCIÓN	
PRODUCCIÓN ANUAL 20.000 KG.	48.000€
IMPREVISTOS	2.000€
COSTE ANUAL	50.000 €
COSTE UNITARIO	2,50€

Tabla 9. Previsión de costes con imprevistos. – Fuente: elaboración propia

Por último, en cuanto a los costes de producción es necesario comentar que cada una de las variedades de setas se cultivan con un sustrato y unas condiciones diferentes. La seta de cardo es siempre más cara, por ser una especie muy delicada que se contamina con cierta facilidad. Por ello, la empresa establece un coste unitario superior estimado de 4,50€. Con todos estos datos la empresa puede definir los precios que establecerá a los productos (Tabla 10).

Precio estimado LA VALL gourmet									
	Shiitake			Seta de cardo			Seta de chopo		
	Coste prod.	Precio	Margen	Coste prod.	Precio	Margen	Coste prod.	Precio	Margen
500 g.	1,25€	4€	2,75€	2,25	6,50€	4	1,25€	4,50€	3,25
1 kg.	2.50€	8€	5.50€	4,50	12€	7,50€	2,50€	8€	5,5€
5 kg.	12.50€	35€	22,50€	22,5	55€	32,5	12,5€	35€	22,5

Tabla 10. Precio estimado para cada variedad de LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

Los precios de estos alimentos varían a lo largo del año dependiendo de la temporada de setas silvestres y de la calidad de la cosecha. Por ello, la empresa establecerá unos precios aproximados que luego serán valorados en relación al valor percibido por el cliente. Este es el último método por el que se puede establecer el precio. Para ello, la empresa llevará a cabo una serie de encuestas y entrevistas personales con los posibles clientes. El objetivo de la empresa aquí es tratar de averiguar si realmente ofrecemos un valor añadido al cliente con respecto a lo que ya posee. Una vez asumido esto, es importante conocer cuánto está dispuesto a pagar por ese beneficio extra.

6.4. Distribución

El proceso de **distribución** engloba todas las actividades y operaciones necesarias para que el producto final llegue a los distintos puntos de venta. Este aspecto tiene una relevancia estratégica en la actividad de la empresa, pues favorece la comunicación con el cliente e influye en términos económicos y organizativos. Por tanto, se deben definir los **canales de distribución** que marquen el camino que recorre el producto desde la fase de producción hasta su consumo. Según el tipo de actividad, se encuentran más o menos agentes o intermediarios hasta llegar al cliente final. En este caso, y en el de la mayoría de los productos alimentarios, la mejor opción es encontrar canales de distribución directos para reducir el tiempo de consumo y aumentar la calidad.

Como se ha comentado, durante los primeros años de actividad el objetivo es la distribución del producto en la zona de la Vall de Albaida. La empresa seleccionará los clientes potenciales de cada pueblo y tratará de establecer una relación comercial duradera. El motivo principal de esta decisión se debe al pequeño tamaño de la empresa y a la localización de la misma, Bufali. En este pueblo se encuentra tanto la planta de producción, como el almacén en el que se guardarán las setas congeladas. Este recinto de almacenaje no se utilizará a su máxima capacidad durante los primeros años, con el fin de ir aumentando su uso. Además, se encuentra en un punto estratégico, situado muy cerca de pueblos importantes como Ontinyent o Játiva, que favorecerá tanto el transporte de la mercancía como la relación con los clientes.

Otro aspecto importante a tratar dentro de la política de distribución de la empresa es el **transporte** utilizado para hacer llegar el producto al cliente o consumidor final. La empresa utilizará una furgoneta o camión frigorífico liviano (capacidad de carga entre 2,5 y 3,5 t.) para poder mantener las setas en un lugar fresco durante el transporte y evitar que pierdan sus propiedades. Aunque muchas empresas de la automoción, como Nissan o Toyota, están trabajando en prototipos de camiones frigoríficos eléctricos, aun no existe ninguna empresa que los comercialice. LA VALL gourmet recurrirá a un camión frigorífico prestado por un familiar que poseía un negocio de venta de frutas y verduras frescas, hasta que aparezcan en el mercado los camiones eléctricos. En este vehículo figurará el logo de la empresa, junto con la dirección y los medios de contacto.

Por otro lado, para definir los canales de distribución de la empresa, se distinguirá entre dos grupos bien diferenciados: **venta directa** e **indirecta** (Figura 22).

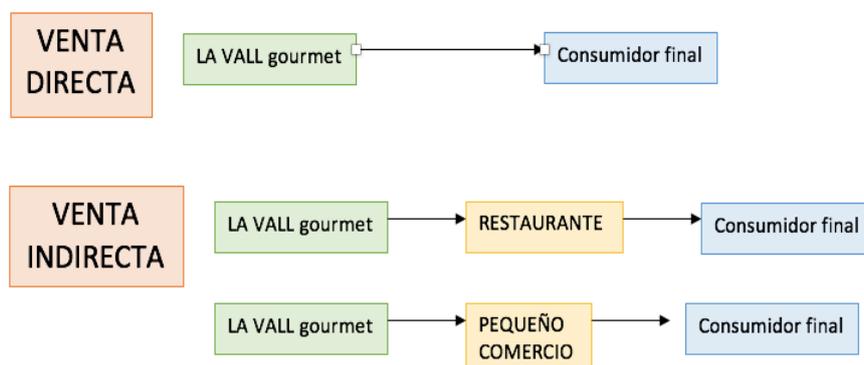


Figura 22. Canales de distribución empleados por LA VALL gourmet. – Fuente: Elaboración propia

El primer grupo se refiere a la entrega que se produce de manera directa entre el fabricante y el consumidor final, como puede ser en la misma explotación, los mercados locales o las ferias. Este tipo de venta permite adaptarse mejor a las necesidades del cliente, prestando un servicio más cercano que aumente el valor de compra. En segundo lugar, la venta indirecta se produce cuando intervienen más agentes entre el fabricante y el consumidor. En este caso, durante los primeros años de actividad se espera que los intermediarios principales de nuestra cadena de distribución sean restaurantes y pequeños comercios de la zona, estableciendo canales cortos en los que solo interviene un agente.

La venta Directa

La venta directa se espera que sea importante para la empresa, aunque no durante los primeros años. Este tipo de distribución se produce con el fin de evitar los márgenes de los intermediarios y que el producto llegue al consumidor final a un precio más bajo.

- **Mercados locales:** la empresa tiene un acuerdo verbal con un empresario local del pueblo de Bufali. En esta zona es típico que en los pueblos se realice un día a la semana un mercado temporal con productos alimentarios y no alimentarios. Así, LA VALL gourmet se encargará del transporte de las setas hasta el punto de venta y negociará con el empresario una cuota sobre las ventas obtenidas en dichos mercados.
- **Explotación:** otra forma de venta directa al consumidor por parte de la empresa es la venta del producto en la propia explotación. Durante los primeros años, y dado el tamaño y el carácter local de la empresa, no se realizará un reparto a domicilio de las setas a particulares. No obstante, se invitará a todo el mundo a visitar las instalaciones y realizar una compra de nuestros productos cuando lo

deseo, con el fin de aumentar la confianza en la producción del alimento y mejorar las relaciones con los mismos.

Este tipo de venta se realizará por diversos medios. Por un lado, la visita a la explotación deberá ser informada a la empresa con unos días de antelación a través de internet, redes sociales o del teléfono de contacto. Del mismo modo, cuando se quiera realizar una compra se puede recurrir a la página web o al teléfono para realizar los pedidos con antelación.

- **Ferias:** las ferias son un atractivo turístico muy importante de la zona de la Vall de Albaida, entre otras podemos destacar la feria de Cocentaina y la feria gastronómica de Ontinyent, donde se concentran miles de personas a disfrutar de la cultura y de los productos locales. Esta es una buena oportunidad para que la empresa de a conocer sus productos y actividad. Las ferias constituyen eventos esporádicos que se deben planificar con el fin de reservar un puesto anualmente. Además, se deben definir estrategias concretas en estos eventos para anunciar la presencia de la empresa en la feria con antelación con el fin de tener una fuerte imagen durante el evento.

La venta Indirecta

La venta indirecta estará formada por canales cortos con un agente intermediario, al menos durante los primeros años. El objetivo primordial es tratar que el producto llegue al consumidor final a un precio asequible, evitando las comisiones de diferentes intermediarios. Entre estos agentes, la empresa destaca los siguientes:

- **Restaurantes y bares:** Los restaurantes y bares de la zona de la Vall de Albaida serán los primeros establecimientos en ser contactados y con los que se espera establecer una relación comercial a largo plazo. En esta región de la provincia de Valencia existe una gran tradición por salir a comer y a cenar a bares y restaurantes, sobre todo los fines de semana. Además, la mayoría de los gerentes de estos establecimientos tienen un fuerte apego a los productos locales y de calidad. Este debe ser un buen punto de partida, ya que existen numerosos establecimientos en los que podemos encontrar setas.
- **Pequeños comercios:** el segundo agente que juega un papel importante en la actividad de la empresa son los distintos tipos de locales que venderán el producto. Entre ellos destacan pequeños supermercados locales, herbolarios, supermercados ecológicos, etc. De esta forma, la actividad no se centra únicamente en los



restaurantes y bares, sino que la empresa contará con una clientela variada que puede demandar estos tipos de alimentos durante todo el año.

La venta directa, junto con la indirecta, pretenden reducir al máximo el stock de setas en el almacén. Al tratarse de un alimento muy perecedero, la calidad del mismo disminuye rápidamente y, con ella, el valor percibido por el cliente. Por ello, es importante llevar una correcta previsión y gestión de la demanda, con el fin de congelar el mínimo de setas posibles. En el caso de exceder el stock óptimo, se deben organizar stands u ofertas promocionales para reducir el inventario.

6.5. Comunicación

Por último, se desarrollan las acciones relacionadas con la comunicación y la promoción de la empresa, de la marca y del producto. Estas actividades serán de vital importancia para determinar el éxito de la empresa, ya que permiten dar a conocer y comunicar el valor que se ofrece.

Para empezar, las acciones de comunicación que se desarrollarán a lo largo de los primeros años de actividad de la empresa se pueden dividir en los siguientes grupos:

- Página Web
- Acciones SEO/SEM
- Redes Sociales
- Otras acciones

Por otra parte, la promoción debe contar con diferentes herramientas que permitan un aumento notable de las ventas, así como la fidelización de los clientes. Todas estas funciones se desarrollarán a continuación con el fin de generar un presupuesto aproximado del plan de marketing de la empresa.

Publicidad

❖ Creación de la página web

LA VALL gourmet otorga una importancia notable a su página web, la cual se encuentra integrada en diferentes fases de la actividad como la distribución o la comunicación.

La plataforma web es un nexo de contacto entre la empresa y los clientes. Estos tienen la oportunidad de encontrar detalles concretos acerca de la empresa, como los productos que ofrece, novedades, así como la opción de realizar un pedido. Además, esta web sirve como medio de contacto entre cliente y empresa, pues dispone de un apartado particular de contacto directo.

Esta herramienta se encontrará disponible en dos idiomas, valenciano y castellano, ya que la mayoría de los clientes son valenciano parlantes. Además, el diseño y la usabilidad de la página web tienen suma importancia en el éxito de comunicación con los clientes, pues condiciona el tiempo que dedica cada cliente. Por esto, se debe trabajar para conseguir una interfaz sencilla, atractiva y fácil de usar, adaptada a dispositivos móviles y tablets, medios muy utilizados en la actualidad.

Antes de la puesta en marcha de la página web, la empresa llevará a cabo un proceso de recopilación de información de clientes potenciales. Esto permitirá crear una base de datos completa a la que poder contactar y enviar información.



Figura 23. Página web en creación de LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

El cliente encontrará una página web en construcción en la que se detallan aspectos de la actividad que se va a desarrollar y cuándo se espera que se inicie. Además, como muestra la Figura 23, cuenta con un apartado centrado, en el cual el cliente tiene la oportunidad de dejar su correo electrónico para ser contactado e informado del comienzo y de todas la noticias relacionadas con la actividad.

Una vez está creada y en funcionamiento, el diseño de la web cambia drásticamente, como se puede observar en la Figura 24.

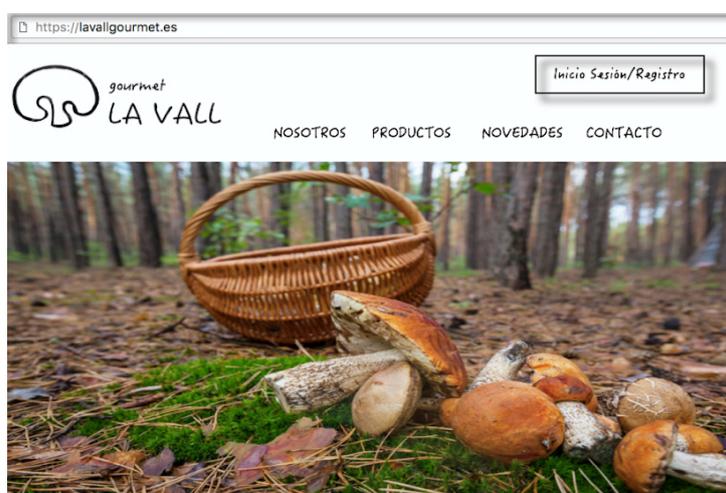


Figura 24. Página principal www.lavallgourmet.es (en creación). – Fuente: elaboración propia

En este punto el cliente encontrará una página web simple y fácil de usar, en la que pueden disponer de toda la información relevante de la empresa. A continuación, se detalla el contenido y las características de los apartados a los que dirige cada pestaña de la web: Nosotros, Productos, Novedades, Contacto.

1. **Nosotros.** En la primera pestaña el cliente dispondrá de una breve descripción de la misión, la visión y los valores de la empresa, destacando su compromiso con el respeto del medioambiente. Además, se presenta al equipo de emprendedores que lleva a cabo el proyecto. Toda la información reflejada irá acompañada de fotografías para mejorar la imagen de la web.
2. **Productos.** En este apartado se refleja el listado de productos con los que comercializa la empresa en el momento, así como las características y propiedades de cada variedad de seta.
3. **Novedades.** En la siguiente pestaña el cliente dispondrá de información acerca de diferentes aspectos de la empresa: próximas tandas de cultivo, próximos mercados locales y ferias en los que estará presente, artículos y noticias.
4. **Contacto.** Por último, el cliente podrá acceder a la pestaña de contacto, en la que se habilitarán dos apartados. El primero reflejará la información de contacto más importante de la empresa: correo electrónico, teléfono y redes sociales, y el segundo dispondrá un apartado en el que podrán contactar con la empresa a través del apartado quejas/sugerencias.

❖ **Acciones SEO/SEM**

LA VALL gourmet tiene como objetivo establecer la página web como el principal atractivo para los clientes. Por ello, es importante centrar esfuerzos en algunos aspectos del posicionamiento web, como el control SEO/SEM. Este trabajo es diario y debe llevarse a cabo por una persona cualificada, en este caso uno de los emprendedores (CMO).

Como se ha comentado, se distinguen dos tipos de control:

- El concepto de **SEO (*Search Engine Optimization*)** se refiere a las acciones de optimización y de aumento de popularidad. Estas permiten que la página web sea fácil de encontrar para los principales motores de búsqueda y que se sitúe en las primeras posiciones para determinadas consultas de los posibles clientes.
- **SEM (*Search Engine Marketing*)** hace referencia a la promoción del sitio web en los buscadores, mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas como Google Adwords.

Se trata de dos acciones complementarias y totalmente recomendables para las empresas que depositan mucha confianza en su página web. A la hora de definir la estrategia de posicionamiento SEO se tienen en cuenta dos tipos de acciones, **on-page y off-page**, que favorecen la búsqueda. El primer grupo, se refiere a todas las acciones que la empresa lleva a cabo dentro de la misma página web, mientras que las acciones de optimización off-page se centran en aumentar la popularidad del sitio web. A continuación, se detallan algunas de las acciones concretas que se llevarán a cabo para mejorar el posicionamiento:

On-Page

- **Optimización del contenido de la web.** La empresa debe cuidar y actualizar los contenidos que se presentan en la web. Google se encuentra continuamente buscando nuevas webs con el fin de indexarlas, buscar su nicho de mercado y posicionarlas en el buscador, según las necesidades del cliente. Es importante que la empresa tenga claro el contenido que quiere crear, pues muchas veces es mejor hablar mucho del mismo tema que hablar poco de muchos temas. La empresa debe centrarse en crear un blog con artículos en los que se reflejen palabras como “setas”, “ecológico”, “alimento local”, etc.
- **Mejorar la velocidad de carga y la usabilidad de la web.** Este trabajo requiere conocimientos más técnicos relacionados con la tecnología, y no tanto con la creación y redacción de contenidos para la web.
- **Dirección URL amigable.** Es importante que la URL no sea complicada para que los usuarios no tengan problema a la hora de recordarla o teclearla en el buscador. Así, la empresa establece como página web: www.lavallgourmet.com

Off-Page

- **Cuidar los perfiles sociales.** Las redes sociales son una herramienta que pueden utilizar los clientes potenciales para acceder a la web. Por ello, es importante que la empresa mantenga estos perfiles actualizados y que fomente la interacción del público. En este caso, la empresa cuenta con dos perfiles en las redes sociales de Facebook e Instagram, como se verá más adelante.
- **Internal Link Building.** Conviene crear una estructura de enlazado interno en el sitio web. Esta herramienta permite al usuario navegar a través de la página web con mayor facilidad, mediante las pestañas y los enlaces de interés. Con esto, se conseguirá mejorar la usabilidad de la página web y la satisfacción del cliente.

- **Linkbuilding.** Esta técnica consiste, principalmente, en establecer relaciones con los principales blogs y webs relacionadas con el negocio, con el fin de compartir enlaces e información que puede ser beneficioso para las dos partes.

En cuanto a la estrategia de posicionamiento **SEM**, la empresa opta por establecer una campaña llevada a cabo a través de Google Adwords, mediante la publicación de banners en las principales webs buscadas por los clientes potenciales. Esta herramienta de Google permite crear un anuncio específico para las necesidades de cada cliente. Por ello, es importante llevar a cabo un trabajo diario durante los primeros años, con el fin de poder crear un anuncio resolutivo que de buenos resultados.



Figura 25. Banner A LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

Este es uno de los bocetos que se están estudiando antes de empezar con esta publicidad. Como se puede observar en la Figura 25, se busca sobre todo la sencillez en los banners, reflejando siempre el logo de la empresa y destacando el producto ecológico que se comercializa. Además, Google Adwords permite llevar a cabo una serie de acciones que pueden resultar de gran ayuda para la empresa.

- **Palabras clave:** esta es una tarea que debe ser muy cuidada por la empresa ya que es fundamental para el posicionamiento de la web. El objetivo es pensar como actuarían los clientes a los que se dirige, para establecer las palabras que más le interesan y que le reportan mejores resultados. Al localizarse en una zona del interior de la provincia de Valencia, las palabras clave se encontrarán tanto en castellano como en valenciano. Palabras clave: “comprar setas valencia”, “setas ecológicas valencia”, “shiitake ecológico valencia”, “comprar bolets valencia”, “bolets ecològics valencia”, “shiitake ecològic valencia”, “comprar pebrassos en valencia”.
- **Palabras negativas:** estas palabras definidas por la empresa actúan para evitar que los anuncios se activen en determinadas búsquedas con fines contrarios a los

de la empresa. De esta forma, se establecerán palabras como: “cómo se”, “para que”.

- **Realización de test A/B:** esta plataforma permite establecer un sistema de evaluación con el fin de determinar cuál es el anuncio que tiene más incidencia y por lo tanto genera mejores resultados. La empresa tiene como objetivo la creación de un segundo banner, más simple para poder compararlo con el existente (Figura 26).



Figura 26. Banner B LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

Se realizará el lanzamiento de los dos banners en periodos diferentes para poder determinar cuál reporta mejores resultados. Esta herramienta permite identificar qué tipo de anuncio es el que más influye en los consumidores y genera más clics en la página web.

❖ Redes Sociales

Una de las herramientas de marketing más eficaces de las que dispone la empresa son las redes sociales, pues permiten estar en contacto directo con los clientes, a la vez que se da a conocer el producto y la marca.

Además, al igual que con la campaña SEM, se llevará a cabo un actividad diaria en las redes sociales, mostrando los avances de los cultivos, compartiendo artículos y otros enlaces de interés. De esta forma, la empresa quiere crear un espacio en el que se pueda seguir la evolución diaria de la producción, al mismo tiempo que se puede contactar con el equipo de trabajo, realizar un pedido o simplemente informarse.

Dada la situación actual, cada día existen más redes sociales con distintas funciones y distintos objetivos. La empresa decide utilizar dos de las redes sociales más influyentes actualmente: *Facebook* e *Instagram*.

Facebook

LA VALL gourmet se encuentra en proceso de creación de la página de las redes sociales: elección del diseño, organización de la información, colores, etc.

Se creará una página que sea coherente con la personalidad de la empresa y con su misión, como se refleja en la Figura 27. La actividad se realizará en valenciano, ya que se quiere dotar de un carácter local y cercano para que los clientes se sientan más cómodos.

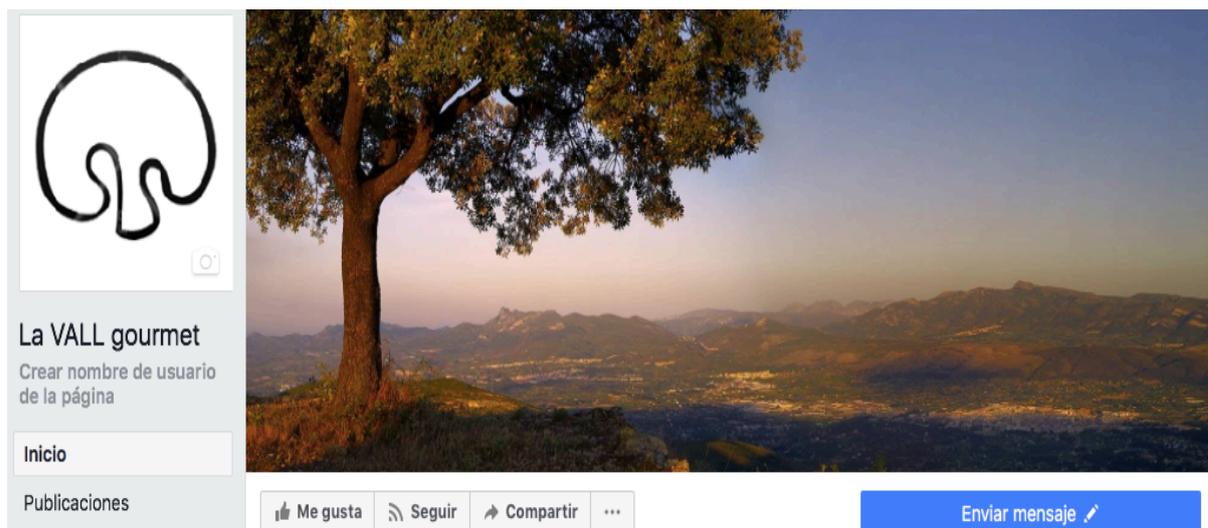


Figura 27. Página de Facebook LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

En esta página se llevará a cabo una actividad diaria muy diversa, con el fin de aumentar la interacción entre usuarios y las visitas a la página web.

Por un lado, se publicarán fotos y comentarios acerca de la evolución de las cosechas, con el fin de aumentar la confianza en el proceso de cultivo y en la empresa. Por otro lado, la empresa utilizará la plataforma como publicidad gratuita para anunciar su presencia en los distintos mercados locales y ferias. Además, se llevarán a cabo promociones y concursos que serán publicados en la página. Para participar en ellos, antes se debe dar ‘me gusta’ a la página y compartir la publicación. Con todo esto, se quiere aumentar la repercusión, apareciendo en perfiles de posibles clientes.

Por último, es importante comentar que el cliente puede encontrar también información acerca de la empresa, un link a la página web, así como un apartado de contacto directo para preguntas, quejas o sugerencias.

Instagram

La empresa utilizará también una cuenta de Instagram para aumentar la notoriedad de la marca entre los usuarios de las redes sociales, sobre todo entre los restaurantes (Figura 28).

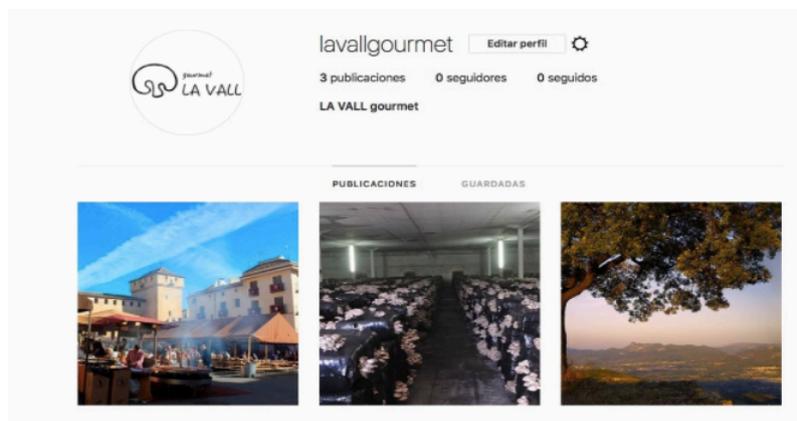


Figura 28. Instagram LA VALL gourmet. Fuente: elaboración propia

Esta plataforma web tendrá un uso similar al de la página de Facebook. Además, al ser una red social más enfocada a las imágenes, el objetivo es crear un lugar en el que se suban periódicamente diferentes recetas, con fotos del plato cocinado, en las que se utilicen las setas cultivadas por LA VALL gourmet. De esta forma, la empresa quiere dar a conocer la versatilidad del producto y las características que posee, a través de imágenes y videos.

Finalmente, comentar la relevancia que tienen hoy en día los *influencers* en esta red social. En este sentido, la empresa tiene como objetivo tratar de establecer contactos con algunos de estos personajes públicos de Valencia, con el fin de promover la alimentación saludable y la necesidad de consumir productos ecológicos para la sostenibilidad del planeta.

❖ Otras acciones de comunicación

LA VALL gourmet tiene como objetivo definir el canal online como el principal medio de comunicación entre la empresa y los clientes, tanto a través de la página web como de las redes sociales. Pese a que las acciones más importantes del plan son las descritas anteriormente, existen otro tipo de acciones que la empresa llevará a cabo para mejorar su posicionamiento.

a) Prensa Local

En primer lugar, la empresa quiere dar a conocer su actividad alrededor de los pueblos de la Vall de Albaida, por lo que la prensa local, tanto escrita como televisiva, puede resultar de gran ayuda para la expansión de la empresa.

El objetivo principal es contactar con las diferentes televisiones locales, con el fin de concertar entrevistas, para dar a conocer el producto local y ecológico que se produce en el pueblo de Bufali. Además, se debe enfocar también en otros medios de comunicación como son los periódicos y la radio.

En primer lugar, la empresa opta por establecer anuncios en el periódico Levante-EMV por su gran popularidad en toda la Comunidad Valenciana. Debido a la localización de la empresa, se contactará también con medios de comunicación locales que tengan una gran repercusión en la comarca. Entre ellos, destacan televisiones como Comarcal Televisió o A punt y periódicos como El Periòdic d'Ontinyent.

b) Tarjetas, folletos y carteles

Otra acción importante dentro de la política de comunicación de la empresa es la impresión de diferentes tipos de publicidad.

Por un lado, la empresa quiere imprimir una serie de tarjetas personales para los emprendedores de la empresa. Como se ha comentado, las visitas a los clientes, así como el trato personal con el mismo es esencial para la empresa. De este modo, cada visita que se realiza, la empresa debe llevar algunas de estas tarjetas para poder entregarlas y que el cliente disponga de todos los datos de contacto.

Los folletos y los carteles, por su parte, sirven como publicidad para determinados momentos de la actividad. La empresa creará el diseño de nuevos panfletos para cada ocasión. La mayoría de ellos, se utilizarán para comunicar la presencia de la empresa en próximos mercados locales o ferias de alimentación, alrededor del mismo pueblo.

c) Eventos

Una de las acciones que se desarrollarán durante los primeros años de actividad de la empresa son los eventos. Estos se dividirán en dos grupos distintos dependiendo de la regularidad de los mismos. Por un lado, la empresa acudirá anualmente a dos eventos fijos, por la popularidad y la gran afluencia de turistas que se concentran. Estos son la Fira de Cocentaina y la Fira Gastronòmica de Ontinyent. En ambos se exponen diferentes



stands con productos de la gastronomía local y se organizan actividades y espectáculos que hacen que sea un gran atractivo turístico.

Por otro lado, LA VALL gourmet definirá otros eventos más puntuales que se llevarán a cabo en las diferentes fiestas regionales de los pueblos. Además, gracias a las buenas relaciones establecidas con muchos bares y restaurantes de la zona de la Vall de Albaida, la empresa espera realizar colaboraciones con ellos para mostrar las diferentes formas que existen de cocinar las setas frescas.

Durante estos eventos se repartirán regalos puntuales, así como folletos y carteles a fin de aumentar la notoriedad de la marca en los pueblos a los que se desplaza. A estos eventos se le debe sumar la presencia en los diferentes mercados locales y ferias de la alimentación en la Vall de Albaida, que permite darse a conocer en la zona, así como establecer redes de contacto dentro del sector.

Promoción

En este apartado se definen las acciones y propuestas de la empresa destinadas a la promoción de las ventas y la fidelización de los clientes. Como es lógico, la empresa diseña diferentes tipos de actividades para cada etapa de desarrollo y se distinguen tres fases bien diferenciadas:

Etapa 1. Previa al inicio de la actividad

Como ya se ha comentado, la empresa requiere de una importante base de datos antes de empezar con los cultivos de setas, con el fin de asegurar una cierta repercusión y conocer el interés por parte de los clientes.

La empresa llevará a cabo estudios de mercado para determinar cuáles serán los restaurantes y establecimientos que más se encuadran dentro del público objetivo. Para ello, se llevarán a cabo encuestas que muestren el conocimiento por parte del cliente de las setas y el interés en la empresa. Estas encuestas se desarrollarán principalmente en Facebook, *mailing* e Instagram, colgando el enlace a dichas preguntas. Además, la empresa contará con encuestas en papel, que deberán acercarse a los restaurantes y establecimientos que no disponen de canal online, con el fin de conocerles personalmente. Todo esto permitirá conocer las opiniones acerca de este producto y obtener una base de datos de posibles clientes. En la Figura 29 se detallan algunas de las preguntas que figurarán en estas encuestas.

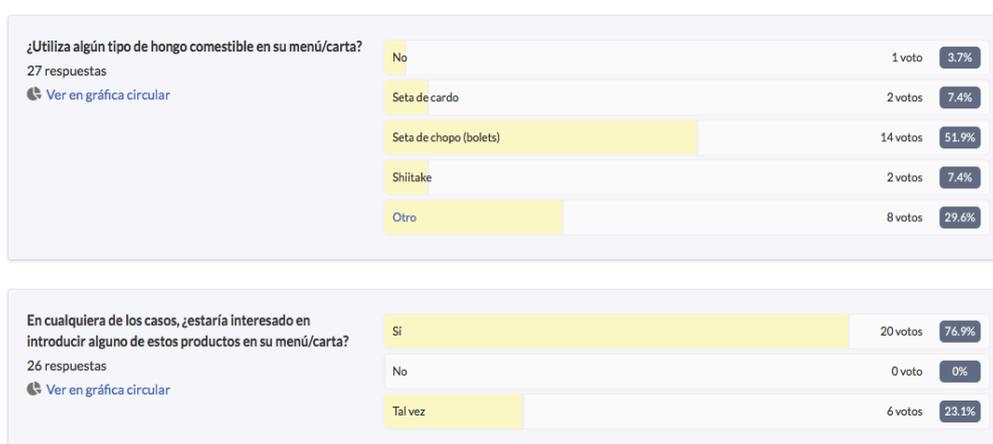


Figura 29. Preguntas encuesta LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

Durante los meses previos al inicio de la actividad, la empresa iniciará su campaña de anuncios a través de diferentes medios: Facebook, prensa local, carteles, etc. De esta forma, la empresa conseguirá crear una imagen de marca que se posiciona en la mente de

los posibles clientes. Además, se llevará cabo sorteos y concursos, así como colaboraciones con otros establecimientos para aumentar la notoriedad de la marca.

Etapa 2. Lanzamiento

Una vez la empresa inicie su actividad, la estrategia de promoción cambiará para centrarse en la promoción de ventas y la fidelización de los primeros clientes. Para esto, se llevará a cabo una serie de acciones, tanto online como offline, para fomentar las ventas en la Vall de Albaida.

En primer lugar, los emprendedores realizarán visitas personales a los clientes con el objetivo de entregar las tarjetas de visita en las que se refleja la información de contacto, folletos con las variedades y las características, así como de poder explicar y resolver cualquier duda relacionada con la actividad de la empresa. Este contacto personal entre cliente y proveedor, fortalece la relación entre ambos, generando flujos de beneficios mutuos.

Durante la fase de lanzamiento, es importante que la empresa no descuide su actividad en las redes sociales, ya que debe ser más intensa a medida que se avanza. De esta forma, es importante llevar a cabo diferentes acciones como publicaciones, sorteos y concursos que motiven a la gente a compartir nuestra información con sus conocidos.

Etapa 3. Mantenimiento

Durante esta etapa se mantendrán y mejorarán todas las acciones citadas anteriormente, ya que se espera un crecimiento continuado a lo largo de los tres primeros años. Es muy importante tener en cuenta el objetivo de fidelización de los clientes y de convertirse en el principal proveedor de setas de la Vall de Albaida.

La empresa ya no solo debe centrar su promoción en las ventas, sino en la satisfacción de sus clientes. Se deben de aplicar medidas para obtener pedidos regulares de los clientes más significativos. La empresa ha decidido llevar a cabo una serie de acciones, todas a través de las redes sociales y la página web.

- La primera medida consiste en premiar a los 10 primeros pedidos con un descuento del 10%. De esta manera, se fomentará el interés por las futuras cosechas con el objetivo de que los clientes sigan de manera activa los avances de la empresa.



- Por otro lado, con el fin de aumentar la interacción entre usuarios, sobre todo el uso de las redes sociales y la página web, se premiará a todos aquellos que realicen el pedido a través de la web con descuentos que variarán dependiendo del volumen de la cosecha y de la cantidad demandada.



6.6. Cronograma

En el siguiente apartado se establece el cronograma con las fechas previstas para cada una de las acciones programadas en el presente plan de marketing. En la Figura 30 se observa el cronograma propuesto por la empresa para llevar a cabo las diferentes acciones de marketing durante el primer año de actividad.

TIMMING PLAN DE MARKETING AÑO 1												
ACCIONES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Introducción del producto												
Packaging y etiquetado												
Servicio Postventa												
Creación página web												
Redes Sociales												
Acciones SEO/SEM												
Influencers												
Eventos												
Prensa Local												

Figura 30. Cronograma Plan de Marketing LA VALL gourmet. – Fuente: elaboración propia

En primer lugar, es fundamental destacar las acciones que se desarrollarán por la empresa a lo largo de todo el primer año, con el fin de obtener buenos resultados al final del mismo. Así, la primera acción en la que se trabajará todo el año es el packaging y el etiquetado, a fin de estudiar el material y el diseño y poder llegar al segundo año con el envase y la etiqueta óptima para el producto que se ofrece. En segundo lugar, el servicio postventa es muy importante tanto para la empresa como para el cliente. Este servicio tiene como objetivo aumentar la satisfacción del cliente y se desarrollará a través de la página web, las redes sociales o por teléfono. Por último, como se ha comentado a lo largo del trabajo, en las redes sociales la empresa llevará una actividad diaria e intensa con el fin de aumentar la interacción entre usuarios.



Trabajo Fin de Grado 2018

La introducción de las tres variedades de setas se llevará a cabo durante los 8 primeros meses, ya que ofrecen una variedad poco conocida en la región como es el shiitake. La creación de la página web, se trabajará con el diseñador y programador los 3 primeros meses de la actividad de la empresa, al mismo tiempo que se forma a los trabajadores para la gestión de la web. Además, se llevarán a cabo acciones SEO/SEM durante 3 meses seguidos para conseguir posicionarse en los buscadores. Por otra parte, las campañas de influencers no serán tan importantes y se realizarán durante los meses que no se realicen las acciones anteriores para poder valorar los resultados obtenidos. Por último, las apariciones en la prensa local serán puntuales, sobre todo al inicio de la actividad y los eventos se realizarán una vez por trimestre.

7. Recursos Humanos necesarios

El capital humano es un valor fundamental para cualquier empresa, formado por todos los trabajadores que influyen directa o indirectamente en su actividad. La correcta gestión de los recursos humanos influye significativamente en el éxito o fracaso del plan de marketing.

Tras haber explicado todas las acciones que realizará la empresa durante los tres primeros años, se definirán los recursos necesarios para llevarlas a cabo de forma eficiente.

Organización y planificación del personal

LA VALL gourmet iniciará su actividad con una plantilla de 5 trabajadores, distribuidos en diferentes departamentos.

En la zona de producción se situarán dos trabajadores encargados de los cultivos, un Ingeniero Agrónomo y un técnico de cultivo como apoyo. Estos trabajadores se encargarán tanto del cultivo de las setas, como del almacenaje, el envasado y el transporte.

El primero, necesita una especialización en diferentes tipos de cultivo, plagas, así como de la normativa. La empresa contará, para este puesto, con uno de los emprendedores graduado en Ingeniería Agrónoma y con gran interés por la micología. Por otra parte, el técnico agrícola contará con una cualificación inferior, pues no se necesitan estudios académicos especializados. Las tareas principales de este puesto consisten en un apoyo diario al Ingeniero en planta, la distribución de las setas y la limpieza de las instalaciones.

Los puestos de oficina en la empresa estarán cubiertos por tres trabajadores con estudios universitarios en Administración de empresas y Marketing. El CEO, se encargará de las tareas financieras, con el apoyo de una asesoría. Además, este puesto tiene la responsabilidad de coordinar todas las áreas y llevar un control de las acciones desarrolladas en todos los departamentos.

El área de marketing, encargada de la puesta en práctica de las acciones planteadas, estará compuesta por dos trabajadores. El CMO se ocupará de dirigir las acciones y contará con un asistente para la gestión diaria. Este puesto estará cubierto por uno de los emprendedores, pues es graduado en Administración y Dirección de Empresas y Marketing. Además, la empresa tiene como objetivo la contratación de un estudiante en prácticas de Marketing digital a fin de reducir costes y formar a una persona joven y dinámica para el departamento.

Tras definir la plantilla que formará LA VALL gourmet durante el primer año, se detallarán los recursos humanos necesarios para la consecución de los objetivos y las estrategias de marketing.

PUESTO	EMPRESA	TIPO CONTRATO	HORAS/SEMANA
CEO/CFO	LA VALL gourmet	Contrato Indefinido	40 h./semana
CMO	LA VALL gourmet	Contrato Indefinido	40 h./semana
Marketing Assistant	LA VALL gourmet	Contrato en prácticas	40 h./semana
Conductor	LA VALL gourmet	Contrato Indefinido	40 h./semana
Programador/Diseñador Web	Punto Creativo	Contrato Temporal	20h./semana

Tabla 11. Recursos humanos involucrados en el plan de marketing. – Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 11, el personal necesario está compuesto por cinco trabajadores, cuatro de la propia empresa y un trabajador externo de la empresa Punto Creativo.

Respecto al trabajador externo de la empresa, su labor es fundamental para el diseño y desarrollo de la página web. Este trabajará conjuntamente con el CMO y CEO de la empresa durante los tres primeros meses para la creación de la página web. Durante este periodo, se definirán aspectos como la imagen, el diseño o la usabilidad. El objetivo de LA VALL gourmet es la creación de una página web auto gestionable para poder modificar o crear nuevo contenido sin depender de terceros. Para ello, durante los siguientes tres meses, Punto Creativo se encargará de formar a los trabajadores de oficina en aquellas acciones necesarias para el mantenimiento y la optimización de la plataforma. Este trabajador, contará con un contrato temporal de 6 meses a media jornada, realizando 20 horas a la semana. Tras este periodo, la empresa seguirá en contacto con el profesional para cualquier incidencia o duda que pueda surgir.

Como se ha comentado, todos los trabajadores de oficina estarán involucrados, de manera más o menos directa, en la puesta en marcha del plan de marketing. Primero, encontramos al CEO de la empresa encargado de temas relacionados con el presupuesto, el seguimiento y control de las acciones. Este puesto estará cubierto por uno de los emprendedores, que pese a disponer de un contrato laboral indefinido de 40 horas semanales, tendrá un horario más flexible.

El CMO será el responsable directo de la gestión diaria de las acciones de comunicación y promoción. Este se encargará del mantenimiento de la web y de la creación de nuevo contenido. Además, deberá supervisar y guiar al asistente de marketing en sus tareas diarias, así como informar de todas las acciones al CEO. Su contrato laboral, como el anterior, es indefinido a tiempo completo. En tercer lugar, el asistente deberá llevar a cabo acciones más concretas, relacionadas con la comunicación y la promoción, indicadas por el manager. El trabajador contará con un contrato en prácticas durante el primer año, pues la empresa quiere formar a un joven para en un futuro, si los resultados son los esperados poder incorporarlo a la plantilla de trabajo.

Por último, el técnico de cultivo encargado de ofrecer apoyo en las labores de cultivo, se ocupará de la distribución de las setas en el vehículo de transporte correspondiente. El contrato del que dispone es indefinido y a jornada completa.

Selección y formación

De los cinco trabajadores en la plantilla de la empresa, tres son parte del equipo de emprendedores. Por ello, la selección de personal se centrará en dos posiciones muy diferentes. Los dos puestos a los que la empresa deberá incorporar un trabajador son: Técnico de cultivo y marketing *assistant*.

El proceso de selección se llevará a cabo a través de plataformas como InfoJobs o LinkedIn. Es relevante destacar que la empresa tiene como misión la contratación de profesionales de la Vall de Albaida, dando preferencia a los locales.

El puesto de técnico de cultivo es muy importante para la empresa, pues es responsable, junto con el ingeniero, de la calidad de las setas cultivadas. La experiencia en el cultivo de frutas u hortalizas por parte del aspirante es valorada, ya que es un tipo de alimento muy delicado y son necesarias nociones básicas de cultivo en general.

La otra vacante disponible en la empresa está directamente relacionada con el departamento de marketing. En este caso, la empresa busca un trabajador joven, proactivo y con muchas ganas de aprender y crecer profesionalmente. Para ello, se llevará a cabo un proceso de selección en el que se ofrecerán 6 meses de prácticas a tiempo completo prorrogables. Este tiempo de prácticas es necesario para conocer el funcionamiento y los valores, ya que en un futuro ocupará un puesto importante en la empresa.

Por otro lado, la formación es fundamental para poder mantener y aumentar la competitividad de la empresa. Esta formación tiene como objetivo la adquisición de nuevos conocimientos, la creación o mejora de capacidades y técnicas y el fomento de actitudes positivas. Para ello, la empresa tendrá un convenio de formación con la empresa Setacor, por el que cada trabajador que ingrese en la plantilla deberá realizar un curso inicial. Es un temario muy general en el que se explican todos los aspectos relacionados con el negocio del cultivo de setas (producción, envasado, distribución, promoción, etc.).

Aparte de este curso introductorio, la empresa desarrollará diferentes cursos y jornadas para que los trabajadores no dejen nunca de preocuparse por seguir formándose. Los cursos se realizarán de una forma dinámica y divertida a fin de crear un buen clima en el mismo y evitando que se interprete como algo negativo.

8. Presupuesto

Tras haber definido los recursos humanos, es necesario conocer el capital económico estimado para llevar a cabo las acciones de marketing propuestas. La empresa establece un presupuesto aproximado a fin de llevar una gestión económica más eficiente.

El objetivo es realizar una inversión suficiente en marketing que permita a la empresa situarse en el mercado estableciendo un presupuesto estimado de 42.156€. A continuación, se detallará el coste de cada una de las acciones de marketing planteadas en el presente trabajo.

Introducción del nuevo producto

Para el lanzamiento de las tres variedades de setas, la empresa realizará una campaña especial de promoción. Esta acción supone un coste adicional para la empresa durante los primeros años de actividad.

Una de las acciones que incluye el pan de marketing durante la fase de lanzamiento es la creación de anuncios en la prensa local. El periódico elegido es Levante-EMV, pues cuenta con más de 200.000 lectores diarios. No obstante, la empresa incorporará los anuncios solo en la edición local de la Vall de Albaida. En la Figura 31 se detallan las tarifas establecidas:



GENERAL COLOR	Martes a sábados		Festivos	
	Par	Impar	Par	Impar
→ Módulo	68 €	81 €	81 €	98 €
→ Media página	1.553 €	1.863 €	1.863 €	2.235 €
→ Robapáginas (7mód. x 4 col.)	2.174 €	2.609 €	2.609 €	3.131 €
→ Robapáginas (8mód. x 4 col.)	2.484 €	2.981€	2.981€	3.576 €
→ Página	3.050 €	3.660€	3.660€	4.400 €
→ Módulo portada	-	203 €	-	243 €

Figura 31. Tarifas Ediciones Comarcales Levante-EMV. – Fuente: Levante EMV (2017)

LA VALL gourmet ha estudiado las diferentes opciones que ofrece el periódico para la introducción de anuncios. Por tanto, se establece el siguiente coste (Tabla 12).

PERIÓDICO	TIPO ANUNCIO	TIEMPO	COSTE ANUAL
Levante EMV	Media Página (Par)	Sábado (1 día)	1.553 €
Levante EMV	Módulo Portada	Sábado (1 día)	203 €
			1.756 €

Tabla 12. Coste por anuncio en Levante EMV. – Fuente: Levante EMV, elaboración propia

Además, la empresa recurrirá a periódicos más pequeños de los pueblos de La Vall de Albaida a fin de conseguir publicidad gratuita. La empresa local y ecológica situada en la región puede ser un atractivo para los escritores de estos periódicos.

Otra de las acciones propuestas es la presencia en eventos en los pueblos de la comarca, a fin de promocionar la nueva empresa de cultivo ecológico. Uno de los actos a los que la empresa acudirá anualmente es La Feria de Cocentaina, por ser popularmente conocida. El precio del stand para los puestos de alimentación en general es de 65€ por metro lineal (Tabla 13). Asimismo, se acudirá a otros eventos como la Feria Gastronómica de Ontinyent, donde se promocionan todos los productores locales de alimentos típicos de La Vall de Albaida. Ambos suponen un coste muy similar para la empresa.

COSTE MEDIO STAND		
EVENTO	PRECIO METRO LINEAL	COSTE ANUAL
Cocentaina	65 €/m.	250€
Ontinyent	60€/m.	250€
Otros	-	500€
		1.000€

Tabla 13. Coste de stand en eventos. – Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 13, la empresa establece dos eventos fijos (las dos ferias comentadas) y otros dos que variarán dependiendo de los ingresos de la empresa. Para ello, se establecerá un presupuesto estimado de 500€. Estos actos serán los desarrollados en pueblos durante las fiestas regionales.

Todas estas acciones serán desarrolladas por el CMO y el CFO conjuntamente, midiendo los resultados obtenidos y tratando de mejorar la repercusión de la marca.

Packaging y etiquetado

Los diseñadores juegan un papel fundamental en el éxito de esta acción de marketing. Los costes derivados provienen principalmente del diseño tanto de la marca, como del envasado y etiqueta. Este trabajo será desarrollado por el profesional de Punto Creativo, que ofrece un presupuesto aproximado:

COSTE PACKAGING Y ETIQUETADO	
Acciones	Coste
Diseño Marca	600 €
Diseño Envase y Etiqueta	800 €
	1.400 €

Tabla 14. Coste diseño marca, envase y etiqueta. – Fuente: Punto Creativo, elaboración propia

La Tabla 14 muestra el coste que supone contratar al diseñador, desglosado en el diseño de la marca, del envase y de la etiqueta de los productos.

Creación de la página web

Tanto el diseño como la programación de la página web se llevará a cabo a través de la empresa Punto Creativo. Como se ha comentado, se va a contratar a un profesional para la creación de una página web auto gestionable. Una vez creada, este ofrecerá formación específica en acciones SEO/SEM y de mantenimiento. Además, la empresa mantendrá un contacto directo con el profesional para cualquier problema. En este presupuesto de 1.500€ se incluye el tiempo de formación en la gestión de la plataforma (Tabla 15).

COSTE CREACIÓN PÁGINA WEB	
Acciones	Coste
Diseño página web	600 €
Programación página web	700 €
Idioma adicional (valenciano)	100 €
Protección web	50 €
Blog Noticias	50 €
	1.500 €

Tabla 15. Coste creación página web. – Fuente: Punto Creativo, elaboración propia

Acciones SEO/SEM

Las acciones SEO/SEM serán analizadas por el departamento de marketing junto con el programador de la página web (Punto Creativo). Estos se encargarán de definir las estrategias de posicionamiento óptimas para la empresa.

- SEO (Search Engine Optimization).

Como se ha comentado, el programador apoyará al departamento en estas funciones durante los primeros meses. Tras este periodo, estas actividades serán gestionadas por la propia empresa. El desarrollo de las mismas tendrá como principal coste el salario de los trabajadores del departamento de marketing.

La empresa estima que los costes derivados de estas acciones serán los reflejados en la Tabla 16.

COSTES SEARCH ENGINE OPTIMIZATION		
ACCION	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
SEO	83,33 €	1.000 €

Tabla 16. Costes Search Engine Optimization. – Fuente: elaboración propia

- SEM (Search Engine Marketing).

A través de estas acciones la empresa quiere expandir su marca a través de la plataforma web. Estas se llevarán a cabo mediante la plataforma de Google Adwords. Es importante que se gestione correctamente el posicionamiento en los buscadores para aumentar la visibilidad de la marca. El CMO junto con el CEO definirán mensualmente el presupuesto para esta herramienta.

El presupuesto estimado para el primer año se estima que será el más elevado de las acciones de marketing (Tabla 17).

COSTE SEARCH ENGINE MARKETING		
ACCION	COSTE MENSUAL	COSTE ANUAL
Google Adwords (SEM)	416,67 €	5.000 €
		5.000 €

Tabla 17. Coste Search Engine Marketing. – Fuente: Google Adwords, elaboración propia

Redes Sociales

Las redes sociales son un activo muy valorado por la empresa, pues se conoce que gran parte de los restaurantes de la zona utilizan estas plataformas. La actividad en las redes será llevada a cabo por los dos integrantes del departamento de marketing. Sin embargo, las campañas de anuncios serán gestionadas por el CMO.

Tanto Facebook como Instagram, ofrecen una herramienta muy útil para la fijación de anuncios. Esta permite fijar un presupuesto diario para la campaña en cada una de las redes y delimitar la zona en la que se quiere publicar. De este modo, la empresa tiene claro la zona a delimitar, así como el presupuesto diario que se destina a estas campañas. Esta cantidad variará, dependiendo de los resultados obtenidos que serán analizados a través de la misma plataforma.

La empresa establecerá una campaña de anuncios únicamente en Facebook, donde se encuentran la mayoría de los clientes potenciales. El presupuesto fijado para esta acción será de aproximadamente 5.000 € anuales, lo que supone un coste de 13,88 € diarios, como se observa en la Tabla 18. En Instagram no se llevarán a cabo este tipo de anuncios, sino que se realizarán publicaciones gratuitas y compartidas en Facebook simultáneamente.

CAMPAÑA REDES SOCIALES		
RED SOCIAL	COSTE DIARIO	COSTE ANUAL
Facebook	13,88 €	5.000 €
		5.000 €

Tabla 18. Coste anual campaña en redes sociales. – Fuente: Facebook, elaboración propia

Influencers

Los *influencers* no tienen por qué ser famosos, simplemente salen de sus cuentas de redes sociales y tienen la capacidad de influir en la decisión de la gente. Con sus publicaciones y opiniones pueden llegar a tener más repercusión que un simple anuncio. Esto permite a las empresas acceder a una audiencia posiblemente inalcanzable por otros medios.

Esta tarea, como todas las relacionadas con las plataformas digitales, serán llevadas a cabo por el departamento de marketing. El asistente, junto con el CMO se encargarán de contactar y contratar a los influencers más relevantes del sector de la alimentación saludable y ecológica.

El coste que supone la contratación de estos personajes públicos viene determinado por el número de seguidores del que disponen. En la Tabla 19 se muestran las tarifas medias que se suelen abonar por cada publicación:

COSTE MEDIO POR PUBLICACIÓN					
	Nº de seguidores				
	10.000	25.000	50.000	100.000	500.000
FACEBOOK	100 €	170 €	340 €	680 €	3.350 €
INSTAGRAM	150 €	250 €	500 €	1.000 €	5.000 €

Tabla 19. Coste medio por publicación según número de seguidores. – Fuente: Chiara di Rago

Actualmente, existe una mayor actividad de influencers en Instagram, por lo que, aunque resulta más caro, la empresa se centrará en los personajes de esta red social. Entre ellos, destacan las hermanas valencianas Ani y Sara Martínez que promueven la alimentación saludable. De esta forma, la empresa establece el presupuesto anual que empleará para la contratación de estos personajes (Tabla 20).

COSTE ANUAL INFLUENCERS		
Nº de seguidores	Nº publicación	Coste
50.000	3	1.500 €
		1.500 €

Tabla 20. Coste anual campaña de Influencers. – Fuente: elaboración propia

❖ Cuadro resumen costes plan de marketing

Con el fin de clasificar las diferentes acciones del plan, así como su coste y su peso dentro del mismo, se establece un cuadro final en el que se reflejan todos los costes asumidos por variable (Tabla 21). De esta forma, se puede ver en qué aspectos invierte más la empresa y corregir mejor las desviaciones que se experimenten en la consecución de los objetivos.

COSTE ANUAL POR VARIABLE DE MARKETING			
VARIABLE	ACCIONES	COSTE	% TOTAL
PRODUCTO	Diseño de marca	600 €	1,42 %
	Diseño envase y etiqueta	800 €	1,90 %
	Servicio Postventa	200 €	0,47 %
	COSTE TOTAL PRODUCTO	1.600 €	3,79 %
DISTRIBUCION	Distribución de la mercancía	4.800 €	11,39 %
	COSTE TOTAL DISTRIBUCIÓN	4.800 €	11,39 %
COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	Prensa Local	1.756 €	4,17 %
	Eventos	1.000 €	2,37 %
	Creación página web	1.500 €	3,56 %
	Acciones SEO	1.000 €	2,37 %
	Acciones SEM	5.000 €	11,86 %
	Publicidad en la redes sociales	5.000 €	11,86 %
	Influencers	1.500 €	3,56 %
COSTE TOTAL COMUNICACIÓN	16.756 €	39,75 %	
RR.HH. necesarios	Salarios LA VALL gourmet	17.000 €	40,33 %
	Salario Punto Creativo	2.000 €	4,74 %
	COSTE TOTAL RR.HH.	19.000 €	45,07 %
COSTE TOTAL PLAN DE MARKETING		42.156 €	100 %

Tabla 21. Cuadro resumen costes plan de marketing. – Fuente: elaboración propia

9. Plan de control

Para completar el plan de marketing, la empresa establece un plan de control necesario a fin de conocer si se obtienen los resultados esperados de la campaña. Se realizará un seguimiento de las acciones propuestas, así como un control de los resultados obtenidos. De esta forma, si la empresa detecta alguna desviación significativa podrá actuar modificando sus acciones.

Durante el primer año la empresa establecerá un control mensual con el fin de evaluar la consecución de los objetivos. Según el economista Philip Kotler, este plan se puede dividir en cuatro etapas detalladas en la Figura 32:

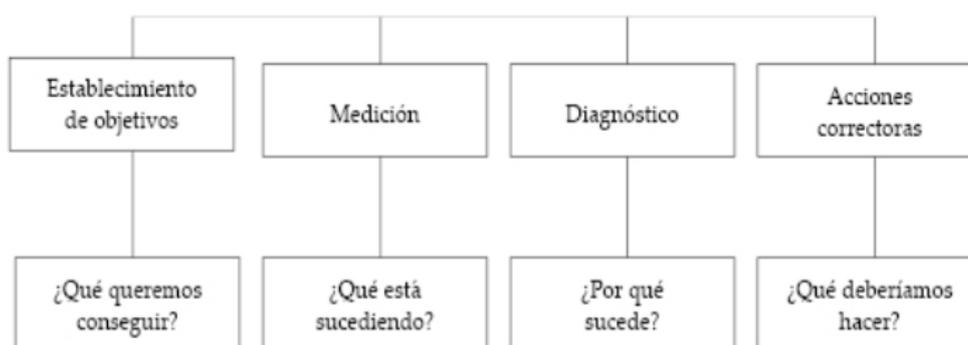


Figura 32. Fases del proceso de control. – Fuente: Kotler, 2003

Establecimiento de objetivos

En la primera parte se definen los **objetivos propuestos** en el plan de marketing, los cuales se diferencian en tres grupos: ventas, posicionamiento y satisfacción y fidelización de los clientes (Tabla 22).

OBJETIVOS PLAN DE MARKETING	
Ventas	Aumento de las ventas en la Vall de Albaida
	Realización de pedidos online
Posicionamiento	Aumentar la notoriedad de la marca en la Vall de Albaida
	Mejorar el posicionamiento online
Satisfacción y Fidelización	Aumentar la satisfacción del cliente
	Retención de los clientes

Tabla 22. Resumen objetivos plan de marketing. – Fuente: elaboración propia

Medición de los resultados

Se establecerán una serie de indicadores para medir la evolución de los objetivos definidos anteriormente. Para ello, se definen una serie de KPI (Key Performance Indicator), que son los que reflejan la efectividad de las acciones desarrolladas. La evaluación de estos se, desarrollará dependiendo del tipo de objetivo. En el caso del **objetivo de ventas**, la empresa utilizará los datos obtenidos en las cuentas anuales para determinar la evolución, más en concreto el Importe Neto de la Cifra de Negocios obtenido en la Vall de Albaida, entre otros

Por otra parte, la medición de los **objetivos de posicionamiento**, se basará en los datos y resultados obtenidos de las herramientas de estudio de la página web y redes sociales. Se tendrán en cuenta aspectos clave como los clics en la web, el tiempo que pasan en la misma o el ratio de conversión. Además, la empresa cuenta con herramientas de análisis dentro de las redes sociales y plataformas como Google Adwords, que permiten observar la incidencia de las campañas llevadas a cabo.

Por último, los **objetivos** relacionados con la **satisfacción y la fidelización** de los clientes, se medirán a través de indicadores como la tasa de retención de clientes. Este dato es de vital importancia para la empresa, ya que su objetivo es fidelizar el máximo número de clientes en la Vall de Albaida durante los dos primeros años. Asimismo, se utilizará también el *feedback* obtenido de las encuestas de satisfacción enviadas a los clientes tras la compra.

Antes de establecer los KPI, la empresa es consciente de las diferentes posibilidades de éxito y de fracaso que existen. Por ello, la se definen 3 escenarios distintos en la Tabla 23:

OBJETIVOS		KPI Escenarios. 3 años		
		PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
VENTAS	Aumento de ventas	<10%	10% - 20%	>20%
	Pedidos online	Disminución	Leve aumento	Aumento
POSICIONAMIENTO	Aumentar notoriedad	Disminución	Leve aumento	Aumento
	Mejorar posicionamiento online	Top 10	Top 3	Número 1
SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN	Aumentar satisfacción cliente	Disminución	Leve Aumento	Aumento
	Tasa retención clientes	<20%	20% - 30%	>30%

Tabla 23. Posibles escenarios y KPI's en 3 años. – Fuente: elaboración propia

El **escenario pesimista** plantea resultados inferiores a los esperados por la empresa de este plan de marketing. En el caso del objetivo de ventas, la empresa considera que se encuentra en una posición pesimista si el aumento de las ventas en la Vall es inferior al 10% y el número de pedidos online disminuye con el tiempo. En cuanto al posicionamiento, se consideraría un escenario negativo en el caso de que la reputación de la marca disminuya y el posicionamiento online en búsqueda de alimentos ecológicos no sea muy fructífera. Por último, la empresa tampoco considerará una buena opción si la satisfacción mostrada por el cliente disminuye y la tasa de retención de clientes se sitúa por debajo del 20%.

En el lado opuesto se encuentra el **escenario optimista**, que refleja el éxito más absoluto del plan de marketing, con unos KPI superiores a los esperados por la empresa. De esta forma, las ventas experimentan un aumento superior al 20% en la Vall de Albaida y los pedidos online aumentan considerablemente, con lo que la empresa puede pensar en la expansión a la Safor a partir del tercer año. Por su parte, situarse como número uno en los buscadores de alimentos ecológicos y el aumento de la notoriedad de la marca, son resultados muy favorables para la empresa. Además, un incremento de la satisfacción del cliente junto con una tasa de retención superior al 30%, situaría a la empresa como el principal proveedor de setas de la Vall de Albaida.

El **escenario** más contemplado por la empresa es el **realista**, ya que muestra el cumplimiento de los objetivos propuestos por parte de la empresa. Para que se de esta situación se espera un aumento de las ventas en el territorio de entre el 10 y el 20% anual, además de un leve aumento progresivo de las reservas online. En lo que se refiere a la notoriedad de la marca, la empresa prevé un leve aumento en los pueblos de la Vall de Albaida durante los tres primeros años, así como situarse en las tres primeras posiciones de búsqueda de alimentos ecológicos en Google. La empresa cuenta con grandes esperanzas en la fidelización y la satisfacción de los clientes, esperando un incremento progresivo de la satisfacción gracias al perfeccionamiento del proceso y una tasa de retención de entre el 20% y el 30%.



Diagnóstico de los resultados

El siguiente punto consiste en el diagnóstico de los resultados obtenidos a través de las acciones de marketing, con el fin de determinar la causa de los buenos o los malos resultados.

Para ello, la empresa llevará a cabo reuniones mensuales durante los tres primeros años, en las que se plantearán todos los datos y estadísticas recogidos durante el mes y se compararán con los objetivos propuestos. En estas reuniones la empresa cuenta con cuatro trabajadores, entre los que se encuentra el CEO, el CFO, el CMO y un asistente de marketing. Además, se involucrará periódicamente a un miembro de la zona de producción, normalmente el Ingeniero Agrónomo, a fin de informar de los avances y de las posibles modificaciones que se lleven a cabo.

Por otro lado, la empresa establecerá reuniones trimestrales y anuales con todo el equipo de trabajo, para poder anticiparse de la mejor forma posible a los posibles escenarios pesimistas que se plantean. Con esta planificación y estudio de los resultados obtenidos, la empresa mejora su capacidad de respuesta frente al entorno, además de mejorar su estrategia, consiguiendo que la empresa sea más competitiva en el mercado.

La involucración de todos los trabajadores en algunas de las reuniones en las que se deciden temas estratégicos es vital para la empresa. Estos pueden tener puntos de vista distintos y aportar conocimientos que pasen desapercibidos para la dirección. Por todo, es fundamental establecer una comunicación fluida entre todos los trabajadores de la empresa.

Acciones correctoras

Una vez realizado el diagnóstico de los resultados obtenidos con las acciones de marketing, la empresa debe definir una serie de acciones con el fin de prever un posible escenario pesimista. Normalmente, no existe una única forma de llegar al mismo sitio, por lo tanto, la empresa debe estudiar todas las posibilidades y determinar cuál es la más beneficiosa.

En la Tabla 24 se describen algunas de estas acciones correctoras que tienen como objetivo revertir una situación negativa para la empresa:

Objetivos	Acciones correctoras en un escenario pesimista
Ventas	<ul style="list-style-type: none">- Aumentar la frecuencia de las acciones de promoción- Descuentos por reserva online
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none">- Publicidad para mejorar la imagen- Mejora de las acciones SEO/SEM
Satisfacción y fidelización	<ul style="list-style-type: none">- Mejorar la comunicación con el cliente- Aumentar los programas de fidelización- Relaciones personales

Tabla 24. Acciones correctoras en un escenario pesimista. – Fuente: elaboración propia

Las acciones correctoras se clasifican según el objetivo que se persigue. Por un lado, el aumento de la frecuencia y la intensidad de las acciones de promoción ayudarán a aumentar las ventas. Entre estas acciones se puede decidir aumentar el presupuesto en *ads* o aumentar el número de carteles en los pueblos, entre otras. Además, la empresa establece promociones puntuales, como descuentos por reserva anticipada.

Una de las acciones para corregir y mejorar el posicionamiento de la marca es el aumento de la publicidad referidas a la imagen de la empresa. En este sentido, se puede optar por diferentes herramientas, como aumentar la presencia en los mercados locales. Además, una reestructuración y mejora de las acciones SEO/SEM serán de gran ayuda a la hora de posicionar la marca en los buscadores de internet.

En lo que se refiere a la satisfacción y la fidelización de los clientes, la empresa establece una serie de propuestas que mejorarán este aspecto. Entre ellas, se encuentra la mejora de la comunicación entre cliente y empresa a través de una optimización del servicio postventa, así como una mayor intensidad en las redes sociales y página web.

Por último una acción que contempla la empresa en el caso de escenario pesimista y que puede ayudar a mejorar las ventas, el posicionamiento y la satisfacción del cliente es el desplazamiento de los empresarios a los distintos puntos de venta. Así, se establece una relación más personal, resolviendo cuestiones del cliente y aumentando la confianza en el producto.

10. Conclusiones

Tras haber finalizado el plan de marketing es importante detallar las conclusiones a las que llega la empresa, así como las recomendaciones para llevar a cabo un proyecto exitoso. Se repasará punto por punto el presente trabajo para identificar los aspectos más importantes.

LA VALL gourmet es una empresa situada en la Vall de Albaida dedicada al cultivo de setas ecológicas. Para iniciar la actividad de la mejor forma posible, se establece un plan de marketing con una serie de acciones concretas y un plan de actuación sobre posibles desviaciones.

Las setas son un producto muy valorado en España pero, desgraciadamente, las condiciones climatológicas acompañan cada vez menos la aparición de setas silvestres. El cultivo en bolsas ha permitido paliar este problema, obteniendo gran cantidad de setas de alta calidad. La gran aceptación de este producto en la comarca de la Vall d'Albaida hace de este negocio una gran oportunidad.

Tras la **aproximación al sector** y el **análisis estratégico**, la empresa saca una serie de conclusiones relevantes para su actividad. España ha registrado una recuperación económica en los últimos años, reflejada también en el sector industrial. La industria alimentaria tiene un peso muy relevante y se considera como un sector generador de empleo. Todo esto, junto con los avances tecnológicos que se incorporan cada día en las diferentes explotaciones agrarias, hacen que mejore la calidad del empleo del sector.

La tradición cultural juega un papel fundamental en el éxito de la empresa, pues la gastronomía es una de los aspectos más importantes en la cultura española. La dieta mediterránea destaca por su variedad y equilibrio, por lo que un alimento como las setas puede ser una alternativa ideal. Asimismo, existe un cambio en la mentalidad de la sociedad hacia los alimentos ecológicos. España se sitúa como la máxima productora de estos productos, aunque aún queda trabajo en lo que a consumo se refiere. Es por ello, que la empresa cuenta con una gran oportunidad para acercar este tipo de alimento a los habitantes de la comarca de la Vall d'Albaida. Además, se debe aprovechar la reputación que otorga el reconocimiento de la ciudad de Valencia como Capital Mundial de la Alimentación Sostenible. Este hecho promueve la cocina de proximidad y otorga una oportunidad real a la empresa.

No obstante, las barreras legales que se encuentran al iniciar esta actividad son elevadas. La producción de alimentos cuenta con una normativa muy minuciosa, y en el caso de las setas son un producto muy delicado que se puede contaminar fácilmente. Todo esto, junto con la producción ecológica, hace que la empresa deba tener en cuenta numerosos requisitos legales.

El **análisis de Porter** ofrece una serie de argumentos que definen el micro-entorno de la empresa. Destaca el bajo poder de negociación de los clientes y proveedores, pues es un sector poco explotado que ofrece una calidad superior a la actual y una saturación de proveedores. La

rivalidad entre empresas es relativamente baja, ya que la empresa más cercana se encuentra a más de 50 kilómetros. Por último, la entrada de nuevos competidores, junto con la aparición de productos sustitutos, puede suponer un problema.

El **análisis interno** muestra aspectos propios de la empresa que condicionan su actividad. La proximidad es una característica fundamental en la visión de la misma, por lo que se debe comunicar la importancia y las ventajas de este tipo de cocina. Este alimento es muy perecedero, pues pierde sus propiedades y calidad con el tiempo. Esto supone una desventaja para la empresa, ya que se ve obligada a congelarlas y perder margen de beneficio. Otro punto negativo que se refleja en el análisis es el desconocimiento de la empresa y la falta de experiencia de los emprendedores. Así pues, la baja experiencia del sector agrario valenciano en el cultivo de setas puede suponer una fuerte desventaja.

Tras haber sintetizado todas las conclusiones en la matriz DAFO y CAME, la empresa establece una serie de **objetivos** que se dividen en tres grupos: **ventas, posicionamiento y satisfacción y fidelización de clientes**. Al ser una pequeña empresa de reciente creación, el objetivo general es alcanzar cierto nivel de rentabilidad que permita consolidarse en el corto plazo y buscar un crecimiento progresivo. Principalmente, el propósito de la empresa es aumentar la facturación por ventas un 15% anual, generando un leve aumento de los pedidos en el canal online. El objetivo de posicionamiento se centra en dar a conocer la empresa y el producto a todos los pueblos de la Vall d'Albaida, mejorando continuamente el posicionamiento en los buscadores online. Por último, la satisfacción y fidelización de los clientes se mide por la tasa de retención, que se espera que sea superior al 20%.

Los objetivos definidos por LA VALL gourmet marcan las estrategias de marketing a seguir por la empresa. Esta se basa en la diferenciación del producto y gira en torno a tres pilares básicos: **producto local y ecológico, relación calidad-precio y canal online**.

Una vez la empresa tiene clara la estrategia de actuación, mediante las 4 P se explica el **marketing mix**, que define las acciones que se llevarán a cabo para la consecución de los objetivos. En la variable del **Producto** destacan diferentes acciones como la definición del mix de producto (seta de cardo, de chopo y shiitake), el diseño del envase, de la etiqueta y de la marca, así como la creación de un servicio postventa.

Para la determinación del **precio**, la empresa lleva a cabo un estudio de los precios de algunas de las empresas españolas de venta de hongos comestibles ecológicos. Estos importes marcan un límite superior, pues la empresa no quiere establecerse como un competidor caro, sino que el valor percibido por el cliente se adecúe al precio. A continuación, se realiza un estudio de todos los costes de producción, estimando un coste unitario de 2,50€ para una producción anual de 20.000 kilogramos. A partir de este dato, la empresa establece unos márgenes de beneficio, siempre teniendo en cuenta los precios de la competencia.

En cuanto a la **distribución** del producto, la empresa determina los canales que empleará. En este sentido, se diferencian dos tipos: venta directa e indirecta. Durante los primeros años, se espera que la mayor parte de la facturación provenga del segundo canal, pues los restaurantes jugarán un papel fundamental en la demanda de este producto. Además, la empresa utilizará un camión frigorífico prestado que llevará las setas desde el almacén, situado en Bufali, hasta los diferentes restaurantes y establecimientos de la comarca.

La **comunicación** es una de las variables más importantes del plan de marketing, ya que es donde se fijan la mayor parte de las acciones comerciales. Por ello, se detallan por puntos las diferentes acciones:

- Creación de la página web que será de gran utilidad para la comunicación y la distribución de las setas.
- Actividad diaria en las redes sociales de Facebook e Instagram con publicaciones, sorteos y concursos.
- Acciones SEO/SEM para mejorar la posición de la empresa en los buscadores y crear *banners* para anunciarse en diferentes webs.
- Artículos y entrevistas en diferentes periódicos, televisiones y radios locales, con el fin de dar a conocer la marca y las ventajas de estos alimentos ecológicos.
- Eventos a lo largo del año en el que se venderán los productos obtenidos y se comunicará el valor de la cocina de proximidad y de los productos ecológicos.

Todas estas acciones del marketing mix se han organizado en un cronograma, necesario para conocer el tiempo que durará cada una de las acciones. De esta forma, la empresa lleva un control más estricto de las acciones que se están desarrollando.

Una vez definidas, se han analizado los **recursos humanos** que componen la empresa, así como los relacionados con las acciones de marketing. En este caso, la empresa cuenta con dos de los emprendedores: el CEO y CMO. Además, se dispone de un asistente de marketing contratado en prácticas, un conductor que se encargará también de dar apoyo en el proceso productivo y el diseñador y programador de Punto Creativo.

Teniendo en cuenta todos los aspectos desarrollados, la empresa establece un presupuesto aproximado para el plan de marketing que asciende a 42.156 € anuales. Por lo que teniendo en cuenta que es un plan de marketing a tres años, se determina un presupuesto aproximado de 126.000€.

Por último, se lleva a cabo un proceso de control sobre las acciones de marketing para determinar la efectividad de las mismas. En primer lugar, se miden los objetivos a través de KPI's, se establecen diferentes escenarios y se realiza un diagnóstico de la situación. En el caso de que se dé un escenario pesimista como el planteado, la empresa establece una serie de acciones correctoras a desarrollar, como puede ser una mayor inversión en banners en las webs.

❖ **Recomendaciones.**

Una vez sintetizados todos los aspectos importantes del presente plan de marketing es importante indicar una serie de directrices que apoyarán el éxito del proyecto:

- Formación específica en todos los ámbitos de la micología como la producción, comercialización o el almacenaje. La empresa debe ofrecer la máxima calidad de producto y servicio para aumentar la satisfacción de los clientes.
- Gran esfuerzo comercial para dar a conocer la marca y el producto que comercializa en los diferentes pueblos de la Vall d'Albaida.
- Comunicar las características y propiedades de los alimentos que vende, así como la importancia de la cocina de proximidad y de los productos ecológicos.
- Fomentar la sostenibilidad del sector y del entorno en el que desarrolla la actividad.



BIBLIOGRAFÍA

- 28Vallespin, I. (2017). “El calor y la sequía trastocan la temporada de setas”. Diario El País.
- Belenguer, L. (2017). “*El 25% de los hogares españoles ha hecho la compra por Internet entre 2016 y 2017.*” Diario 20 Minutos, Economía.
- Boletín Oficial del Estado. Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio, por el que se aprueba la Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios. Publicado el 24 de agosto de 1999.
- Boletín Oficial del Estado. Real Decreto 30/2009, de 16 de enero, por el que se establecen las condiciones sanitarias para la comercialización de setas para uso alimentario. Publicado el 23 de enero de 2009.
- Cámara de Comercio de España. (2017). “*Ministerio de Agricultura y Cámara de España impulsarán la competitividad de la industria agroalimentaria*”. Convenio de colaboración. Publicado el 28 de julio de 2017.
- Cámara de Comercio de España. (2017). “*Ministerio de Agricultura y Cámara de España impulsarán la competitividad de la industria agroalimentaria*”. Convenio de colaboración. Publicado el 28 de julio de 2017.
- Díaz Méndez, C. (2014). “*Hábitos alimentarios de los españoles. Cambios en las maneras de vivir, comprar y comer*”. Departamento de Sociología. Universidad de Oviedo.
- Elcacho. J. (2017). “*España mantiene el liderato europeo en agricultura ecológica.*” Diario La Vanguardia.
- FIAB. (2016). “Informe económico”. Informe de la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. Publicado en 2016.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. “*Capítulo 4. Factores sociales y culturales en la nutrición.*” Consultada el 5 de enero de 2018, en <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s08.htm>
- García Jorrín, J. (2017) “*La industria europea recupera los niveles de 2008, pero España sigue un 14% por debajo*”. Diario El Confidencial, Economía.



INE. (2017). “*Cifras de Población a 1 de julio de 2017. Estadística de Migraciones.*” Nota de prensa Instituto Nacional de Estadística. Primer semestre de 2017.

INE. (2017). “*Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España.*” Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1 de enero de 2017. Nota de Prensa Instituto Nacional de Estadística. 31 de julio de 2017.

INE. (2018). “*Estadística Estructural de Empresas: Sector Industrial*” Año 2016. Resultados Avance. Nota de Prensa Instituto Nacional de Estadística. 27 de marzo de 2018.

INE. (2018). “*Estimación avance del PIB trimestral. Base 2010.*” Notas de prensa Instituto Nacional de Estadística. Cuarto trimestre 2017.

Instituto de Estudios Económicos. (2018). “*España ocupa el puesto 22 en libertad de empresa entre los países de la UE.*” Diario CEPYMENEWS, Actualidad.

Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial. (2017). “*Informe Agroalimentario de la Comunidad Valenciana.*” Febrero de 2017.

Medina Muñoz, D. R. (1998). “*Una visión integral de la empresa basada en los recursos, el conocimiento y el aprendizaje.*” Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2016). “*Informe anual de la Industria Alimentaria Española.*” Periodo 2014-2016. DIRCE y Comercio Exterior.

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. “La producción ecológica.” Consultada el 13 de marzo, en <http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/>

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. (2017). “*Informe del consumo de alimentación en España.*” Madrid. 2017.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. “La agricultura ecológica en España.” Consultada el 10 de enero de 2018, en http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/default_antigua.aspx



Muñoz, A. y Esteller, R. (2017). “*La industria recupera peso en España: vuelve a los niveles previos a la crisis*”. Diario El Economista, Industria.

Porter, M. E. (1979). “*Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*”. Harvard Business Review.

Redacción Puromarketing. (2013). “*El marketing mix no ha muerto*”. Puromarketing. Consultada el 13 de marzo de 2018, en <https://www.puromarketing.com/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. “*El Plan de Marketing en la Práctica*”. Valencia. Editorial: ESIC. 2002.

Salvatierra, J. (2017). “El IPC sube al 1,8% en septiembre por los alimentos.” Diario El País, Economía.

Sierra, J. L., López, T., Eiroa, J. (2002). “*Lo que Vd. Debe saber de las setas cultivadas*”. Sociedad Micológica Leonesa “San Jorge”. Imprenta Rubín, S.L.

Torres Garrote, A. (2017) “*El consumo de productos ecológicos crece un 24,5% en un año.*” Noticias Universitat Oberta de Catalunya (UOC), Actualidad.