

MASTER EN MARKETING E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Plan de Marketing para la empresa Bonterra

Trabajo Fin de Master (6 créditos)

Presentado por:

Carmen Grifo Monsó

Dirigido por:

Dr. D. Javier Sánchez García

NOVIEMBRE, 2015

Índice

1.	Resumen ejecutivo.....	6
2.	Características del proyecto.....	7
2.1	Bonterra.....	7
2.1.1	Misión.....	7
2.1.2	Visión.....	7
2.1.3	Valores.....	7
2.2	Contextualización del sector.....	7
2.2.1	Datos generales del sector agrícola español. Sector hortofrutícola.	7
2.2.2	Datos generales del sector hortofrutícola en la Comunidad Valenciana	8
3.	Análisis de situación.....	10
3.1	Análisis Interno.....	10
3.1.1	Auditoría Interna.....	10
3.2	Análisis Externo.....	18
3.2.1	PESTEL.....	19
3.2.2	Análisis del Mercado y la Demanda.....	23
3.2.3	Análisis de la Competencia.....	25
4	Investigación de Mercado.....	38
4.1	Introducción.....	38
4.1.2	Justificación del estudio.....	38
4.1.3	Objetivo general y objetivos específicos de la investigación.....	38

4.2	Presentación del estudio	39
4.2.1	Tipo de entrevista	41
4.2.2	Ficha técnica	41
4.2.3	Medición de las variables	42
4.2.4	Técnicas estadísticas utilizadas	43
4.2.5	Descripción de la muestra	44
4.2.6	Guión de la entrevista en profundidad.....	46
4.3	Análisis de respuestas y datos	48
4.4	Conclusiones de la investigación de mercado	55
5	Diagnóstico de situación (DAFO)	56
6	Descripción del público objetivo	59
6.1	Proceso de segmentación	60
6.2	Definición del posicionamiento.....	60
7	Proceso de decisión de compra	61
7.1	¿Quién compra?	61
7.2	¿Dónde compra?	62
7.3	¿Cómo compra?	62
7.4	¿Por qué compra?.....	63
8	Fijación de Objetivos	66
8.1	Objetivo general.....	66
8.2	Objetivos específicos	66
9	Elección de las Estrategias de Marketing.....	67
10	Plan de Acción.....	68

10.1	Decisiones de producto y servicio.....	68
10.1.1	Creación producto Bonterra	70
10.2	Decisiones de marca	73
10.2.1	Introducción.....	73
10.2.2	Marca como elemento tangible.....	73
10.2.3	Tipo y estrategia de marca	76
10.3	Decisiones de precio.....	76
10.3.1	Método de fijación de precio	76
10.3.2	Estrategia sobre el precio.....	78
10.4	Decisiones de distribución	78
10.4.1	Diseño del canal de distribución.....	79
10.4.2	Elección y propuesta del canal según el target	80
10.5	Decisiones de comunicación.....	80
10.5.1	Mapa de públicos	81
10.5.2	Público objetivo del plan de comunicación	81
10.5.3	Objetivos	82
10.5.4	Mix de comunicación y acciones	82
11	Cronograma.....	88
12	Presupuesto	92
13	Plan de Control.....	93
14	Bibliografía y webgrafía	94
15	Anexos	99
15.1	Anexo 1.....	99

15.2	Anexo 2.....	101
------	--------------	-----

Índice de ilustraciones

Ilustración 1; Productos fitosanitarios.....	11
Ilustración 2; Logotipo Bonterra.....	13
Ilustración 3; Resumen PESTEL.....	22
Ilustración 4; Resumen 5 Fuerzas de Porter.....	28
Ilustración 5; Captura de la página web de Nebot Carregui.....	32
Ilustración 6; Captura de la página web de Agronul, S.L.....	34
Ilustración 7; Proceso de decisión de compra.....	63
Ilustración 8; Direcciones de crecimiento.....	68
Ilustración 9; Prototipo productos Bonterra.....	70
Ilustración 10; Envase producto Bonterra.....	71
Ilustración 11; Antiguo y nuevo logotipo Bonterra.....	75
Ilustración 12; Borrador portada revista semestral Bonterra.....	84
Ilustración 13; Entrevista cualitativa.....	99

Índice de gráficos

Gráfico 1; Ingresos de explotación Bonterra.....	14
Gráfico 2; Resultado del ejercicio Bonterra.....	15
Gráfico 3; Endeudamiento (%) Bonterra.....	16
Gráfico 4; Liquidez general Bonterra.....	17
Gráfico 5; Mapa de públicos Bonterra.....	81

Índice de tablas

Tabla 1; Producción agrícola Comunidad Valenciana	9
Tabla 2; Distribución producción cítricos C.V	10
Tabla 3; Comparación características competidores.....	35
Tabla 4; Ficha técnica de la entrevista	41
Tabla 5; Clasificación preguntas según respuesta	43
Tabla 6; Importancia de los servicios relacionados con la contratación de la empresa.	51
Tabla 7; Características consideradas en la compra de fitosanitarios.....	52
Tabla 8; Fuentes de información a las que acuden.....	53
Tabla 9; Importancia de los aspectos a la hora de contratar al distribuidor.....	54
Tabla 10; Satisfacción en la forma de pago de los distribuidores.....	55
Tabla 11; Análisis DAFO de Bonterra	57
Tabla 12; Cronograma	91

1. Resumen ejecutivo

Este proyecto de fin de máster es un plan de marketing de la empresa Bonterra. Una empresa cuya actividad es la venta de productos fitosanitarios al por mayor y la prestación del servicio de asesoramiento agrícola. El principal objetivo es ser una empresa referente en la provincia de Castellón, aumentando la actividad (en la provincia y en el norte de Valencia) y aportando diferenciación al consumidor.

En primer lugar se ha llevado a cabo un análisis interno y externo de la empresa, con el objetivo de conocer las distintas áreas de la empresa, los factores externos que pueden influir sobre ella, las características del mercado en el que ejerce su actividad y el entorno competitivo que la rodea. Entre estos aspectos cabe destacar la existencia de una fuerte demanda hacia el producto que ofrece la empresa junto con una amplia oferta de mercado. En relación al análisis de la competencia, cabe destacar que el poder de negociación de los proveedores y clientes dependerá de si el producto es especializado o genérico.

Tras este análisis interno y externo se ha llevado a cabo una investigación de mercado. El objetivo fue identificar las preferencias de los clientes de las empresas de servicios agrícolas, concretamente conocer sus necesidades en cuanto a productos fitosanitarios. Tras los resultados obtenidos en la investigación y el análisis del proceso de compra se procede a fijar unos objetivos como punto de partida del *mix* de marketing.

En el *mix* de marketing se han tomado unas decisiones y acciones en cuanto a producto, distribución, precio, marca y comunicación. La finalidad es lograr alcanzar los objetivos fijados mediante estas decisiones. Posteriormente, se ha establecido un cronograma para ejecutar las acciones en el momento adecuado y un plan de control con el objetivo de evaluar la efectividad de las acciones propuestas.

2. Características del proyecto

2.1 Bonterra

Bonterra es una empresa, nacida en 2011, cuya actividad se desarrolla en el sector agrícola. Su labor se basa en el asesoramiento técnico agrícola, valoración de daños e informes técnicos y distribución al por mayor de productos fitosanitarios y químicos.

2.1.1 Misión

Ofrecer al sector agrícola, especialmente a la división de cítricos, las ayudas y conocimientos necesarios para mejorar la productividad y rendimiento de sus campos.

2.1.2 Visión

Lograr que sus servicios dejen de ser percibidos como un gasto prescindible para el colectivo agrícola, es decir, captar la confianza del colectivo agrícola y hacerles ver los beneficios por la contratación de sus servicios.

2.1.3 Valores

La empresa desarrolla sus funciones desde la cercanía, siempre empatizando con el cliente. La compañía también gestiona campos de cítricos, por tanto la empresa es consciente de los elevados gastos y reducidos beneficios que conlleva el oficio, por eso intenta adaptar sus precios y ofrecer un servicio a medida para cada cliente.

2.2 Contextualización del sector

2.2.1 Datos generales del sector agrícola español. Sector hortofrutícola.

Según el ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, el sector hortofrutícola reúne un amplio abanico de productos con distintos modelos de

producción; desde la producción intensiva de hortalizas de invernadero hasta el secoano extensivo de frutos de cáscara (Ministerio de Agricultura, 2012).

El valor de producción de este sector se sitúa en 10.000 millones de euros (dato medio 2008-2013). Esta cifra lo define como el subsector más relevante dentro del sector agrario. En relación a la producción, la cifra media del 2008-2012 se sitúa en 24.2 millones de toneladas, de las que el 54% corresponde a hortalizas y el 24% a cítricos.

Dentro de este subsector, España constituye el principal exportador de frutas y hortalizas de la Unión Europea. Además, España se encuentra entre los 10 primeros países productores de cítricos, frutas y hortalizas a nivel mundial según el informe 'Cítricos de la Comunidad Valenciana' (IVACE, 2014). Concretamente, ocupa la quinta posición en la producción mundial de naranjas, la séptima en frutas y la novena en la elaboración de hortalizas. Debido a estos datos, el sector posee desde hace tiempo una clara mentalidad hacia el comercio exterior (el 47% de la producción es exportada).

A lo largo de los años las exportaciones han tenido una creciente evolución tanto en volumen como en valor, alcanzando en 2012 los 10.829 millones de euros y 12.1 millones de toneladas. Los productos de invernadero, los cítricos, la nectarina y el melocotón son los principales productos que se exportan.

2.2.2 Datos generales del sector hortofrutícola en la Comunidad Valenciana

El sector hortofrutícola de la Comunidad Valenciana representa el 77% de la producción final agraria. Concretamente, el sector hortofrutícola de la comunidad es uno de los principales exportadores a nivel nacional junto con Andalucía y Murcia (Conselleria de Agricultura, 2014).

Según datos del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Tributaria, en 2014 la Comunidad Valenciana exportó 4.046.209 toneladas de frutas y hortalizas, por valor de 3.205 millones de euros. Aunque esta cifra es un 9% inferior respecto al 2013 su valor sigue siendo muy importante para la economía valenciana (Fepex, 2014).

De los 4.046.209 de toneladas exportadas, 771.479 pertenecen a las hortalizas y 3.274.730 a las frutas. Las hortalizas más comercializadas al exterior son la cebolla y el tomate. Respecto a las frutas, las más demandas son la mandarina y la naranja. Entre los mercados más importantes se encuentra Alemania, Francia y Reino Unido. En los últimos tres años los envíos han crecido en un 8%, 18% y 14% respectivamente. En general, la Unión Europea representa el 93.7% de la exportación española (IVACE, 2014).

A continuación, se muestran datos relevantes de la agricultura valenciana publicados en el informe *'La Comunidad Valenciana en cifras'* (Cámara de Comercio, 2012). En la siguiente tabla 1 se observa como el cítrico es el fruto que aglutina la mayor producción en la comunidad y la principal fuente de ingresos en relación al sector hortofrutícola. Los cítricos representan el 72% de las exportaciones de frutos de la Comunidad Valenciana (Cámara de Comercio, 2012).

Tabla 1; Producción agrícola Comunidad Valenciana

(toneladas)	2009	2010
Cereales	162.787	165.773
Tubérculos (consumo humano)	47.988	43.750
Hortalizas	520.242	437.483
Cítricos	3.249.558	3.508.982
Otras frutas	171.061	148.687
Viña	416.531	367.988
Aceitunas (incluye aceite virgen)	140.733	214.047

Fuente: Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación

En relación a la distribución de la producción de cítricos, se observa (tabla 2) el doble de elaboración de cítricos en la provincia de Valencia respecto a Castellón y Alicante, lo cual demuestra las grandes posibilidades de esta área para las empresas de venta de productos agrícolas.

Tabla 2; Distribución producción cítricos C.V

Campaña 2010/2011*	Alicante	Castellón	Valencia
Producción (toneladas)	647.123	666.276	2.195.583
%/ total	18,5	18,9	62,6
Superficie (ha)	31.623	40.207	105.656
%/ total	17,9	22,6	59,5

Fuente: Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación

3. Análisis de situación

En el siguiente apartado se procederá a realizar tanto un análisis interno de la empresa como externo. El análisis interno permitirá estudiar las distintas áreas de la compañía y el análisis externo ofrecerá la posibilidad de mostrar todos aquellos factores del entorno que resultan relevantes para Bonterra.

3.1 Análisis Interno

A continuación, se pasa analizar las distintas áreas internas de la empresa por medio de una auditoría interna.

3.1.1 Auditoría Interna

3.1.1.1 Marketing

Producto

La empresa ofrece por un lado un bien puro, artículos fitosanitarios, y por otro lado un servicio puro, el asesoramiento agrícola. En cuanto a la parte tangible de su producto, la empresa se encarga de la distribución al por mayor de productos químicos, concretamente productos fitosanitarios (destinados a la agricultura). Un 90% de los beneficios de Bonterra provienen de la venta de este tipo de producto. Se trata de un bien industrial no duradero, además, dependiendo de si las organizaciones a las que se le vende el producto lo revenden o lo aplican en la realización de sus servicios este será solo un bien industrial o se definirá como 'materiales y conjuntos incorporables'. Los principales proveedores de estos productos son DuPont, Bayer, Pradecort, Viagro o Spachem (ilustración 1).

Il·lustració 1; Productes fitosanitaris


Fuente: <http://www.santagro.es>, <http://www.guiaverde.com>

En relació al lado intangible de su producte, la empresa presta servicis agrícolas. Como cualquier otro servicio se caracteriza por su intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y carácter perecedero. Concretamente, su labor se basa en el asesoramiento técnico agrícola, valoración de daños, realización de informes técnicos, gestión de terrenos de cultivo privados y elaboración de presupuestos.

Precio

El precio es un instrumento competitivo y el único que proporciona ingresos, por tanto, a la hora de fijar los precios la empresa lo hace de dos formas distintas. Por un lado, en relación a los productos fitosanitarios, la empresa aplica un margen sobre el precio de compra del fabricante. Los productos especializados tienen poca maniobra de margen (el precio estipula el fabricante) pero en los productos genéricos el distribuidor tiene mayor libertad para la fijación de márgenes. Por ejemplo, Bonterra aplica un 20% a los productos genéricos y en los especializados, como se ha dicho anteriormente, se respetan las indicaciones del productor. La empresa puede vender desde un producto cuyo precio es 1.16 euros hasta productos especializados cuyo precio puede ascender a 400 euros. Por otro lado, en relación a la prestación de servicios, también existen precios muy variados. En este caso, al tratarse de un servicio de asesoría el precio se basa en tiempo y conocimientos. Para establecer los precios en base a estas características, Bonterra está en contacto con el Colegio de Ingenieros Técnicos

Agrícolas. Por ejemplo, la elaboración de un presupuesto para una finca de cultivo tiene un valor de 200 euros o un informe de daños asciende a 500 euros.

Cabe destacar en este apartado las formas de pago de las cuales dispone la empresa: al contado, pagaré, transferencia o domiciliación en 30, 60 o 90 días. Es relevante nombrar este aspecto porque luego también se tendrá en cuenta en la investigación de mercado y en futuras acciones.

Comunicación

En relación a la promoción, la empresa no dedica recursos a esta área, es decir, no realiza ni ha realizado ninguna acción promocional. Por tanto, los buenos resultados de Bonterra se pueden atribuir a que los socios trabajaban en compañías del sector antes de la creación de la empresa. Ambos poseían una amplia cartera de clientes y una dilatada experiencia que les ha permitido un crecimiento positivo desde su nacimiento, sin necesidad de acciones promocionales (esto no significa que una buena comunicación les podría haber proporcionado un éxito mayor). Además, la empresa no tiene presencia en redes sociales ni en la red en general. Por tanto, todos los clientes que posee en la actualidad Bonterra forman parte de su cartera de clientes anterior o han llegado a ellos gracias al 'boca oreja positivo', originado como resultado de su trabajo.

El único aspecto que cabe destacar en este apartado, es la creación de una identidad visual desde su constitución. La empresa escogió este nombre porque querían una marca en valenciano y que hiciera referencia a los beneficios y objetivos de su trabajo. El nombre está compuesto por 'Bon' (buena) y 'terra' (tierra). El objetivo era obtener un nombre que hiciera referencia al sector en el que trabajaban y que hiciera referencia a su objetivo de trabajo, es decir, a través del asesoramiento y la venta de fitosanitarios puedes lograr tierras más rentables y prosperas.

La identidad visual (ilustración 2), está compuesta por un signo verbal, 'Bonterra', y por un signo visual, un árbol con una lupa. Tanto el nombre como el elemento visual hacen referencia al producto y servicio que ofrecen (esa fue la finalidad en el momento de su elaboración). Además, cabe destacar su minimalismo y

simplicidad junto con colores que hacen referencia a la naturaleza y agricultura, el verde y el marrón.

Ilustración 2; Logotipo Bonterra



Fuente: Bonterra

Distribución

Bonterra, es una empresa mayorista dentro de su canal de comercialización. Como cualquier mayorista, el objetivo es disminuir los costes unitarios y el número de transacciones para los detallistas. Su actividad es la venta de productos fitosanitarios a otras organizaciones (detallistas). Por tanto, se trata de un canal de distribución convencional (fabricante – mayorista – minorista – consumidor final). Además, Bonterra se considera un mayorista de servicios completos, concretamente un mayorista de línea. Es decir, distribuyen una selección de productos de la línea de fitosanitarios. El motivo por el que es un mayorista de servicios completos es porque ofrece funciones como la compra-venta, el almacenamiento y manipulación, el transporte, el asesoramiento o la financiación. Cabe destacar que la empresa clasifica su actividad de mayorista según el código CNAE 4675, comercio al por mayor de productos químicos.

Por otro lado, cabe destacar también el servicio de asesoramiento agrícola. Este requiere el traslado de los ingenieros hacia los clientes puesto que es necesario que estos acudan a las fincas para poder realizar su trabajo. Este servicio puede

prestarse a otras organizaciones o al cliente final. Aunque, como se ha dicho anteriormente, no es la fuente principal de ingresos de la compañía.

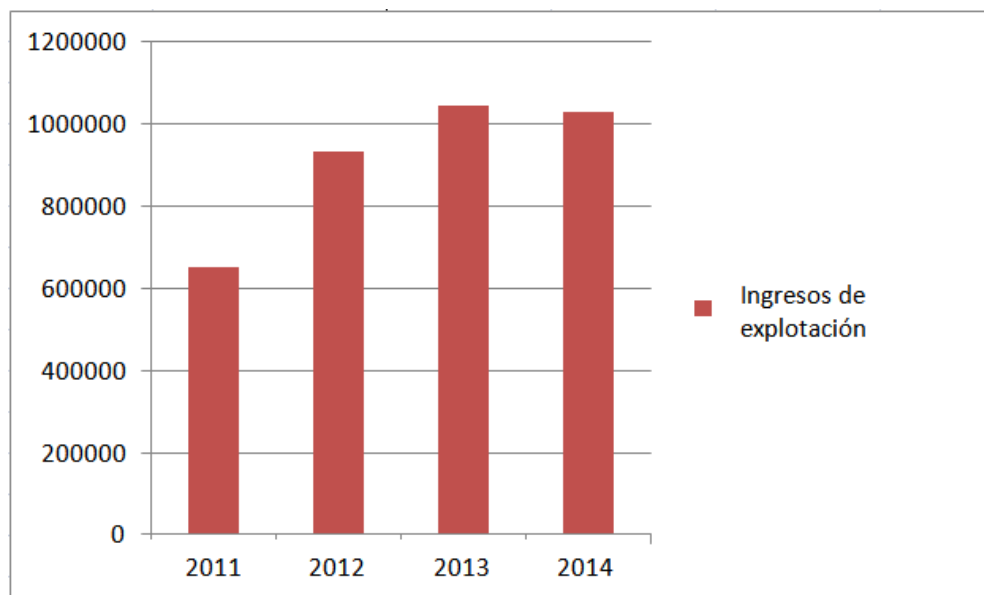
3.1.1.2 Finanzas

A continuación se analizará el perfil financiero de la empresa Bon Terra Agro.SL, en base a los datos ofrecidos por SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) y la información proporcionada por la propia compañía.

La empresa, una Sociedad Limitada, está constituida por dos socios/trabajadores y ubicada en Vila-real (Castellón). Ambos socios aportaron a partes iguales el 50% de capital para su creación (3.001 euros respectivamente). La empresa no es propietaria de la nave, la cual supone un alquiler mensual de 500 euros. Además, como coste fijo cabe añadir las cuotas de autónomo de los socios y el sueldo de los dos empleados contratados por la empresa, 2.500 euros brutos mensuales entre ambos trabajadores.

En relación a los datos ofrecidos por SABI, se pasa a analizar los aspectos que se consideran más relevantes en relación a la información financiera de la empresa y que permitirán ver su situación económica actual.

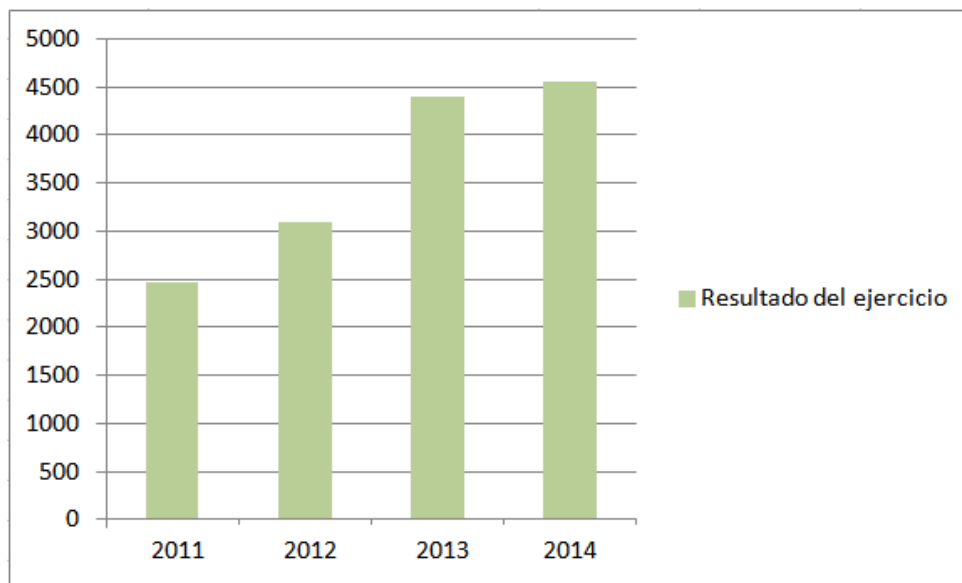
Gráfico 1; Ingresos de explotación Bonterra



Fuente: SABI – Elaboración propia

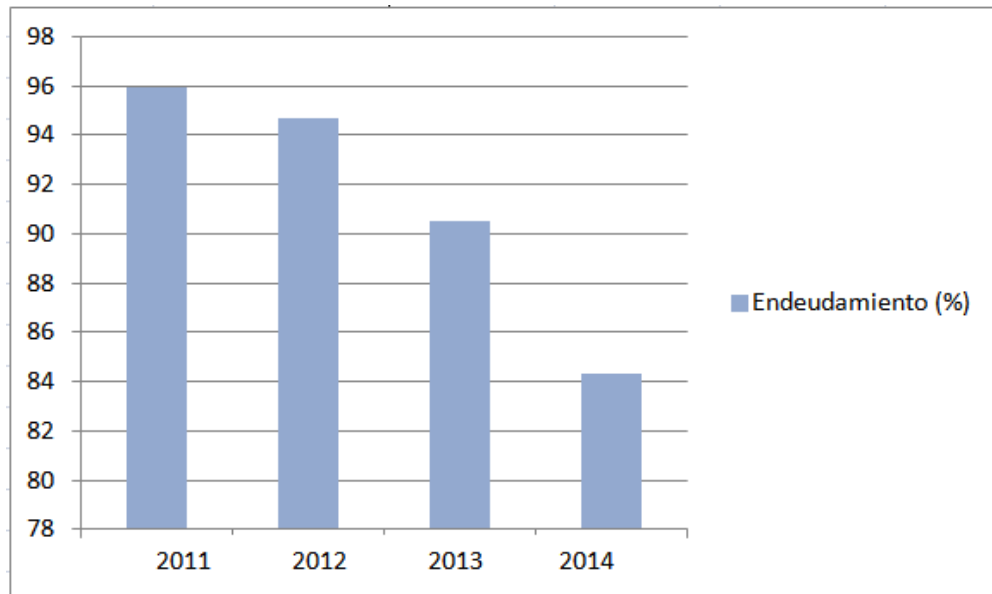
Los ingresos de explotación de la empresa agrícola son el resultado de sus ventas y prestación de servicios (gráfico 1). Al tratarse de una empresa de reciente creación es difícil valorar su evolución en relación a la crisis económica actual, pero cabe destacar que desde su creación en 2011 la compañía ha incrementado notablemente sus ingresos (alcanzando 1.043.220€ en 2013 y 1.027.076€ en 2014).

Gráfico 2; Resultado del ejercicio Bonterra



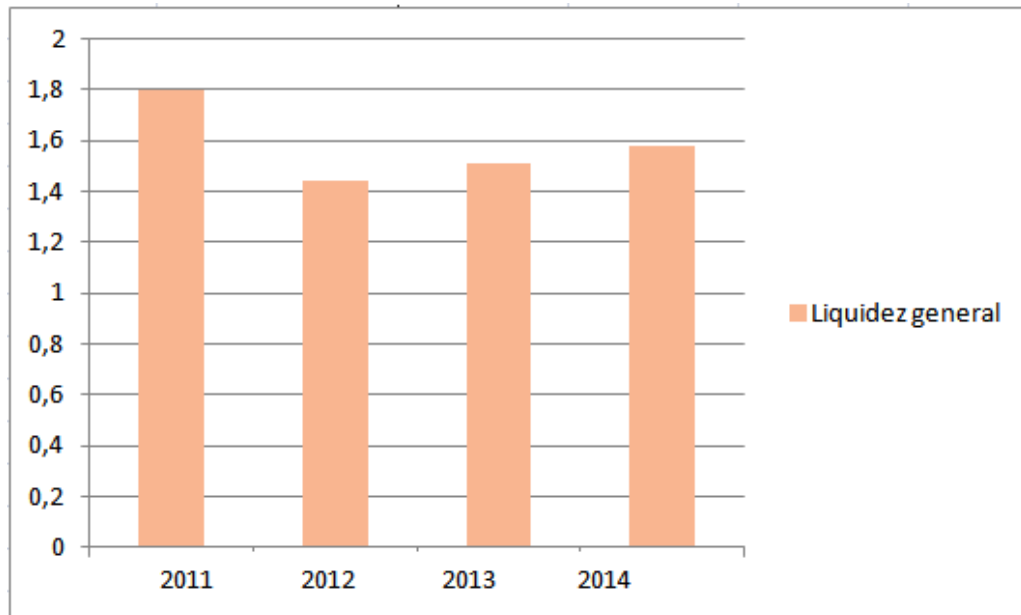
Fuente: SABI – Elaboración propia

Respecto al resultado del ejercicio (gráfico 2), es decir su beneficio después de impuestos, ha ido incrementado lentamente durante los cuatro años. En 2011 obtuvo una ganancia de 2.475 euros, en 2012 consiguió 3.095 euros, en el ejercicio del 2013 logro 4.395 euros y en el 2014 se volvió a superar con 4.558 euros.

Gráfico 3; Endeudamiento (%) Bonterra


Fuente: SABI – Elaboración propia

En cuanto al ratio de endeudamiento de la empresa, refleja la relación entre el importe de sus fondos propios en relación a las deudas que mantiene a largo y corto plazo. Como puede observarse en el gráfico 3, la empresa ha ido disminuyendo ligeramente su ratio durante los tres primeros años, en 2011 tenía un 95.92% y en el periodo de 2013 mostro un 90.55%. Pero ha mostrado una mayor bajada entre el ejerció de 2013 y 2014, obteniendo en este último un 84.32%.

Gráfico 4; Liquidez general Bonterra


Fuente: SABI – Elaboración propia

En cuanto al ratio de liquidez de la empresa (gráfico 4), cabe destacar que no ha tenido un aumento o disminución progresivo sino que en 2011 fue 1.80, en 2012 tuvo un descenso a 1.44 y en 2013 y 2014 volvió a aumentar a 1.51 y 1.58 respectivamente. Todo han sido variaciones muy pequeñas que muestran la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, sus datos muestran que la empresa se encuentra dentro del ratio óptimo liquidez (150% - 200%).

3.1.1.4 Recursos Físicos

En cuanto a los recursos físicos de Bonterra, como se ha dicho anteriormente la empresa alquila la nave en la que trabajan. Por tanto, el lugar físico no es un bien suyo pero sí lo es el material informático, las licencias informáticas y el mobiliario de oficina. Para el mobiliario de oficina la empresa invirtió 3.000 euros. En relación al material informático, la empresa adquirió dos equipos (uno portátil y otro fijo) y dos licencias para un software de contabilidad y otro de gestión de fincas agrícolas, la inversión fue de 4.000 euros.

En sus inicios la empresa también invirtió en la compra de cuatro vehículos, dos Citroën Berlingo nuevas, una Citroën Berlingo Furgón de segunda mano y una

camioneta también de segunda mano, en ellos empleo 40.000 euros. Por último, entre sus bienes físicos cabe destacar el stock en almacén de productos fitosanitarios. En temporada puede ascender a 130.000 euros y fuera de temporada se reduce a 40.000 euros.

3.1.1.5 Recursos Humanos

Como se ha dicho anteriormente, la empresa fue fundada en 2011 por dos socios a partes iguales. Ambos socios desarrollan las mismas labores dentro de la compañía como ingenieros asesores agrícolas. Para complementar su trabajo necesitan la contratación de dos personas más, una encargada de la administración y contabilidad de Bonterra y otra para el almacén y reparto de mercancía. A continuación, se describe brevemente la trayectoria profesional y académica de los socios y los trabajadores.

Socio 1, cuenta con una diplomatura en Ingeniería Técnica Agrícola y con un máster de Producción Integrada en Cultivo. Empezó a trabajar en una empresa de la provincia como asesor agrícola hasta que en 2011 decidió emprender su propio negocio con la constitución de Bonterra.

Socio 2, del mismo modo que el anterior posee una diplomatura en Ingeniería Técnica Agrícola por la Universidad de Valencia, ambos coincidieron hace 13 años en una empresa del sector y más tarde decidieron volver a unir sus caminos profesionales con la creación de su propia empresa.

La encargada de la contabilidad y administración de la empresa cuenta con una diplomatura en Ciencias Empresariales, forma parte de la empresa desde sus inicios y tiene un contrato indefinido de 5 horas diarias.

El encargado de almacén y reparto no posee estudios superiores y forma parte del equipo también desde sus inicios en 2011 con un contrato temporal de 9 meses anuales.

3.2 Análisis Externo

A continuación, se llevará a cabo un análisis externo de Bonterra. Este permitirá mostrar cuales son los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos,

ecológicos y legales que tendrán relevancia para la compañía. Además, este análisis del entorno se completará con un estudio de la demanda y el mercado y una investigación acerca de los competidores de la compañía.

3.2.1 PESTEL

3.2.1.1 Factores político-legales

- **Normativa para la creación de una Sociedad Limitada.** Según la Ley 7/2003, existen una serie requisitos para la creación de este tipo de sociedad. Por ejemplo, la empresa deberá redactar unos Estatutos Sociales (normas que regirán la empresa), darse de alta en el IAE o inscribirse en el registro mercantil. Cabe destacar, que desde la modificación de la ley en 2003 las empresas están exentas de pagar el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales (El Economista, 2015).
- **Aumento de la regulación medioambiental.** Elaboración de guías, protocolos y manuales por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente para el cumplimiento de la normativa. Esto afecta al sector agrícola por la utilización de productos contaminantes para el medio ambiente (John Norregaard, 2000) (Ministerio de Agricultura, 2015).
- **Regulación almacenamiento productos químicos.** El Ministerio de Empleo y Seguridad Social junto con el INSHT (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) establece una regulación para el correcto almacenamiento de productos químicos peligrosos (Ministerio de Empleo, 2014).
- **Marco actuación productos fitosanitarios.** Según el Real Decreto 1311/2012 (BOE, 2012), se estable un marco de actuación con el objetivo de lograr la correcta utilización de productos fitosanitarios y regular la comercialización. A partir del 1 de enero de 2014, es necesario poseer el carnet de manipulación de productos químicos fitosanitarios. Además, si se va a realizar una actividad como asesor en el ámbito agrario, este decreto establece la obligatoriedad de estar inscrito en el ROPO (Registro oficial de operadores y productores de medios de defensa fitosanitaria).

3.2.1.2 Factores económicos

- **Crisis financiera mundial.** Aunque no aparezca tanto en los medios, la crisis económica actual tiene una incidencia importante en la agricultura. Desde 2008 se ha producido una constante bajada en la renta de los agricultores y una subida de precios en los productos agrarios, según datos del periódico digital 'Comercio.es' (2011).
- **Remuneración agricultores.** Los agricultores dedican todo un año de esfuerzo y dinero para luego obtener solo una tercera parte del coste de producción. Según el delegado de AVA (Asociación Valenciana de Agricultores), en estos últimos años los agricultores han llegado a cobrar un céntimo por kilo de la variedad 'clemenules'. Posteriormente los almacenes venden esta variedad de naranja a dos euros el kilo (El Confidencial, 2012).
- **Subvenciones europeas.** Los citricultores perciben ayudas de Europa, pero estas son muy inferiores a las que reciben los demás tipos de cultivo. Por ejemplo, según la AVA, el algodón recibe 10.200 €/ha, en cambio, las naranjas y mandarinas reciben 290 €/ha. La Política Agraria Común (PAC) sigue siendo el programa más polémico de la UE. De hecho, las nuevas condiciones de cobro han tenido como consecuencia que este año 5.697 agricultores salgan de la PAC (AVA, 2015).
- **Mejora financiación sector agrario.** Desde el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente se ha instaurado un plan de medidas para mejorar el sistema de financiación para el sector agrario. El objetivo es facilitar al sector el acceso a la financiación pública y privada, inyectarles liquidez para la dotación de capital circulante en este sector y mejorar las condiciones crediticias de la financiación (Ministerio de Agricultura, 2010).

3.2.1.3 Factores socio-culturales

- **Descenso en el ingreso medio del hogar.** Los resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) realizada en 2013 ofrece información sobre los ingresos medios de los hogares en 2012 (INE, 2014). El ingreso medio en 2012 fue de 26.775 euros, una reducción del 3.5% respecto al año anterior.

- **Consolidación del mercado ecológico.** Tendencia de las empresas, el ser humano y los gobiernos hacia la protección del medio ambiente, según el estudio realizado por el International Trade Center de Ginebra (2014).
- **Sector poco atractivo para la población.** Debido a la baja remuneración y a la pesadez del trabajo, este parece muy poco atractivo para la mano de obra nacional. Como resultado, se contrata mayoritariamente mano de obra migratoria. En Almería, el 90% de los trabajadores en el sector agrícola son inmigrantes. Estos, son datos publicados en el informe de la FAO 'Trabajadores agrícolas y su contribución a la agricultura y el desarrollo rural sostenibles' (2007).

3.2.1.4 Factores tecnológicos

- **Inversión I+D+i.** Según el estudio 'La inversión en I+D+i en España' (EAE, 2012), el país experimentó un descenso de un 7% en el gasto total en I+D+i por habitante, entre los sectores que concentran mayor porcentaje de empresas innovadoras se encuentra el sector 'Químico'. A nivel europeo, los países con mayores cifras de gasto en I+D+i por habitante son Suecia, Dinamarca y Noruega.
- **Mejora tecnológica en el sector.** Según el artículo 'La tecnología punta de la agricultura' (ABC, 2013), la mejora en las semillas y las prácticas agronómicas permite aumentar de forma considerable los rendimientos por hectárea. El objetivo es lograr una agricultura sostenible, máxima eficiencia y ahorro en costes. Además, en esta mejora tecnológica cabe destacar el regadío, sin duda estos avances serán la clave para asegurar el suministro y seguridad alimentaria en el futuro. Según la FAO, la producción mundial de alimentos deberá incrementarse más del 70% antes del 2050 (Editorial Agrícola, 2012).

3.2.1.5 Factores medioambientales

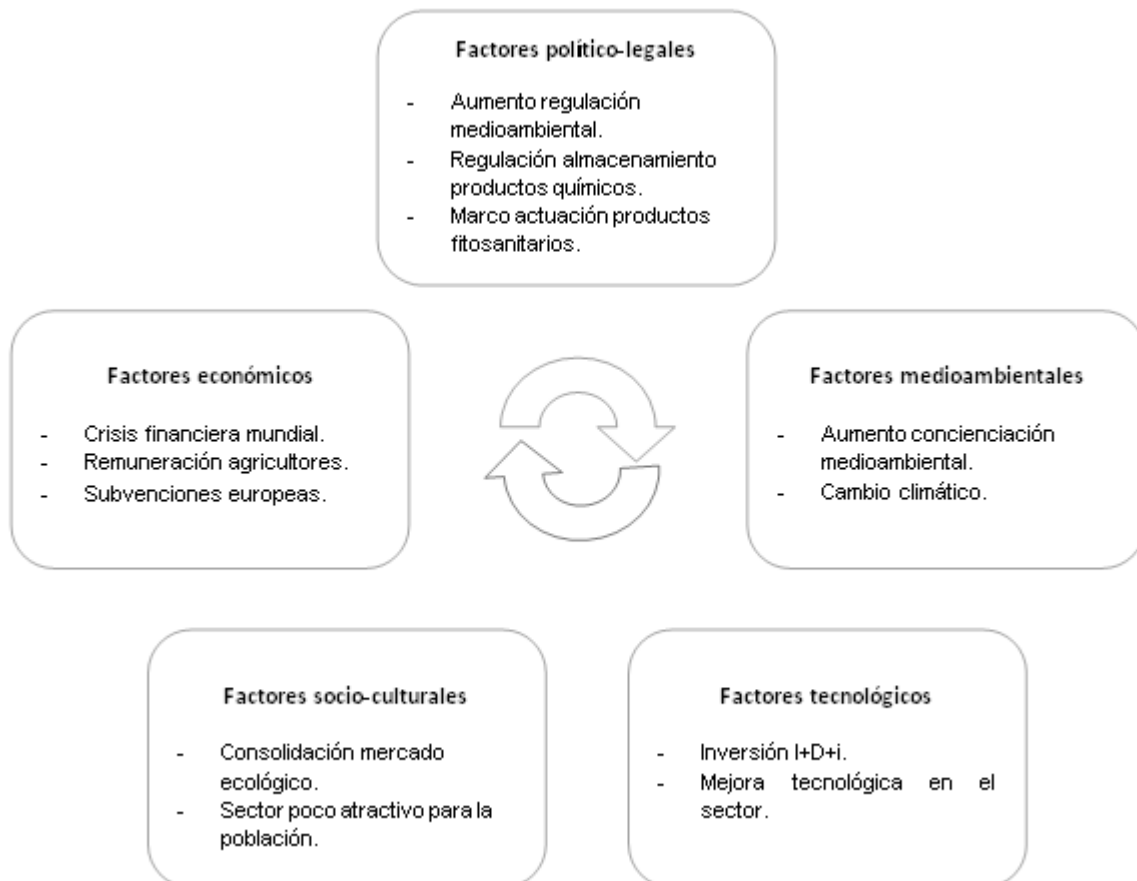
- **Aumento de la concienciación medioambiental.** Mayor educación y concienciación ciudadana y empresarial hacia la puesta en práctica de acciones sostenibles. Esto ayuda a las empresas a tener una imagen de

preocupación e interés por el medioambiente, según un estudio de la Fundación BBVA (Atlas News, 2015).

- **Cambio climático.** Impacto real o potencial en el entorno de la sociedad. La contaminación deteriora el entorno en el que vivimos, reduciendo la disponibilidad de recursos para la industria según datos del Informe de Sostenibilidad de España (2014).

3.2.1.6 Resumen PESTEL

Ilustración 3; Resumen PESTEL



Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Análisis del Mercado y la Demanda

Definición del servicio

La empresa Bonterra Agro S.L ofrece sus servicios a cooperativas, almacenes, empresas de tratamientos y algún particular con gran superficie de cultivo. Actualmente, su actividad se centra en la provincia de Castellón y ocasionalmente en Valencia. Como se ha dicho anteriormente, en el apartado de 'producto', el servicio de la empresa se basa en la venta de productos fitosanitarios, asesoramiento técnico agrícola, valoración de daños, realización de informes técnicos, gestión de terrenos de cultivo privados y elaboración de presupuestos. Todo ello relacionado (en la mayoría de las ocasiones) con la división de cítricos, ya que es el cultivo predominante de la zona.

A continuación, se pasa a realizar un análisis del mercado para conocer las características de las empresas que pueden prestar los mismos servicios que Bonterra. Posteriormente, se realizará un análisis de la demanda con el objetivo de conocer datos a cerca del colectivo de particulares y empresas dedicadas a la citricultura.

3.2.2.1 Análisis del Mercado

Al tratarse de una empresa que ofrece dos tipos de producto, existen distintas posibilidades de empresas o individuos que puedan realizar esa labor o parte de ella. Por ejemplo, entre las empresas que pueden ofrecer alguno de estos productos estarán los ingenieros técnicos agrícolas que realizan la labor de asesoramiento, empresas de venta de productos fitosanitarios o empresas agrícolas con sección de tratamientos e instalaciones agrícolas (es decir, con maquinaria propia para llevar jardines y fincas). Cabe destacar que dentro de estos tres productos distintos (asesoramiento, productos fitosanitarios y sección de tratamientos) habrá empresas que desarrollen los tres, solo dos (como Bonterra, que no posee sección de tratamientos) o tan solo uno. También puede darse el caso de que haya empresas que ofrezcan algún servicio más, como por ejemplo la venta o alquiler de maquinaria agrícola o el mantenimiento de piscinas.

Para realizar una valoración aproximada del tamaño del mercado, sería ideal poder encontrar el número o listado de empresas dadas de alta en los siguientes epígrafes del IAE de la Agencia Tributaria; 'Venta de productos fitosanitarios' y 'Tratamiento fitosanitario a terceros'. Pero desde Conselleria no se ha podido obtener esta información. Por tanto, a través de SABI se ha podido realizar un análisis de las empresas dadas de alta con el código CNAE 0161 'Actividades de apoyo a la agricultura' y con el código 4675 'Comercio al por mayor de productos químicos'. Aunque estos códigos CNAE son más genéricos que los epígrafes del IAE permitirán hacer una aproximación (por encima de la realidad) respecto al número de empresas que constituyen este mercado. Estos dos códigos engloban a las empresas que realizan labores de montaje agrícola o asesoramiento técnico (0161) y a empresas de venta de productos fitosanitarios (4675). Según SABI, existen 815 empresas dadas de alta con el código CNAE 0161 en la Comunidad Valenciana. En relación al código 4675, existen 527 empresas dadas de alta con este código en la comunidad. Cabe señalar, que entre estas 527 empresas habrá unas si comercializaran productos fitosanitarios y otras que no. La suma de todas estas empresas con estos dos códigos en la Comunidad Valenciana es de 1.342 compañías. Como se ha dicho anteriormente, estos datos según el código CNAE no son tan detallados como los epígrafes del IAE (en cuanto a la exactitud de su actividad), por tanto cabe recalcar que tan solo se ha intentado realizar una aproximación hacia el escenario del mercado en el que ejerce Bonterra.

3.2.2.2 Análisis de la Demanda

Los servicios y productos citados en el apartado de mercado, tanto los que ofrece Bonterra como los que no, pueden ser ofrecidos a una amplia diversidad de empresas, pero todas ellas relacionadas con el sector agrícola. Entre estas empresas se encontrarán: cooperativas, almacenistas que venden al por menor, empresas de tratamientos, entidades públicas (para el cuidado de jardines), particulares con gran propiedad de superficie o viveros. Por lo tanto, en este apartado sí que resulta muy complicado hacer una aproximación de la demanda ya que puede incluir a empresas que posean los códigos CNAE anteriormente analizados u otros códigos CNAE totalmente distintos.

3.2.3 Análisis de la Competencia

3.2.3.1 Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

En el siguiente apartado, se tratará de averiguar cuáles son los factores que influyen en la evolución de la compañía. El planteamiento de Michael Porter en su modelo 'Las 5 fuerzas', se basa en la realización de un análisis de la empresa a través de un estudio del sector hoy en día. El objetivo de este estudio es maximizar los recursos y superar a la competencia, siempre tratando de encontrar nuevas amenazas en el entorno y oportunidades para la empresa.

Poder de negociación de los proveedores

En el siguiente apartado, se pasa a definir los principales proveedores de Bonterra. Este colectivo está compuesto por firmas de productos químicos, estas proveerán a la empresa de productos fitosanitarios genéricos y especializados. Aunque los principales proveedores de la compañía son las marcas de productos, también será su proveedor el programa de gestión para la venta de productos fitosanitarios.

Los principales proveedores de la empresa son DuPont, Pradecort, Viagro o Spachem. Los tres últimos proveedores proporcionan a la empresa productos genéricos (desde el punto de vista de la patente), por tanto tienen un poder de negociación medio porque la empresa puede sustituirlos con mayor facilidad en caso de dejar de comercializar un producto suyo. En el caso de este tipo de productos genéricos, las marcas no establecen un precio de venta sino que la empresa puede decidir qué tanto por ciento incrementa al precio de compra (Bonterra aumenta entre un 15% y un 20% el precio). En el caso de DuPont, se trata de una multinacional química que provee a la empresa de importantes productos fitosanitarios especializados, de los cuales posee la patente. En este caso, por tratarse de un producto especializado la multinacional posee un poder de negociación alto. En caso de que Bonterra perdiera el derecho a vender alguno de sus productos, sería un problema importante porque estos le proporcionan diferenciación respecto a la competencia y son muy difíciles de sustituir (porque existen reducidos puntos de venta al por mayor). De hecho, Bonterra siempre

intenta conseguir nuevos productos especializados porque son estos los que le permiten ofrecer mayor valor. En relación al precio de estos productos, DuPont suele aconsejar un precio de venta que la empresa intenta respetar.

Por último, otros de sus proveedores son 'Sysagro' y 'Sysconta'. Estos, le proporcionan por un lado una licencia del programa para la administración y gestión de fincas agrícolas y por otro lado, un software de contabilidad para empresas y negocios. Aquí el poder de negociación de este proveedor es bajo ya que la empresa puede sustituirlo por cualquier otro software que le proporcione los mismos servicios.

Competidores potenciales

En este apartado, se definirán cuales son las barreras de entrada al sector de asesoramiento agrario y venta al por mayor de productos fitosanitarios.

- **Restricciones legales.** Como se ha nombrado anteriormente en el Pestel, existe una regulación que hay que cumplir para el correcto almacenamiento de productos químicos. También se debe seguir un marco de actuación para la correcta comercialización de productos fitosanitarios, como por ejemplo poseer el carnet de manipulador de dichos productos. Además, en relación a la parte de servicios de la empresa, para poder realizar la labor de asesor técnico agrícola se debe tener la titulación de Ingeniero Técnico Agrícola y posteriormente estar inscrito en el ROPO (Registro oficial de operadores y productores de medios de defensa fitosanitaria).
- **Riesgo de entrada de nuevos competidores al mercado debido al ámbito de actuación en una zona potencialmente agrícola.** Como se ha dicho en el apartado de contextualización, la Comunidad Valenciana es uno de los principales sectores hortofrutícolas a nivel español y europeo. El riesgo de entrada de más empresas competidoras también se ve propiciado por la poca inversión que requiere la constitución de una empresa de asesoramiento agrícola y venta al por mayor de productos agrícolas. En rasgos generales, supone la constitución de una Sociedad Limitada (con la aportación mínima) y la inversión en productos químicos de stock, no tiene gastos tecnológicos ni

inversión en un local, ya que solo se necesita un lugar físico para almacenar el producto y hacer sus labores como asesores.

Poder de negociación de los clientes

A continuación, se analizará el poder de negociación que tienen los clientes a la hora de elegir un servicio o producto entre todas las posibilidades. En general, la empresa ofrece un tipo de producto y servicio que los clientes pueden encontrar de forma fácil en la zona geográfica en la que ejercen (dada la gran dedicación al sector hortofrutícola). Aunque cabe destacar, que en referencia a la venta de productos fitosanitarios especializados son más difíciles de encontrar. Por ejemplo, la empresa DuPont solo distribuye a tres empresas en la provincia de Castellón y Valencia (en Benicarlo, en Vilareal a Bonterra y en Valencia) y luego estas venden al minorista. Por tanto, el poder de negociación de los clientes ante productos especializados es bajo. Para ellos será difícil conseguir esos productos con esas características, ya que no es solo la marca sino que también es la patente. Sin embargo, en relación a la prestación del servicio y a los productos genéricos, el poder de negociación de los clientes será alto puesto que podrán encontrar fácilmente el mismo tipo de producto o servicio entre la competencia.

Amenaza de productos sustitutivos

En este apartado, se intentará esclarecer cuáles son las amenazas de riesgo ante productos secundarios para Bonterra. Se considerará producto sustitutivo a todos aquellos productos que desempeñen las mismas funciones. Una empresa empieza a tener un problema cuando los productos secundarios empiezan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Por ejemplo, un herbicida de postemergencia para el control de las malas hierbas del maíz deberá cumplir esta función independientemente de la marca productora (otro aspecto será la mayor o menor eficacia según la marca). Por tanto, serán productos sustitutivos todos aquellos que cumplan las mismas funciones que el producto fitosanitario en cuestión. En relación al servicio de asesoramiento, será producto sustitutivo cualquier empresa o profesional que pueda realizar las mismas funciones de asesoramiento requeridas por un cliente en un determinado

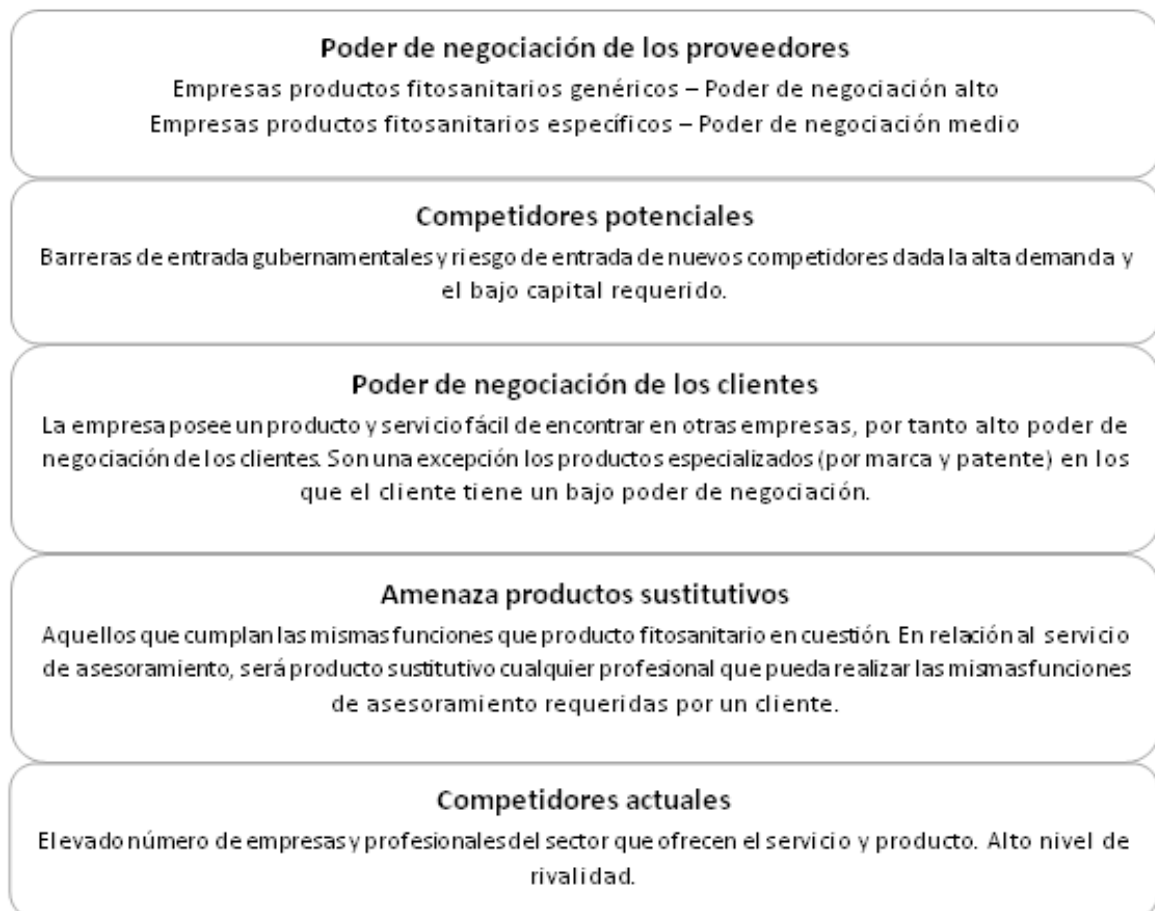
momento. Del mismo modo que en los productos fitosanitarios, la diferencia radicar  en la calidad del trabajo realizado.

Competidores actuales

Este punto, hace referencia a la competencia directa de Bonterra y las otras empresas del sector que ofrecen el mismo servicio. Se trata de un sector con una fuerte rivalidad puesto que es un mercado hortofrutícola muy potente. Esto, incentiva y crea la necesidad de que existan gran cantidad de empresas de servicios y productos agrícolas. Por tanto, el número de empresas y profesionales del sector que ofrecen el servicio y producto es elevado, es decir, existe un alto nivel de rivalidad (ya que el servicio es homogéneo y ofrecido por muchas empresas).

Resumen 5 fuerzas de Porter

Ilustración 4; Resumen 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

3.2.3.2 Análisis de Competidores Directos

Introducción

A continuación, se realizará un análisis de la empresa Bonterra en relación a sus competidores. El objetivo es hacer una comparación entre las empresas, para ello se analizarán los servicios que ofrecen, número de trabajadores, facturación anual, presencia en la red o código CNAE. Toda esta información se obtendrá gracias a la base de datos SABI y a la información ofrecida por el periódico 'Expansión'. Además, también se posicionará a las empresas competidoras en un ranking realizado en 2013 por el periódico económico 'El Economista'. Este sitúa a las empresas en un listado según el volumen de ventas en la provincia y según las ventas a nivel nacional de acuerdo a su código CNAE (Axesor.es). Antes de empezar con el análisis, se explicarán las razones por las que se han escogido estos competidores.

En una zona geográfica tan agrícola como es la provincia de Castellón o Valencia, resulta muy complicado establecer cuáles son los competidores de Bonterra. Son muchas las empresas que participan en el sector ofreciendo los mismos servicios o servicios complementarios. Además, al tratarse de pequeñas empresas intermediarias en la mayoría de los casos carecen de presencia en la web, entonces resulta difícil esclarecer cuáles suponen una competencia más directa para Bonterra y cuáles no. Por tanto, para la obtención de datos fidedignos y de calidad se han utilizado fuentes de información primaria. En concreto, se ha realizado una entrevista en profundidad, Anexo 2, con uno de los socios de la empresa. El objetivo es obtener aquellos competidores que tienen una cuota importante del mercado de la provincia de Castellón y Valencia principalmente.

Como se puede observar a continuación, todas ellas ofrecen como su principal actividad la venta al por mayor de productos fitosanitarios. Posteriormente, algunas de ellas ofrecen la asesoría técnica, la sección de tratamientos, la venta de maquinaria agrícola o la venta de plantas y semillas como más servicios de la empresa.

Las siguientes empresas se consideran competencia directa de Bonterra, pueden ser competencia solo en un área de trabajo o en las dos áreas del servicio que ofrece Bonterra.

AGROVILL

Sociedad Limitada constituida en 2001 en Villarreal, Castellón. Se dedicada a la compraventa de productos químicos para la jardinería y agricultura. También ofrece el servicio de asesoramiento técnico agrícola en terrenos y jardines.

La empresa posee 10 empleados. Su facturación en 2014 fue 1.953.636 euros. Resulta interesante también citar el código CNAE de la empresa, 0161 'Actividades de apoyo a la agricultura'.

En relación a la presencia en la red de la compañía, es inexistente. Agrovill no posee página web y tampoco está presente en ninguna red social.

AGROPROTECCIÓN SL

La compañía fue fundada en 1998, en Villarreal, Castellón. Es una sociedad limitada cuya actividad es el comercio al por mayor de plaguicidas de uso fitosanitario, fertilizantes y tratamientos agrícolas.

La empresa posee 4 empleados. Sus ingresos de explotación en el ejercicio de 2014 fueron 548.607 euros. En relación a su código CNAE, la empresa posee el código 4675 de 'comercio al por mayor de productos químicos'. Agroprotección no posee página web y tampoco está presente en las redes sociales.

Por otro lado, como se ha dicho anteriormente, se ha consultado en el periódico digital 'El Economista' dos rankings. El primero, sitúa a la compañía entre todas las empresas de Castellón según ventas, ahí Agroprotección ocupa el puesto número 2.313. En el segundo ranking, el cual hace referencia al lugar que ocupa la compañía entre todas las empresas que comparten código CNAE en España, sitúa a Agroprotección en el puesto número 1.144.

FITOVER

Sociedad Limitada fundada en 1994 en Burriana. Su actividad es la venta al por mayor y al por menor de productos químicos, concretamente productos fitosanitarios. El número de empleados es 7 y su facturación en 2014 fue 3.060.709 euros. Su código CNAE es 4675 correspondiente a la actividad de 'comercio al por mayor de productos químicos'.

La empresa, del mismo modo que las anteriores, no tiene presencia en la red. Es decir, no posee ni página corporativa ni tiene presencia en las redes sociales. En relación a los rankings elaborados por el periódico digital 'El Economista', cabe destacar su puesto número 682 según ventas en la provincia de Castellón. Por otro lado, en relación a la posición de la empresa a nivel nacional según su código CNAE, esta ocupa el puesto 478 en la lista.

NEBOT-CARREGUI

Esta empresa es una de las más veteranas del sector, fue fundada en 1983 en Nules. Aunque su código primario CNAE es 4621, correspondiente al 'comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales', es una de las empresas de la competencia con mayor variedad de servicios relacionados con la agricultura. Además de la venta de productos fitosanitarios, disponen de asesoramiento técnico, sección de tratamientos para la realización de labores de jardinería y piscinas, instalación de riego, etc. Aunque su principal actividad, es la venta al por mayor y al por menor.

Del mismo modo que las empresas anteriores, es una sociedad limitada de mayor tamaño que las demás. Nebot Carregui posee 9 empleados y sus ingresos de explotación en el ejercicio de 2014 fueron 7.950.654 euros. En relación a los rankings, cabe destacar la buena posición de la empresa en ambos; en el ranking provincial según ventas ocupa el puesto número 272 y en el ranking según su código CNAE el puesto 290.

Un dato diferenciador de esta empresa es la posesión de una página web corporativa (ilustración 5). Cabe destacar que se trata de un portal muy básico,

poco estético y sin dinamismo. El portal, es una mera imagen que permite ver la localización de la empresa y los servicios que ofrece, aún así posee algo que la diferencia de sus competidores.

Ilustración 5; Captura de la página web de Nebot Carregui



Fuente: www.nebot-carregui.es

CHABRERA AGROQUIMICS

Compañía fundada en Vilarreal en 1991. Su actividad es el comercio al por mayor y al por menor de fertilizantes, abonos, pesticidas y fitosanitarios. Además, alquilan maquinaria agrícola, ofrecen asesoramiento técnico y realizan montajes e instalaciones agrícolas. Su código CNAE es 4675, 'comercio al por mayor de productos químicos'. Es una sociedad limitada, su facturación en 2014 fue 1.537.797 euros. Del mismo modo que las anteriores, posee menos de 10 empleados, concretamente 8.

En los rankings de 'El Economista' la empresa se sitúa en puesto número 998, según ventas en la provincia de Castellón. Respecto a su puesto según su código CNAE ocupa el número 640 en el ranking. Por último, cabe señalar la no presencia en la red, no dispone de página web y tampoco está presente en las redes sociales.

AGROBEC

La siguiente sociedad limitada se diferencia de la competencia por su tamaño, como ocurre con Nebot Carregui. Se trata de una empresa mediana, tiene en plantilla a 27 trabajadores y sus ingresos de explotación en 2014 fueron 3.560.784 euros. Se fundó en Betxi en 1995, su actividad se centra en la venta al por mayor y al por menor de toda clase de fertilizantes, insecticidas, desinfectantes, anticriptogámicos y herbicidas. También venden y alquilan maquinaria para la agricultura. Su código CNAE es 4675, es decir, comercio al por mayor de productos químicos. En relación a los rankings de 'El Economista' la empresa ocupa el puesto número 533 según volumen de ventas en la provincia. Obtiene una mejor posición, 376, en el ranking nacional de acuerdo al código CNAE de la empresa. Aquí, también cabe destacar la no presencia de la empresa en internet, no dispone de página web ni de cuenta en redes sociales.

AGRONUL

La empresa fue fundada en 1994 en Nules, se dedica a la venta y distribución de productos agrícolas y también a la instalación de riego por goteo. Además, entre sus servicios también se encuentran el diseño de jardines, la construcción de fuentes y la instalación y mantenimiento de piscinas. La empresa tiene una facturación de 989.780 en 2014 y dispone de 4 empleados. Su código CNAE es 4675, comercio al por mayor de productos químicos. En relación a los rankings del periódico económico, la empresa ocupa el puesto 1.240 en la lista de la provincia según ventas y el puesto 773 en el ranking según el código CNAE.

Agronul, del mismo modo que Nebot Carregui, si tiene presencia en la red. La empresa posee una página web corporativa (ilustración 6), es más atractiva que la de la competencia pero aún así carece de dinamismo y contenido de calidad. Del mismo modo que el *site* de Nebot Carregui, le falta diseño y coherencia entre los contenidos (son muy repetitivos en todas las secciones). Su finalidad principal es dar a conocer los servicios de la empresa en la *home page*.

Ilustración 6; Captura de la página web de Agronul, S.L


Fuente: www.agronul.es

Antes de realizar una conclusión y resumen del análisis de la competencia directa, resulta interesante hacer el mismo análisis realizado en la competencia para la empresa Bonterra.

BONTERRA

Como se ha dicho anteriormente, Bonterra es una empresa fundada en 2011. Su número de trabajadores es de 4 personas (los dos socios y los dos trabajadores), por tanto se mantiene en el rango de la mayoría de empresas competidoras cuyo rango es de 1 a 10 trabajadores. Sus ingresos de explotación en 2014 fueron de 1.027.076 euros. Del mismo modo que la mayoría de empresas competidoras, posee el código CNAE de comercio al por mayor de productos químicos (4675).

En relación a los ranking de 'El Economista', Bonterra ocupa el puesto 1.302 según las ventas en la provincia de Castellón y el número 808 a nivel nacional según el código CNAE.

A continuación, en la tabla 3, se muestra un resumen que permite comparar las características de las empresas y los servicios que ofrece cada una de ellas.

Tabla 3; Comparación características competidores

Empresas competidoras	AGROVILL	AGRO-PROTECCIÓN	FITOVER	NEBOT CARREGUI	CHABRERA AGROQUIMICS	AGROBEC	AGRONUL
Año de creación	2001, Villarreal	1998, Villarreal	1994, Burriana	1983, Nules	1991, Villarreal	1995, Betxi	1994, Nules
Facturación 2014	1.953.636	548.607	3.060.709	7.950.654	1.537.797	3.560.784	989.780
Número empleados	10	4	7	9	8	27	4
Código CNAE	O161	4675	4675	4621	4675	4675	4675
Posición Ranking según código CNAE 4675		1,144	478		640	376	773
Presencia en la red	No	No	No	Si	No	No	Si
Venta productos fitosanitarios	X	X	X	X	X	X	X
Venta o alquiler maquinaria agrícola					X	X	
Asesoramiento técnico agrícola	X			X	X		
Mantenimiento jardines y piscinas				X	X		X
Montajes agrícolas				X	X		X

Fuente: Elaboración propia

Resumen del análisis de la competencia directa

Como puede observarse en la tabla 3, todas las empresas que constituyen la competencia directa de Bonterra son una S.L. Cabe destacar que aunque casi todas tienen un tamaño aproximado (pequeñas empresas) dos de ellas se diferencian del resto (Nebot Carregui y Agrobec). Carregui obtuvo una facturación en 2014 de más de 7.000.000 euros y Agrobec, con cerca de 4.000.000 euros, posee una plantilla de 27 trabajadores (dato diferenciador ya que todas las demás poseen entre 4 y 10 empleados). Otro aspecto importante a destacar, es la trayectoria. Bonterra, en comparación con todas ellas es la empresa más reciente (2011), las demás se constituyeron en los años 90 excepto Nebot Carregui que se fundó en el 1983. Cabe resaltar, que Bonterra pese a su reciente creación tiene una facturación positiva desde su nacimiento y por encima de empresas competidoras más veteranas como Agroprotección o Agronul.

En relación al código CNAE, lo más habitual es que este tipo de empresas, cuya actividad principal es la venta de productos fitosanitarios, posean el código 4675 (venta al por mayor de productos químicos). También se puede tener algún otro código que permita la prestación de estos servicios, como el código 4621.

La presencia en la red sí que resulta un dato importante y diferenciador. Como puede observarse en la tabla, solo dos empresas poseen página corporativa; Nebot Carregui y Agronul. Como se ha dicho en el análisis, no son páginas dinámicas o atractivas ni con calidad de contenido, solo pretenden dar a conocer la localización de la empresa y los servicios que ofrece. Además, esta información pretenden mostrarla toda en la *home page*. Por tanto, más adelante, un punto importante a reflexionar será si es necesaria o no la presencia en la red y cómo debe llevarse a cabo para que pueda ser beneficiosa para la empresa.

Por último, en relación a los servicios ofrecidos por las empresas, el primero y principal (común en todas las compañías) es la venta de productos fitosanitarios. Posteriormente, la asesoría técnica, el montaje agrícola y el mantenimiento de jardines o piscinas es un servicio más minoritario ya que tan solo es ofrecido por 3 de las 7 empresas competidoras. Sin duda, Chabrera Agroquímics y Nebot Carregui son las más completas ofreciendo todo tipo de servicios.

4 Investigación de Mercado

4.1 Introducción

4.1.2 Justificación del estudio

El objetivo del estudio realizado a continuación es conocer la opinión sobre las empresas de servicios agrícolas. Principalmente, interesa conocer las opiniones acerca del servicio de asesoría técnica y en especial de la venta de productos fitosanitarios (ya que estos son los servicios ofrecidos por Bonterra). También resulta interesante conocer los intereses y preferencias de los clientes de este tipo de empresas, es decir, no solo centrarse en el producto o servicio que ofrece Bonterra sino también en los que ofrece la competencia con el objetivo de descubrir cuáles son las necesidades de su cliente. Como se ha visto anteriormente, en la tabla de competencia, una empresa de servicios agrícolas puede ofrecer 5 tipos de servicios distintos (Bonterra ofrece dos).

A través de la siguiente investigación, se tratará de describir como son los clientes de las empresas de servicios agrícolas; su tamaño, experiencia en el sector, características de sus servicios, cómo son sus clientes finales o las preferencias tanto de las empresas como de los consumidores finales. A partir de las respuestas obtenidas, se logrará información valiosa para posteriormente tomar decisiones en el marketing *mix*.

4.1.3 Objetivo general y objetivos específicos de la investigación

4.1.3.1 Objetivo general

Identificar las preferencias de los clientes de las empresas de servicios agrícolas, concretamente conocer sus necesidades en cuanto a productos fitosanitarios (ya que este constituye el servicio principal de todas ellas).

4.1.3.2 Objetivos específicos

- Conocer que características son más valoradas por el público objetivo a la hora de contratar los servicios de una empresa al por mayor.

- Averiguar que atributos buscan las empresas minoristas en el momento de comprar productos fitosanitarios.
- Determinar las fuentes de información utilizadas por el público a la hora de elegir empresa mayorista.
- Intentar definir un perfil del cliente habitual de las empresas que constituyen el target de Bonterra, es decir, del consumidor final.
- Conocer la percepción del posible cliente de Bonterra ante los precios de los productos fitosanitarios.
- Establecer el perfil (características de la empresa) del consumidor de productos fitosanitarios al por mayor.

4.2 Presentación del estudio

Tras la justificación de la investigación y el establecimiento de los objetivos, se pasa a presentar el estudio. En este punto se explicará el método que se utilizará para la investigación, la ficha técnica, la medición de variables, las técnicas estadísticas utilizadas, la descripción de la muestra y el guión.

Como se ha dicho con anterioridad, Bonterra es una empresa de venta al por mayor por tanto sus clientes son otras empresas agrícolas de venta al por menor. Ante las características de esta empresa se cree pertinente, para la elaboración de la investigación de mercados, un análisis con métodos cualitativos. El motivo de esta decisión es la dificultad de contactar con la muestra (cooperativas o empresas de tratamientos) a nivel cuantitativo con el objetivo de desarrollar un base de datos útil y suficiente para seguir dicho método.

Como se ha citado previamente, se utilizará para la investigación de mercado un método cualitativo, concretamente la entrevista en profundidad. A continuación se pasa a definir y explicar este método según el artículo 'La entrevista cualitativa como técnica para la investigación de Trabajo Social', publicado en la revista de ciencias sociales Margen (López y Deslauriers , 2011). En este artículo, además de la definición de los autores, también se abordan puntos de vista de otros teóricos.

La entrevista es considerada como uno de los instrumentos más poderosos de la investigación, para ciertos fines descriptivos y analíticos es eficaz (McCracken, 1991). Este método tiene un enorme potencial para poder acceder a la parte mental de las personas, pero también a su parte vital a través de la cual se descubre su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen. En este contexto, la entrevista como instrumento de investigación es suficiente para la realización del proceso investigativo y en muchos casos su uso es forzado y a veces obligatorio (López y Deslauriers , 2011).

Una definición más clara de este método es la siguiente; la entrevista es una situación cara a cara (Mayer y Oullet, 1991:308) donde se da una conversación íntima de intercambio recíproco, en la cual el informante se convierte en una extensión de los sentidos y asume la identidad de un miembro de su grupo social (Tremblay, 1968). Los entrevistados constituyen una fuente de información general, en donde hablan en nombre de gente distinta proporcionando datos acerca de los procesos sociales y las convenciones culturales (Schwartz & Jacobs, 1984). Por tanto, la entrevista supone una conversación entre dos personas, con el objetivo de tratar un asunto y obtener información sobre un tema determinado y con una finalidad.

A la hora de realizar una entrevista cabe tener en cuenta la necesidad de planificar una estrategia. Durante mucho tiempo los investigadores cualitativos dieron poca importancia a la clarificación de sus procedimientos, no obstante hoy se ha insistido con mucha frecuencia en la necesidad de que las etapas que se siguieron y su especificación sean mencionadas con la finalidad de que los lectores comprendan los pasos llevados a cabo, se eviten errores en investigaciones futuras y sirvan para verificar el rigor de la investigación (Ambert, 1995).

El sitio elegido para desarrollar la entrevista debe tener ciertas cualidades. En muchas ocasiones es difícil tener el lugar ideal; entonces lo importante es que al menos garantice que la entrevista podrá desarrollarse tranquilamente y sin la interferencia de ruido u otras fuentes de distracción (López y Deslauriers , 2011).

Además, a la hora de la realización se recomienda presentar verbalmente y por escrito el objeto de la investigación y porqué se le selecciono como informante. Se deberá insistir en el carácter anónimo de la entrevista y subrayar que sus comentarios e información tendrán un objetivo científico y académico (López y Deslauriers , 2011).

4.2.1 Tipo de entrevista

Según la clasificación de las entrevistas realizada por Grawitz (1984), la cual establece las clases de entrevistas según el grado de libertad y profundidad, el tipo de entrevista que se llevará a cabo en esta investigación será un *mix* entre una entrevista de preguntas abiertas y una entrevista de preguntas cerradas. En las preguntas abiertas el encuestado será libre de responder como desee (dentro del marco de la pregunta realizada) y en las preguntas cerradas la respuesta es con una elección limitada. En este caso, las preguntas cerradas serán cuestiones realizadas con la escala Likert.

4.2.2 Ficha técnica

Tabla 4; Ficha técnica de la entrevista

Universo de estudio	Cooperativas agrícolas, empresas de tratamiento, almacenista de venta al por menor y viveros.
Método de recogida de información	Método cualitativo – Entrevista en profundidad
Ámbito de estudio	Preferencias y características del target de empresas agrícolas y venta al por mayor de productos fitosanitarios.

Tamaño de la muestra	12 empresas del sector agrícola de la provincia de Castellón.
Característica entrevista	Entrevista en profundidad que combina preguntas abiertas y preguntas cerradas con la técnica Likert.
Fecha de trabajo de campo	9 de octubre de 2015

Fuente: Elaboración propia

Como se ha dicho anteriormente, dadas las características de la empresa Bonterra, se ha creído oportuna la realización de la investigación de mercado mediante técnicas cualitativas. En concreto se ha optado por la entrevista en profundidad, para ello se seleccionó a 12 organizaciones de la provincia de Castellón y durante los días 9, 12 y 13 de octubre de 2015 se llevaron a cabo los desplazamientos hacia estas empresas con el objetivo de realizar las entrevistas. Para la realización de la investigación se ha tenido especial cuidado a la hora de seleccionar las empresas puesto que es fácil confundir las empresas competidoras de Bonterra con aquellas que podrían ser sus clientes. Es decir, el punto diferencial de Bonterra es la venta al por mayor, por tanto había que distinguir entre empresas de venta de productos fitosanitarios al por mayor y al por menor (siendo estas parte del target de Bonterra).

4.2.3 Medición de las variables

El guión de la entrevista esta establecido en base a unas preguntas cerradas y otras abiertas. En total son 22 preguntas que a continuación se dividirán en 2 bloques (y posteriores subbloques) según la contestación (Champagnat, 2002). Es decir, si la pregunta es abierta habrá libertad, si es cerrada pero solo se da la opción de 'sí' o 'no' será 'dicotónica', si es cerrada pero se sugieren opciones de

respuestas será 'de respuesta sugerida' y si es cerrada pero permite la valoración en relación a unas afirmaciones será de 'valoración' (tabla 5).

Tabla 5; Clasificación preguntas según respuesta

Abiertas	P.1, P.2, P.3, P.4, P.5, P.6, P.7, P.8, P.9, P.10, P.11, P.12, P.13, P.14, P.16, P.17, P.22
Cerradas	
➤ Dicotónicas	P.21
➤ Categorizadas	
– De respuesta espontánea	
– De respuesta sugerida	P.19
– De valoración	P.15, P.18. P.20

Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Técnicas estadísticas utilizadas

Puesto que se trata de un método cualitativo, por norma general no se utilizan técnicas estadísticas pero en el caso de la entrevista cualitativa de Bonterra se insertaron algunas preguntas cerradas con el objetivo de enriquecer más los resultados a posteriori. Por tanto, para la obtención de los resultados de estas preguntas cerradas se ha utilizado solo un tipo de análisis, el análisis Univariante.

El análisis Univariante se utiliza cuando solo existe una variable, dentro de este se pueden llevar a cabo dos técnicas:

Análisis de frecuencias

Se realiza con una variable nominal o discreta, se presenta con porcentajes y valores absolutos. Este mostrará el número de veces que los entrevistados responden a esa opción.

Análisis de medias

Se realiza con una variable numérica o continua, esta lleva a cabo un resumen de la información aportada por los entrevistados y muestra los valores medios de la variable.

4.2.5 Descripción de la muestra

Una de las partes importantes en la estrategia de investigación por entrevista es la muestra. Ésta concierne al tipo de empresas que se entrevistarán y a su número. Indudablemente la decisión sobre la elección de las personas estará determinada por el problema de investigación. La muestra es un elemento básico en el proceso de investigación en ciencias sociales. Deriva de la noción de población que designa un conjunto en donde las partes son iguales; la muestra consiste en la obtención de un número de casos suficientes para informar sobre el conjunto (López y Deslauriers , 2011).

En este caso puesto que la muestra la visualizaremos como empresas que constituyen el target de Bonterra, y no como individuos a los que vamos a entrevistar, se realizará una descripción de la muestra según la facturación, el número de empleados, la localización y los años en el sector. De este modo, se podrá crear un perfil del target de la empresa. No se cree necesario hacer referencia a las personas que nos proporcionan la información, puesto que estos no transmitirán a la investigación datos relevantes respecto a las características del tipo del posible cliente de Bonterra.

Según Patton (1980: 100) existen 6 tipos de muestreo intencional, para esta investigación se ha escogido el tipo de muestreo más próximo, es decir, aquel que ofrece informaciones a partir de los casos más fácilmente accesibles.

A continuación, se pasa a describir la muestra según las características citadas anteriormente:

Según la localización

Como se ha dicho anteriormente, el tipo de muestra escogido es el de proximidad, al tratarse de una zona potencialmente hortofrutícola existen muchas opciones a la hora de escoger la muestra. Por ejemplo, según el informe socioeconómico 'Cooperatives agroalimentàries a la Comunitat Valenciana' (2013), existen 100 cooperativas en la provincia de Castellón, 145 en Valencia y 45 en Alicante. Todas las empresas escogidas, se han elegido al azar a través de internet (siempre teniendo en cuenta los requisitos necesarios). En un principio se hizo un listado de 20 empresas, pero tras la negativa o imposibilidad ante una entrevista la lista se redujo a 12 empresas entrevistadas. De estas empresas entrevistadas, el 92% pertenecen a la provincia de Castellón, solo una empresa es de la provincia de Valencia.

A continuación se describirá a la muestra según la facturación, el número de empleados y los años en el sector cabe destacar que como parte de la muestra son cooperativas (y estas ofrecen otros servicios como la exportación o la venta de alimentos), estas tendrán un mayor número de empleados o de facturación. Ante esta situación, no ha sido posible desgranar que facturación obtienen de la sección de cultivo aunque sí ha sido posible que se facilite el número de empleados en sus respectivas secciones de cultivo.

Según la facturación

La muestra entrevistada tiene una facturación que oscila entre 3.000.000 de euros y 300.000 euros. Como se ha dicho anteriormente, las cooperativas son las empresas próximas a la cifra superior y las empresas de tratamiento, viveros o almacenistas pequeños son los próximos a la cifra inferior.

Según el número de empleados

En el caso del número de empleados ocurre lo mismo que en el ítem anterior, aunque en esta ocasión si ha sido posible obtener el número aproximado de los trabajadores de las secciones de cultivo de las cooperativas. Por tanto, el número

de trabajadores de las empresas que conforman la muestra oscila entre 4 y 23 trabajadores.

Según los años en el sector

Todas las empresas entrevistadas tienen unos 20 o 30 años de experiencia en el sector, excepto dos cooperativas que se constituyeron hace 50 años. Por tanto, esto muestra la experiencia y madurez de todas las empresas del sector de servicios agrícolas y venta de productos fitosanitarios. Estos datos tienen sentido puesto que en la actualidad la agricultura es un sector poco atractivo para dedicarse a él y cada vez son menos los agricultores dispuestos a hacer de esto su forma de vida, sin embargo 30 años atrás un agricultor podía vivir bien de su trabajo haciendo de la agricultura su medio de vida.

4.2.6 Guión de la entrevista en profundidad

El guión permitió tener en cuenta todos los aspectos relevantes durante las entrevistas. En todos los casos se siguieron las preguntas base con el objetivo de lograr mejores conclusiones y resultados. A continuación, se pasa a explicar los objetivos de las preguntas y en el caso de las preguntas cerradas se especificará su tipología según la escala de medida utilizada. El guión de la entrevista se puede consultar en el anexo 1.

Las preguntas 1, 2, 3 y 4 tienen se establecen con el objetivo de conocer las características principales de las empresas. Para ello se les pregunta por la localización, los años en el sector, el número de empleados y la facturación anual. En el caso de esta última característica cuando la empresa no facilita esta información se recurre a la base de datos SABI.

Con la pregunta número 5 se pretende averiguar cuáles son los rasgos generales de sus clientes habituales. El objetivo es definir posteriormente un perfil estandarizado y valorar las diferencias entre empresas.

Seguidamente, las cuestiones 6 y 7 pretenden conocer cuáles son los servicios ofrecidos por el target de Bonterra y entre ellos cuales tienen una mayor demanda por parte del consumidor final. De este modo, posteriormente se podrá hacer una

selección de los servicios más comunes entre estas organizaciones y su demanda.

Las preguntas 8 y 9 tienen el objetivo de conocer si las empresas ofrecen o no el servicio de asesoría técnica agrícola. En el caso de ofrecerlo interesa saber si disponen de su propio técnico o si subcontratan el servicio a otra empresa o autónomo.

En relación a las preguntas 10,11 y 12 pretenden saber si la asesoría técnica es un servicio con una fuerte demanda entre sus clientes y además, llegar a una conclusión respecto a la percepción del precio de este servicio.

Con las preguntas 13 y 14 se quiere averiguar en qué medida el target de Bonterra compra los productos fitosanitarios al por mayor o al fabricante. En ambos casos interesa conocer los motivos de su decisión.

La cuestión 15 es una pregunta cerrada, a diferencia de todas las anteriores, esta relacionada con posibles acciones o ideas por parte de empresas de venta de productos fitosanitarios al por mayor. Utilizando la escala Likert el entrevistado muestra su grado de acuerdo respecto a una serie de posibilidades.

Seguidamente, las cuestiones 16 y 17 pretenden conocer la opinión de los detallistas respecto a los precios de los productos fitosanitarios y también saber que margen de beneficio tienen en la venta de estos productos.

La pregunta 18 es de nuevo una pregunta cerrada, el objetivo es conocer cuáles son las principales características o preferencias que buscan las organizaciones a la hora de comprar productos fitosanitarios. Del mismo modo que la cuestión 15, se utilizará la escala Likert para conocer el grado de acuerdo de las organizaciones respecto a las características.

En relación a la cuestión 19, se pretende conocer cuáles son las fuentes de información de las empresas entrevistadas hora de contratar los servicios de un mayorista de productos agrícolas. En este caso es una pregunta cerrada, con 6 opciones cerradas de respuesta.

Continuando con la pregunta 20, esta pretende conocer el grado de importancia que los entrevistados dan a unas determinadas características de las empresas de venta al por mayor. Del mismo modo que la 15 y 18 se utilizará la técnica Likert.

Con la cuestión 21 tan solo se te quiere conocer si los entrevistados están o no satisfechos o de acuerdo con las condiciones de pago de las empresas mayoristas. Se trata de una pregunta cerrada dicotónica.

Para finalizar, la pregunta 22 ofrece la posibilidad al entrevistado de lanzar alguna, crítica, consejo o queja hacia las empresas de venta al por mayor de productos fitosanitarios.

4.3 Análisis de respuestas y datos

A continuación, se pasa a realizar conclusiones de cada pregunta en relación a las respuesta de los 12 entrevistados. De este modo se podrán plasmar en este documento las respuestas de las organizaciones entrevistadas y posteriormente se obtendrán conclusiones más claras y contrastadas. A continuación, se empieza a obtener conclusiones desde la pregunta 5, ya que las cuatro anteriores han sido utilizadas para definir la muestra de la investigación.

Cuestión 5; ¿Cómo es su cliente habitual?

Al tratarse de cooperativas o pequeñas empresas de tratamiento o almacenistas, el perfil del cliente habitual de estas organizaciones es un labrador de a pie, es decir, hombres de más de 50/60 años que dedican su vida a la agricultura. En la mayoría de los casos se trata de citricultores, dada la zona en la que se ubican las empresas. Dadas las características de estos consumidores finales, lo más frecuente es acudir a las cooperativas del pueblo o a algún almacén de abonos y productos. Es decir, se trata de labradores del pueblo de entre 50 y 80 años que hacen de la agricultura su forma de vida.

Cuestión 6; ¿Qué servicios ofrece su empresa o cooperativa?

En esta pregunta cabe destacar que parte de los entrevistados eran cooperativas, por tanto en las respuestas aparecen servicios tan diferentes como

supermercados, gasolineras o viveros. Con el objetivo de perfilar más las conclusiones, estas se centrarán en las respuestas relacionadas con la sección de cultivo de las mismas. En general, los entrevistados ofrecen los mismos servicios; venta de fitosanitarios, asesoramiento agrícola, montaje agrícola y venta de abonos. La diferencia radica en que hay algún almacenista que solo vende productos, sin ofrecer ningún servicio más.

Cuestión 7; ¿Cuál es el producto o servicio más demandado?

En relación al servicio más demandado, destaca el servicio de campo. Es decir, el cliente suele demandar pulverizaciones y aplicaciones de tratamientos. Lo más frecuente es que el propio vendedor de los productos fitosanitarios se encargue de la aplicación de los mismos.

Cuestión 8 y 9; ¿Ofrece el servicio de asesoría técnica agrícola? ¿Subcontrata este servicio? ¿Por qué?

En estas dos cuestiones, casi de forma totalitaria las empresas entrevistadas ofrecen el servicio de asesoría técnica agrícola y poseen su propio técnico entre la organización. Cabe destacar que las dos empresas que no lo tienen es porque no ofrecen este servicio de forma habitual y son más almacenistas de producto.

Cuestión 10; ¿Es un servicio demandado por sus clientes de forma habitual?

Sí, es un servicio demandado habitualmente por los clientes de estas empresas. El motivo es el citado anteriormente en la pregunta 7, es decir, suelen ofrecer un servicio completo de asesoría, venta y aplicación de tratamiento.

Cuestión 11 y 12, ¿Qué percepción tienen usted del precio de este servicio? ¿Qué percepción tienen sus clientes del precio de este servicio?

Puesto que la mayoría de los entrevistados tiene su propio técnico, esta conclusión se centrará en la percepción del servicio por parte del consumidor final. Ante esto las opiniones de las empresas son que sí es un servicio percibido como 'caro' porque hoy en día todo vale más y los agricultores ganan menos. Destacan que el precio es el que hay en el mercado y que el hecho de ofrecer asesoría técnica + venta del producto + aplicación en campo, hace que la

percepción de 'caro' no sea tan elevada. Cabe destacar que las cooperativas ofrecen este servicio de asesoría de forma gratuita a los socios (que son mayoritariamente todos sus clientes).

Cuestión 13 y 14 ¿Compra los productos fitosanitarios al por mayor? ¿Por qué?

En estas preguntas la respuesta ha sido unánime, todas las organizaciones compran los productos al por mayor. Las respuestas podrían resumirse en dos motivos. En primer lugar hay marcas como Bayer o Dupont que tienen sus propios distribuidores oficiales por tanto no queda otra posibilidad que seguir ese diseño de canal. En segundo lugar, un único mayorista te ofrece variedad, rapidez y facilidad de compra.

Cuestión 15

La pregunta 15 es cerrada, por tanto se ha realizado un análisis univariante mediante la realización de una frecuencia. En relación al nivel de importancia que dan los encuestados hacia diversos servicios o acciones de las empresas de venta al por mayor (tabla 6), podemos concluir que en un rango de 1 a 5, destaca 'Recibir la mercancía en el punto de venta' con un 5,00, seguido de 'Mas muestras de producto' con un 4,75 y 'Facilidad de compra. Sistema de gestión' con un 4,67.

En cambio, se observa 'Packs ahorro de tratamiento para un determinado cultivo' con un 1,83 como el ítem menos valorado, seguido de 'Más visitas para mostrar productos y ofertas' con 2,50. En relación al ítem de packs ahorro, cabe destacar que los entrevistados comentaron que esta opción no era buena idea porque podría dar mayor percepción de precio elevado y además es frecuente pedir productos de forma individual. En cuanto a la visitas por parte de los distribuidores, hoy en día muchos ya tienen fidelidad con otros y no les suelen gustar pero reconocen la necesidad de recibirlas para conocer novedades.

Tabla 6; Importancia de los servicios relacionados con la contratación de la empresa.

Valoración servicios relacionados con la contratación de la empresa	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Recibir la mercancía en el punto de venta	12	5	5	5,00	,000
Facilidad de compra. Sistema de gestión	12	3	5	4,67	,651
Más visitas para mostrar productos y ofertas	12	1	4	2,50	1,000
Catálogo para ver toda la oferta	12	3	4	3,25	,452
Más muestras de productos	12	4	5	4,75	,452
Packs ahorro de cultivo	12	1	3	1,83	,937

Fuente: Elaboración propia

Cuestión 16 y 17; ¿Cuál es su opinión acerca de los precios de los productos fitosanitarios? ¿Cuál es su margen de beneficio?

De forma general, las organizaciones entrevistadas opinan que los precios de los productos fitosanitarios son caros. Ante esto los márgenes que aplican son bajos, más o menos todos obtienen un margen de beneficio de entre un 10% o un 15%. En esta cuestión las cooperativas afirmaban que su prioridad es ofrecer servicio a

los socios y no tanto conseguir grandes márgenes por eso los ajustan muchas veces en torno al 5%/10%.

Cuestión 18

Del mismo modo que en la pregunta 15, se ha realizado un análisis univariante mediante medias. En relación al nivel de importancia que dan los encuestados hacia diversas características o tipologías de productos fitosanitarios (tabla 7), podemos concluir que en un rango de 1 a 5, destaca la característica 'Producto genérico a un precio económico' con un 5,00, seguido por 'Producto sustitutivo' con un 4,83 y 'Producto especializado' con un 4,25. Se observa 'Producto de marca renombrada' con un 2,75 como el aspecto menos valorado. Ante estos resultados cabe destacar, según los entrevistados, que en muchas ocasiones no queda más remedio que comprar los productos especializados porque son únicos en el mercado, por lo demás prima el pensamiento de conseguir productos efectivos a buen precio sin mirar marcas.

Tabla 7; Características consideradas en la compra de fitosanitarios

Valoración de la importancia de las siguientes características en la compra del producto	Producto genérico a un precio económico	Producto especializado	Producto sustitutivo	Producto de marca renombrada
Media	5,00	4,25	4,83	2,75
N	12	12	12	12
Desviación estándar	,000	,754	,389	,452
Mínimo	5	3	4	2
Máximo	5	5	5	3

Fuente: Elaboración propia

Cuestión 19

En el caso de la 19, se trata de una pregunta cerrada pero que en contraste con las anteriores se ha realizado un análisis univariante mediante frecuencias. El

objetivo es conocer cuantas veces se repite un mismo patrón mediante valores absolutos y porcentajes. En lo que a fuentes de información se refiere (tabla 8), los 12 entrevistados se han decantado por dos fuentes de conocimiento; 'Conocidos' y 'Visitas del distribuidor'. Las dos respuestas están equiparadas pero es 'Conocidos' la que obtiene un mayor porcentaje (58,3%). Los entrevistados han aclarado su elección argumentando si están contentos con su distribuidor no suelen cambiar, aunque gracias a las visitas de estos suelen conocer a nuevos y también trabajar con ellos.

Tabla 8; Fuentes de información a las que acuden

Fuentes de información	Frecuencia	Porcentaje
Conocidos	7	58,3
Internet	0	0
Promoción	0	0
Expertos de sector	0	0
Visitas distribuidor	5	41,7
Total	12	100,0

Fuente: Elaboración propia

Cuestión 20

Es la última pregunta realizada mediante la técnica Likert, se ha realizado un análisis de medias con el objetivo de conocer el nivel de importancia que dan los entrevistados hacia diversas características relacionadas con sus proveedores de productos fitosanitarios (tabla 9). Podemos concluir que en un rango de 1 a 5, el entrevistado sitúa en un 5,00 la característica 'Precio', seguida de 'Trayectoria' con un 4,67 y el abanico de marcas con un 4,33. Se observa la 'Cercanía' con 2,25 y la influencia de la competencia con un 2,67. Estos datos muestran que los

entrevistados a la hora de contratar a su proveedor tienen muy en cuenta sus precios junto con la variedad de marcas y la trayectoria de la empresa.

Tabla 9; Importancia de los aspectos a la hora de contratar al distribuidor

Importancia de los siguientes aspectos a la hora de contratar distribuidor	Cercanía	Decisiones competencia	Precios	Trayectoria	Marca que ofrece
Media	2,25	2,67	5,00	4,67	4,33
N	12	12	12	12	12
Desviación estándar	,452	,778	,000	,651	,492
Mínimo	2	1	5	3	4
Máximo	3	4	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

Cuestión 21

Se trata de una pregunta cerrada, analizada mediante un análisis de frecuencias. Como se ha dicho anteriormente, el objetivo es conocer cuantas veces se repite un mismo patrón mediante valores absolutos y porcentajes. En relación a la satisfacción de los entrevistados con las formas de pago de los mayoristas (tabla 10), se puede observar que la mayoría (83,3%) están satisfechos con las formas de pago, cabe destacar que los mayoristas suelen ofrecer diversas formas de pago y la domiciliación a plazos suele ser siempre uno de ellos. Esto da sentido al resultado positivo obtenido.

Tabla 10; Satisfacción en la forma de pago de los distribuidores

Satisfacción forma de pago	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	83,3
No	2	16,7
Total	12	100,0

Fuente: Elaboración propia

Cuestión 22; ¿Le gustaría aportar alguna opción más hacia las empresas de asesoría técnica agrícola y venta al por mayor de productos fitosanitarios?

Esta pregunta no ha sido respondida por todos los entrevistados ya que algunos de ellos no han creído oportuno añadir nada. En líneas generales se ha hecho referencia a la delicada situación del sector agrícola, concretamente a la citricultura, los precios para mantener la cosecha son cada vez más elevados y las ganancias son cada vez menores. Esto tiene como consecuencia poca gente joven en el campo, abandono de fincas y una situación delicada para los labradores. Los productos fitosanitarios también forman parte de esta cadena y desde la posición de los entrevistados es difícil hacer algo al respecto puesto que los precios son así en el mercado y ellos tienen poco margen de maniobra.

4.4 Conclusiones de la investigación de mercado

Tras realizar las conclusiones de las preguntas individualmente pasamos a definir las conclusiones de forma general. Como se ha podido observar en las cuestiones relacionadas con el servicio de asesoría agrícola, casi la totalidad de los entrevistados poseen su propio técnico. Este aspecto unido con los pocos beneficios que Bonterra saca por ejercer este servicio, crea la necesidad de replantear esta parte del negocio y buscar nuevas posibilidades para potenciar esta área o centrar esfuerzos en la parte que mayor facturación obtiene.

En relación al área de productos fitosanitarios, se ha podido observar la percepción de que los productos son caros y que hay una gran demanda por obtener productos efectivos y económicos. El público solo quiere acudir a los productos especializados cuando no quede otra opción, mientras tanto la delicada situación de la citricultura les obliga a buscar las opciones más económicas. En esta área las muestras de productos y la facilidad en el proceso son características muy valoradas. En relación a la condiciones de pago hay conformidad pero en parte es porque los propios detallistas establecen sus condiciones y eligen a los distribuidores que se adaptan a ellas, además como se ha dicho con anterioridad los mayoristas ofrecen muchas posibilidades de pago.

Por otro lado, en relación a las fuentes de información, al tratarse de empresas con larga trayectoria algunas son fieles a sus distribuidores pero reconocen que las visitas son las formas más efectivas de conocer a la empresa distribuidora, sus ofertas y su mercancía. Ante esto cabe destacar que las visitas deberían ser cuidadas y bien preparadas, con el objetivo de crear buena imagen y obtener clientes sin ser molestos.

5 Diagnóstico de situación (DAFO)

El DAFO es una herramienta de gran utilidad para la organización ya que es necesaria para realizar un diagnóstico eficaz de la situación de la empresa. Este análisis comprende el estudio de los puntos fuertes y débiles de la compañía y del entorno (Philip Kotler, 2001). A continuación (tabla 11), se pasa a definir el diagnóstico de Bonterra, los siguientes elementos se derivan de una síntesis del análisis interno y externo de la compañía.

Tabla 11; Análisis DAFO de Bonterra

<i>Debilidades</i>	<i>Fortalezas</i>
<p><u>Bajo porcentaje de beneficio en la prestación del servicio de asesoría técnica.</u> La mayor parte de la facturación la obtiene por sus servicios de venta al por mayor.</p> <p>La empresa <u>no cuenta con un plan de marketing</u> definido en ninguna de sus áreas. No se dedican esfuerzos para mejorar la competitividad de la empresa. Inexistencia de recursos hacia comunicación.</p> <p><u>No ofrece diferenciación respecto a la competencia.</u> Necesidad de trabajar este aspecto.</p>	<p><u>Acuerdos estratégicos alcanzados con ciertos fabricantes.</u> Bonterra tiene la venta exclusiva de productos Dupont en la provincia de Castellón.</p> <p><u>Larga experiencia de los socios en el sector.</u> Esto les permite tener una cartera de clientes fiel que les ha seguido en su reto de creación de su propia empresa.</p> <p><u>Datos positivos en su facturación</u> durante los cuatro primeros años de actividad. Por tanto, un plan de marketing con mejoras para las cuatro áreas permitirá obtener mayores beneficios.</p>

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<p><u>Necesidad</u> de las empresas detallistas de seguir la <u>cadena convencional de distribución</u>. Es decir, para este producto los mayoristas son imprescindibles.</p> <p>Aunque los precios sean elevados y la crisis económica dañe al sector, los <u>productos fitosanitarios son necesarios para conseguir terrenos más rentables y prósperos</u>. Son medios imprescindibles para el cultivo.</p> <p>Debido a la zona donde se localiza la empresa existe un <u>amplio mercado potencial</u>.</p> <p><u>Incremento del mercado de productos fitosanitarios</u>.</p>	<p><u>Delicada situación del sector</u>. A nivel nacional existe un delicado panorama económico pero en especial el sector agrícola padece una difícil situación económica.</p> <p><u>Precios elevados de los productos fitosanitarios</u>, establecidos por los fabricantes, dificultan la fijación de márgenes.</p> <p><u>Estricta regulación en relación a la manipulación y almacenamiento de productos químicos</u>. Existen normativas que deben cumplirse para el manejo de productos peligrosos y para regular su comercialización.</p> <p><u>Escasas ayudas al sector agrícola</u>, en concreto al hortofrutícola. Las subvenciones son reducidas y difíciles de conseguir.</p> <p>Creciente interés y mayor <u>concienciación hacia el medio ambiente</u>. La demanda de productos ecológicos será mayor por tanto habrá que adaptarse a ella ofreciéndoles productos no contaminantes.</p>

Fuente: Elaboración propia

6 Descripción del público objetivo

En el siguiente apartado se pasa a definir el público objetivo, este concepto hace referencia al consumidor representativo o al público al que se dirigirán las acciones de comunicación y al que la compañía quiere vender su producto. De este modo, se tendrá claramente definido e identificado con el fin de aumentar las posibilidades de acierto de las acciones de marketing.

Como se ha podido observar en el apartado 'Análisis de mercado y demanda', se ha tratado de hacer una aproximación de todas aquellas empresas que constituyen este mercado. Para ello, se ha llevado a cabo una selección de las empresas con el código CNAE 0161 (actividades de apoyo a la agricultura) y con el código 4675 (comercio al por mayor de productos químicos). En la Comunidad Valenciana existen 815 empresas con el código 0161 y 527 con el código 4675, cabe destacar que se trata de una aproximación por encima de la realidad dada la generalidad de los códigos CNAE (como se ha mencionado en la sección de mercado y demanda, no se han podido obtener datos de los epígrafes del IAE, los cuales son más concretos).

En relación a la cuantificación de la demanda, dado que el público al que se dirige Bonterra son cooperativas, almacenistas que venden al por menor, empresas de tratamientos, particulares con gran propiedad de superficie o viveros, es muy difícil hacer una aproximación real de la demanda debido a la diversidad de códigos CNAE. A continuación, se tratará de mostrar un ejemplo de cuantificación de la demanda utilizando la base de datos SABI. Se ha realizado una búsqueda acotando la localización (Comunidad Valenciana y Castellón) y el tipo de actividad. Para ello se han escogido tres códigos CNAE; 0161 actividades de apoyo a la agricultura, 0164 tratamiento de semillas para reproducción y 4776 comercio al por menor de flores, plantas, semillas, fertilizantes y animales de compañía. Tras este filtro, los resultados obtenidos son 698 empresas en la Comunidad Valenciana con los tres códigos analizados y 96 en la provincia de Castellón. Se vuelve a destacar que tan solo se trata de un ejemplo de aproximación porque con estos datos se deja de lado a los autónomos y a otras empresas con distintos códigos.

6.1 Proceso de segmentación

El objetivo de este proceso es identificar y hacer un análisis de los distintos grupos de compradores con necesidades similares u homogéneas con el objetivo de ofrecer a cada grupo una oferta comercial diferenciada. Esta irá orientada de modo específico hacia las necesidades, intereses y preferencias de los consumidores que componen un grupo o segmento determinado (Munuera y Rodríguez, 2007).

Las variables de segmentación utilizadas para el público de Bonterra son; el tipo de sociedad y el beneficio buscado. Para ello se distinguirá entre sociedad cooperativa por un lado y sociedad limitada o autónomo por otro lado, todo esto dentro del ámbito geográfico de la Comunidad Valenciana.

Las cooperativas son una asociación autónoma de personas unidas de forma voluntaria, su objetivo es hacer frente a las necesidades y aspiraciones de distinta índole comunes entre todos los socios (CICOPA, 2005). Por tanto, valoran ante todo unos precios razonables para poder ofrecer a su consumidor final. Como se ha dicho anteriormente en la descripción de la muestra existen 290 cooperativas en la Comunidad Valenciana (100 de ellas en Castellón).

En cambio, las sociedades limitadas o autonomos (almacenistas o empresas de tratamiento), son de capital privado y tienen un mayor interés en generar beneficio. Estas también valoran el precio, pero también buscan variedad de productos y marcas diversas. Como se ha dicho anteriormente, es difícil cuantificar la demanda de este tipo de empresas.

6.2 Definición del posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que se quiere que ocupe la marca en la mente del consumidor. Por tanto, para llevar a cabo un correcto posicionamiento Bonterra debe elegir cuales son los beneficios de su empresa y que debería presentar para ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor.

Bonterra quiere establecer en la mente del consumidor el siguiente posicionamiento; ser un mayorista cercano, que ofrezca variedad de productos y

marcas (algunas de ellas como distribuidor exclusivo) con rapidez y sencillez y, además, mostrando empatía y facilidad a la hora del pago.

El objetivo en primer lugar sería que el consumidor asocie la marca o empresa como una compañía de confianza, solida y fácil y, en segundo lugar una empresa que ofrece variedad y calidad a un precio ajustado y asequible.

7 Proceso de decisión de compra

A continuación, se analizará el proceso de decisión de compra de la venta de productos fitosanitarios. Cabe destacar que Bonterra es una empresa de venta al por mayor por tanto los consumidores a analizar son los detallistas a los que la compañía puede distribuir.

7.1 ¿Quién compra?

El mercado de productos fitosanitarios ha ido incrementando desde 2008. En 2013 por primera vez se superaron los 900 millones de euros (a nivel nacional) en la venta de este tipo de productos (un 8% más que en 2012). Se trata de un sector formado por más de 60 compañías, entre ellas importantes multinacionales de la industria química y farmacéutica. Cabe destacar que a raíz de diversas operaciones llevadas a cabo en los últimos años se ha producido una concentración de la oferta en el sector. Por ejemplo, solo diez de estas empresas facturan más de 50 millones de euros (Requena, 2014).

Mayoristas como Bonterra compran a estas multinacionales del sector para posteriormente revender al detallista. Los minoristas son el público al que se va a analizar en este proceso, ya que constituyen al consumidor de la empresa Bonterra. Se trata de personas físicas o jurídicas que realizan su venta al consumidor final. Por tanto, dado que representan el eslabon final de la cadena de distribución, son de vital importancia porque conectan directamente con el público y pueden influir en las ventas del producto (Godás, 2007).

En este caso, como se ha dicho anteriormente en la investigación, los consumidores son cooperativas, almacenistas y empresas de tratamientos. Gracias a la investigación se ha podido averiguar que se trata de empresas de la

provincia, con una facturación que oscila entre los 500.000 y los 3.000.000 de euros, un plantilla de empleados de entre 5 y 25 trabajadores y sobretodo son empresas con larga trayectoria en el sector.

La cultura, es un factor externo a la organización que puede influir o determinar en gran medida la forma de comprar o consumir. Aquí se va a descartar el caso de las cooperativas, estas son compañías con unos valores y personalidad muy definidos que influyen de forma determinante en el proceso de compra. Según la 'Declaración Mundial sobre Cooperativismo de Trabajo Asociado', las cooperativas se basan en los valores de auto-ayuda, auto-responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Son organizaciones en las que los miembros creen en valores como la honestidad, la transparencia, la responsabilidad social y la preocupación por los demás. 'Una cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada' (CICOPA, 2005). Por tanto, las cooperativas de acuerdo a su cultura no tienen interés en lucrarse sino en ofrecer productos o servicios a sus socios a un precio razonable.

7.2 ¿Dónde compra?

Puesto que se trata de una empresa detallista, realiza su compra a los mayoristas del sector. Gracias a la investigación de mercado se ha podido averiguar que todos los entrevistados siguen el canal de distribución convencional. Esto se debe a dos factores; en primer lugar algunas marcas les obligan a comprar a ciertos distribuidores oficiales y en segundo lugar la compra al mayorista ofrece facilidad y variedad a la hora de comprar. También se desprende de la investigación que los detallistas compran a distancia, es decir, telefónicamente o por mail ya que no se suelen desplazarse a los almacenes de los mayoristas.

7.3 ¿Cómo compra?

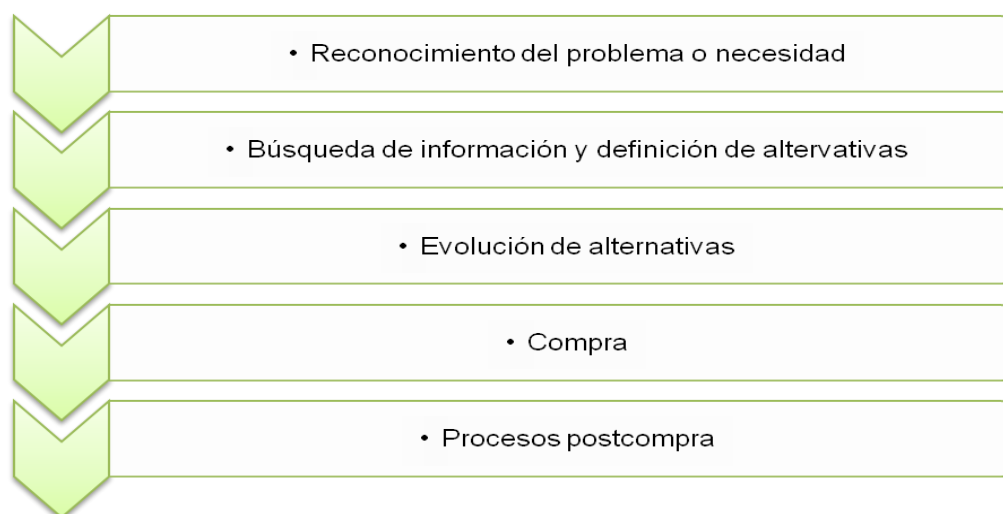
El comportamiento de compra de los consumidores del producto de Bonterra viene determinado por las características, precio y beneficios obtenidos del producto.

La compra de productos fitosanitarios al por mayor requiere una implicación baja-media por parte del consumidor. Esto se debe a que es una compra que implica cantidad y responsabilidad en relación al beneficio del consumidor final, por tanto debe ser bien pensada y valorada. Su objetivo es ofrecer el mejor producto al consumidor final. Se trata de una compra planificada, implica un proceso de deliberación y de búsqueda de información, por tanto si que existe cierto grado de implicación en ella. Este tipo de decisión de compra se puede clasificar como 'limitada', dado que el consumidor se enfrenta a productos familiares y de los cuales posee experiencia acumulada.

7.4 ¿Por qué compra?

En el siguiente apartado se definen las diferentes fases del proceso de compra adaptado a la venta al por mayor de productos fitosanitarios (ilustración 7).

Ilustración 7; Proceso de decisión de compra



Fuente; Estrada, 2014

Reconocimiento de la necesidad

Como se ha citado anteriormente en el Pestel o en la investigación, la agricultura atraviesa una delicada situación económica debido a las bajas remuneraciones del sector y a los precios mínimos que se paga por la cosecha. Ante esta situación el labrador debe seguir invirtiendo en productos fitosanitarios que ayuden a aumentar el rendimiento de la tierra, con el objetivo de obtener mayores ingresos.

Por tanto, aunque se intente no consumir tantos productos químicos (con el objetivo de ahorrar costes) es inevitable una utilización mínima para lograr una cosecha sana y con valor. Por este motivo, los detallistas siguen teniendo la necesidad de ofrecer este producto a su consumidor final. En muchas ocasiones estos detallistas ofrecen el producto en forma de servicio, es decir, aplican el producto directamente sobre el terreno, de este modo consiguen darle mayor valor y reducir la percepción del consumidor final en relación al precio elevado.

Búsqueda de información

Una vez analizadas las necesidades que desea cubrir el consumidor, se inicia el proceso de búsqueda de información. El cliente puede obtener la información a través de distintas fuentes. Estas pueden ser fuentes internas (su propia experiencia) o externas (expertos del sector). Gracias a la información obtenida en la investigación de mercado, se ha podido observar que un 58.3% utilizan fuentes personales y un 41.7% se informa a través de fuentes comerciales. Debido a la naturaleza industrial del bien, las fuentes comerciales como las visitas de distribuidores y las fuentes personales como conocidos del sector, juegan un papel fundamental a la hora de obtener información sobre mayoristas y nuevos productos. Cabe destacar que la búsqueda interna a través de la propia experiencia del consumidor juega un papel fundamental en el proceso de compra, como se ha visto en las entrevistas, los detallistas suelen tener fidelidad hacia ciertos mayoristas, dada la buena experiencia obtenida.

En el momento de la pesquisa, existen unos factores determinantes en este proceso de búsqueda:

- Personales. El consumidor de este producto destina tiempo a pensar y decidir su elección, se trata de un producto de media implicación debido a su coste y efectividad. Es decir, el detallista que vende al consumidor final intenta escoger aquellos productos más efectivos y económicos para su cliente. En muchas ocasiones, deberá escoger productos renombrados y especializados como única solución a diversos problemas. Como se ha visto anteriormente, la propia experiencia y la opinión de conocidos juega un papel fundamental en la elección de compra.

- Situacionales. Hay mucha información disponible acerca de productos fitosanitarios. El consumidor debe informarse plenamente para posteriormente ofrecer un servicio eficaz a sus clientes cuando estos pregunten por cuáles son los productos más adecuados para destruir ciertos insectos, ácaros o hongos. La posibilidad de la existencia de un catálogo o revista, con los productos del mayorista e información sobre ellos y datos del sector, ha obtenido una media de 3.25 (sobre 5) en la investigación de mercado.
- Entorno. Un factor muy influyente en este punto será el precio, los detallistas se guían mucho por él a la hora de comprar productos para su público. También jugará un papel esencial la posesión de ciertas marcas, por ejemplo Bonterra es la única distribuidora de productos Dupont en la provincia de Castellón, esto le ofrece un valor diferencial en el mercado.

Evaluación de alternativas

Una vez recopilada la información, el consumidor, en base a unos criterios, juzgará las distintas soluciones o alternativas que le convienen en base a su necesidad. En el caso de la compra de productos fitosanitarios, el consumidor hará una comparación de precios, marcas disponibles, stock disponible, tiempo de entrega, condiciones de pago o solidez de la empresa. El objetivo será elegir la opción que más se adecue a sus necesidades de entre todas las alternativas posibles.

Compra

Tras el análisis de las alternativas, llega el momento de la decisión de compra, donde el consumidor llevará a cabo la transacción o pospondrá el momento. Las reducciones de precio o las existencias de un determinado producto pueden jugar un papel positivo o negativo en su decisión. En el caso de este tipo de bien se elegirá primero el producto y luego en consecuencia la empresa o establecimiento. Como se ha dicho anteriormente los precios y marcas juegan un papel fundamental en la decisión de compra de este producto.

Postcompra

Dentro del proceso de compra, la postcompra es la fase menos valorada, sin embargo, tiene mucha importancia a la hora de captar la fidelidad del consumidor en un futuro. Se trata de un producto que necesita de su aplicación para posteriormente observar su efectividad, por tanto, existe una incertidumbre sobre los beneficios del mismo. Como se ha dicho al inicio del trabajo, los socios decidieron emprender este negocio gracias a la fidelidad de su cartera de clientes por tanto el aspecto de postcompra lo tienen trabajado de forma positiva.

Según un artículo publicado en el *site* de comunicación 'Territorio Marketing' (2012), tras la decisión de compra puede aparecer el estado de duda, es decir, disonancia postdecisión. En el caso de este producto, puede darse debido a que las expectativas que tenía el detallista sobre la efectividad del producto sean mayores a la prestación que este ofrece. Por ejemplo, una empresa de tratamiento ha invertido una determinada cantidad de dinero ante la nueva campaña de cítricos, para ello ha decidido ofrecer a su consumidor final un nuevo plaguicida. Tras la utilización de este producto, los resultados no son los esperados porque no destruye eficazmente los insectos y la duración de su efecto es más corta de lo esperada. Aquí se produciría un momento de insatisfacción por parte del cliente.

8 Fijación de Objetivos

8.1 Objetivo general

Ser la empresa de productos fitosanitarios al por mayor referente en la provincia de Castellón, aumentando la actividad (en la provincia y en otras zonas) y aportando valores diferenciales al consumidor.

8.2 Objetivos específicos

- Empezar a desarrollar una red de comercialización en la provincia de Valencia. Practicamente el total de sus beneficios procede de la provincia de Castellón excepto algún trabajo puntual. En el ejercicio de 2016, el objetivo es intentar

conseguir un 5% de cuota de mercado en Castellón y lograr presencia en Valencia con un 0.3% de cuota.

- Lograr una facturación de 1.100.000 euros en el ejercicio de 2016. Durante 2013 y 2014 la empresa se mantuvo en unos ingresos de explotación cercanos a 1.000.000 sin demasiada variación, el objetivo ahora sería realizar esfuerzos para maximizarlos año tras año.

9 Elección de las Estrategias de Marketing

Con la finalidad de lograr los objetivos marcados, es necesario tomar una decisión acerca de cuáles son las estrategias competitivas a seguir para que Bonterra alcance sus metas. A continuación, se pasa a nombrar las estrategias que se llevarán a cabo de acuerdo a dos clasificaciones de autores distintos.

Según Miles y Snow, la empresa seguirá una estrategia 'Analizadora' puesto que estará al tanto de las innovaciones del sector e intentará moverse y avanzar hacia mercados más prometedores. Además, mantendrá una línea estable y limitada de sus productos, realizando cambios moderados.

Por otro lado, según Kotler y Sighn, también podría decirse que Bonterra llevará a cabo la estrategia de 'retador'. Del mismo modo, que Miles y Snow el objetivo es mantener la cuota, haciendo variaciones, siguiendo al tanto de las innovaciones y tratando de alcanzar mayor cuota. Para ello la empresa empleará acciones más agresivas hacia sus competidores tratando de aumentar su visibilidad y ofreciendo más diferenciación.

Por último, en relación a la dirección de crecimiento que se quiere llevar a cabo, la empresa se encuentra entre el cuadrante de 'Desarrollo de mercado' y 'Desarrollo de producto' (ilustración 8). Esta tipología de crecimiento implica; la búsqueda de nuevos segmentos de mercado, la búsqueda de nuevas aplicaciones de los productos existentes y la ampliación del ámbito geográfico. Por otro lado, también implica la innovación en lo que a producto se refiere.

Ilustración 8; Direcciones de crecimiento

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
M E R C A D O	Nuevo	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	Actual	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: M.A López, 201472015

10 Plan de Acción

10.1 Decisiones de producto y servicio

Dado que se trata de una empresa mayorista, no se puede tomar ninguna decisión en relación al producto individual, puesto que por ejemplo el envase o la etiqueta no entran dentro de las competencias de Bonterra. Sin embargo, sí se pueden llevar a cabo estrategias relacionadas con la cartera de productos. Concretamente, se propone incidir en la profundidad de la línea de productos, es decir, alargar la línea de artículos con el objetivo de responder a la demanda de los detallistas de ofrecer productos de marcas no conocidas a precios más económicos (siempre teniendo en cuenta la efectividad de los mismos). Bonterra ofrece una amplia selección de productos fitosanitarios, pero en la mayoría de los casos ofrece marcas consolidadas y eficaces (en algún caso lo hace como distribuidor oficial), esto muestra la solidez y seriedad de la empresa pero también sería interesante ofrecer productos más desconocidos en la misma línea. Se trata de adaptarse al mercado y dada la delicada situación de la agricultura, los productos económicos son los más demandados.

Como se ha dicho, se propone **alargar la línea de productos hacia abajo** mediante la incorporación de productos sustitutivos a precios más bajos. Se ha tomado la decisión de no llevar a cabo esta acción comprando una marca ajena,

sino **creando una marca propia por parte de Bonterra**. La marca propia subcontratada es hoy en día, en todos los ámbitos, una forma de ahorrar costes y esto es lo que necesitan actualmente los agricultores. Dado el éxito de esta acción en la alimentación y los medicamentos, es posible una buena acogida de una marca propia de un distribuidor de fitosanitarios. De hecho, es una acción llevada a cabo por empresas del sector, aunque no por ninguna perteneciente a la competencia de Bonterra. Por lo tanto, se cree conveniente apostar por una marca Bonterra para ofrecer a sus clientes y para lograr captar mayor cuota de mercado ofreciendo un producto competitivo y eficaz.

Con el objetivo de llevar a cabo esta acción, se propone trabajar con Spachem, fabricante de fitosanitarios y fertilizantes distribuidos en más de 50 países. La empresa ofrece la posibilidad de la fabricación a terceros, ofreciendo la realización de las formulaciones y el envasado del producto. La inversión en esta acción solo supondría el desembolso en un pedido de cierta cantidad de un producto, sin duda es una inversión importante pero que solo conlleva la compra a terceros, no implica costes en infraestructuras ni tecnología. En un principio, se ofrecerían solo tres productos de marca Bonterra, con el objetivo de valorar la acogida y demanda de los mismos. Los productos que se ofrecerían serían los más demandados por sus clientes y el sector; insecticida, herbicida y funguicida. Habría que estudiar detenidamente entre Bonterra y Spachem cuáles son las formulaciones más convenientes para comercializar en el mercado. En relación al nombre de la marca de distribuidor, se propone denominarla del mismo modo que la empresa 'Bonterra'. Es un nombre fácil, de la zona y vinculado estrechamente al producto ofrecido. La empresa ofrece productos cuyo objetivo es rentabilizar la tierra, es decir, lograr tierra óptima que reporte beneficios y maximice cosechas (ilustración 9).

Il·lustració 9; Prototipo productos Bonterra


Fuente: Elaboración propia

10.1.1 Creación producto Bonterra

Cabe destacar, que el objetivo de este proyecto no es desarrollar un plan de marketing en torno a la idea de creación de una marca propia, pero sí se cree conveniente dar importancia a esta idea y hacer unas pequeñas pinceladas en torno a las decisiones de producto, precio, distribución y comunicación.

En relación a la cartera de productos de la empresa, solo se llevará a cabo un cambio en su línea de producto, un alargamiento hacia abajo a través de la inserción de sus propios productos Bonterra (los más económicos de la línea). Por otro lado, en relación a las decisión sobre el producto individual, no se tomarán sobre los productos de marca ajena pero si sobre los propios productos de la empresa. En primer lugar, en relación al envase (ilustración 10), se hará cargo Spachem y se le indicará la simplicidad y el diseño que se quiere para el envase. Aquí primará la seguridad del mismo y la facilidad y protección en su manipulación (aspectos fundamentales para este tipo de productos). Además, todos los productos de la línea de marca Bonterra compartirán la mayoría de las características del envase. En relación a la etiqueta, esta lo será todo para el producto (en cuanto a diseño), habrá una etiqueta delantera y otra trasera en la

botella del producto. En la trasera deberán aparecer detalladamente las características del producto, la peligrosidad del mismo y las instrucciones de uso. En la etiqueta delantera aparecerá el logo de Bonterra, el nombre del producto, su función y el precio final. Se ha decidido que aparezca el precio final para que la empresa se asegure de que su producto será uno de los más económicos del mercado y que los detallistas no suban el importe en exceso. Puesto que se tratará de un producto nuevo para los consumidores se intentará ofrecer unas condiciones de garantía óptimas, acuerdo que se deberá llevar a cabo junto con Spachem.

Ilustración 10; Envase producto Bonterra



Fuente: Elaboración propia

En relación al precio del nuevo producto propio de Bonterra, se cree conveniente llevar a cabo el método de fijación de precios basado en costes más margen. Puesto que la fabricación del producto corre a cargo de terceros, se cree la forma más adecuada para así aplicarle al precio unitario (fijado por el fabricante en relación a una cantidad solicitada) un margen de beneficio no muy elevado

(puesto que se trata de un producto *low cost* para posteriormente ser suministrado al consumidor final) y que le permita obtener beneficios. En un principio, la marca propia de Bonterra no pretende obtener grandes beneficios sino darse a conocer entre sus públicos, con el objetivo de empezar a ser necesaria (por su coste y eficacia) y atraer clientes hacia los otros productos de marcas conocidas de la compañía (puesto que la variedad Bonterra será muy reducida por el momento). Por último, en relación a la estrategia de precio se cree conveniente llevar a cabo la estrategia de producto nuevo con precio de penetración. Es la mejor opción puesto que se trata de un producto nuevo y fácilmente imitable cuyo objetivo es entrar en el mercado a un precio muy reducido.

En relación a la distribución, tanto actualmente como con la nueva decisión de llevar a cabo la creación de la marca Bonterra, el canal de distribución adecuado y necesario para este producto es un canal largo. En él participa el fabricante, el mayorista, el detallista y el consumidor final. Se llevará a cabo una distribución intensiva en la el que objetivo es llegar al mayor número posible de detallistas.

En referencia a la comunicación, cabe destacar que el objetivo no es llegar al consumidor final sino ser una alternativa económica y segura para el detallista. Por ello las acciones, tanto del producto Bonterra como de los productos de marca, irán dirigidas a estos intermediarios. En la mayoría de los casos los productos fitosanitarios vienen ofrecidos por importantes multinacionales químicas (con grandes inversiones en I+D), y es una de estas multinacionales la que fabricará la marca Bonterra. Con esto se pretende reafirmar el objetivo de la empresa de llegar a los detallistas de su zona geográfica ofreciendo tanto su propio producto como el de otras marcas. Para llevar a cabo este *feedback* con el detallista, se hará uso de la promoción de ventas (en concreto la promoción al canal) y el marketing directo (mailing y marketing por catálogo). Posteriormente, en el apartado de comunicación del plan de marketing se explicará con mayor precisión las herramientas a utilizar puesto que en ambos casos aproximadamente se utilizarían las mismas técnicas.

10.2 Decisiones de marca

10.2.1 Introducción

La marca es el activo más importante de una compañía, la diferencia de la competencia y la hace única. 'La marca permite enlazar con los atributos emocionales que el consumidor tiene en cuenta en sus decisiones de compra. La imagen de marca emana de los recursos y capacidades de la empresa' (V. Tortosa 2014/2015). A continuación, se pasa a analizar la marca Bonterra, es decir, la que utiliza la empresa para diferenciarse de sus competidores pero no para vender sus productos ya que no es fabricante.

Identidad de marca

Según David Aaker (2007), la identidad de marca constituye el corazón, el alma, la clave para la mayoría de las estrategias de éxito. Para la empresa Bonterra, el principal rasgo de identidad que se quiere dar a conocer a partir de ahora es la adaptación de la empresa a las necesidades del mercado. Es decir, la empresa intentará adaptarse en precio y producto a su público, además de hacerlo ofreciendo facilidades y mejorando la transacción.

Imagen de marca

En relación a la imagen de marca, esta viene definida por la percepción del propio público. Se centra en cómo el público objetivo, imagina la marca, cómo percibe y descodifica los discursos emitidos por esta a través de sus percepciones, ideas, creencias e impresiones (V. Tortosa, 2014/2015). En este punto, se tratará de gestionar los intangibles para lograr una imagen de marca en coherencia con la identidad.

10.2.2 Marca como elemento tangible

Como se ha nombrado en el apartado de marketing, de la auditoría interna, la empresa en el momento de su constitución contrató los servicios de una empresa de comunicación para su identidad visual. El logotipo y nombre de marca tienen coherencia y hacen referencia al producto ofrecido, por este motivo se cree

conveniente seguir adelante con la identidad visual de la empresa pero realizando pequeños cambios con el objetivo de mejorar aún más su identidad.

Nombre de marca

El nombre de la marca es su esencia básica, sirve para identificar el producto o servicio ofrecido por ella. Es un activo para las empresas, que se puede y se debe proteger, es decir, proceder al registro de la marca. En el caso de Bonterra, la empresa no ha llevado a cabo esta acción, por tanto es una de las acciones a llevar a cabo. Además con la idea de la creación de productos Bonterra este aspecto será necesario.

Como se ha dicho anteriormente, el nombre de la marca se cree correcto para la empresa y se recomienda seguir con su utilización. Se trata de un nombre escrito en valenciano. Este aspecto es importante porque se trata de un producto agrícola en una zona donde predomina este dialecto (especialmente en este sector, formado por labradores de toda la vida que en la mayoría de los casos hablan valenciano). Por tanto, el haber tomado en cuenta este aspecto cultural en relación al público al que va dirigido muestra la idoneidad del nombre. Además, el significado de la marca está estrechamente relacionado con el sector al que se dirige y con los beneficios que pretende ofrecer como marca. 'Bonterra' significa 'buena tierra', que como se puede observar hace referencia al sector agrícola y además, muestra la finalidad de la empresa, es decir, conseguir a través de sus productos una tierras más fértiles y prosperas.

Logotipo

En relación al logotipo, sí llevará a cabo algún pequeño cambio en su diseño. El logo actual de Bonterra (Ilustración 11) está constituido por una imagen visual y el nombre, concretamente se trata de un imagotipo. La imagen visual es un árbol con una lupa que examina al mismo, en la parte inferior se muestra el nombre de la empresa y más abajo la actividad que desarrolla. Los colores utilizados son dos; el verde que hace referencia a la naturaleza y el marrón que pretende mostrar seriedad y responsabilidad. Los cambios que se proponen para el logotipo son los siguientes:

- Eliminar de él el servicio que ofrece la empresa ‘asesorament tècnic agrícola’. Este hace al logotipo menos visual, demasiado cargado y no aporta nada. Con su eliminación se obtendrá una mayor sencillez.
- Disminuir el tamaño del nombre de la marca para así ubicarla dentro de la imagen visual, de este modo el logotipo parece más unificado, corporativo y funcional. Este diseño será más fácil de incorporar en los futuros productos de la empresa, en sus documentos y en cualquier acción de promoción que se quiera llevar a cabo.

Eslogan

En el antiguo logotipo (Ilustración 11) el eslogan parecía ser ‘asesorament tècnic agrícola’, este mostraba la función de la empresa pero no captaba la atención ni aportaba nada al público. Según el publicista Lluís Bassat, el eslogan debe ser ‘corto y memorable; profundo y brillante; simple y único; impactante y perdurable; creíble y relevante’. Con el objetivo de hacer referencia a la personalidad y espíritu de la empresa se ha llevado a cabo un cambio en el eslogan de Bonterra, la nueva propuesta para la empresa es ‘creixem junts’. Con este *claim* se pretende mostrar cercanía, hacer referencia a los valores de la compañía y mostrar al público que un crecimiento de sus tierras supone también un crecimiento para Bonterra. El color del eslogan será marrón, ya que se cree adecuada la única utilización de los dos colores explicados anteriormente y que son corporativos de la empresa agrícola.

Ilustración 11; Antiguo y nuevo logotipo Bonterra



Fuente: Bonterra y elaboración propia

10.2.3 *Tipo y estrategia de marca*

Cabe tener en cuenta que la empresa no distribuye productos bajo su marca (aunque es una acción planteada en las decisiones de producto) sino que vende productos de otras marcas y utiliza la marca Bonterra para diferenciarse de sus competidores y ofrecer en reducidas ocasiones el servicio de asesoría técnica. Por tanto, podría decirse que la empresa utiliza la estrategia de marca única, puesto que los servicios que ofrece los lleva a cabo bajo la marca Bonterra. El objetivo es diferenciarse entre sus competidores.

10.3 Decisiones de precio

‘El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de todos los valores que los consumidores intercambian por el beneficio de poseer o utilizar productos o servicios’ (Kotler & Armstrong, 2011). Este es el elemento más flexible dentro del mix del marketing ya que puede modificarse con mayor facilidad. A continuación, se pasa a explicar el proceso que se ha seguido para fijar el precio de los productos que comercializa la empresa y los factores que se han tenido en cuenta a la hora de establecerlo.

10.3.1 *Método de fijación de precio*

Selección del objetivo de precio

El objetivo de la empresa es maximizar la unidades vendidas en el ejercicio anterior, y en consecuencia aumentar beneficios. Como se ha visto en los objetivos específicos marcados, la empresa pretende aumentar anualmente sus ingresos de explotación, objetivo viable en base a su evolución en los últimos cuatro años.

Estimación de la demanda

En este apartado cabe tener en cuenta que aspectos pueden afectar a la sensibilidad del precio del público. En el caso de Bonterra, tras la investigación realizada, el consumidor muestra su desagrado hacia los altos costes de muchos productos fitosanitarios, además de que algunos de ellos son especializados y no queda otra opción que comprarlos puesto que no existen sustitutivos. Por tanto, a

la hora de comprar el producto al mayorista, la inversión es elevada (fuerte gasto total), puesto que debe comprar cierta cantidad y variedad de productos para ofrecer a su público. Por último, cabe destacar la difícil comparación entre mayoristas donde el factor clave es el precio.

Estimación de los costes

Para la fijación del precio, también se deberán tomar en cuenta los costes fijos y variables de la empresa. Entre estos, habrá que tener en cuenta el alquiler de la nave (500 euros), los sueldos de los trabajadores (2.500 euros) o el stock en almacén (140.000 euros en temporada). Además, otro aspecto fundamental a la hora de fijar un precio de una marca que será analizar a la competencia (ya que poseen muchos productos iguales). Por otro lado, cabe destacar que los productos especializados tienen precios fijados por el fabricante en la mayoría de los casos, por tanto, el margen de maniobra ahí prácticamente inexistente.

Selección de un método para la fijación de precio

El método de fijación de precios es un conjunto de reglas a aplicar para la obtención del nivel de precio final de un producto o servicio. Entre todos los métodos existentes se cree conveniente la elección del método basado en coste más margen. Este consiste en calcular los costes unitarios de los productos y sobre estos aplicar un margen, dado que se trata de un mayorista es fácil obtener el coste unitario del producto. Al tratarse de compraventa de productos, es el método más idóneo pero cabe destacar que hay que tener muy en cuenta a la competencia a la hora de aplicar el margen.

Selección del precio final

Puesto que Bonterra comercializa decenas de productos fitosanitarios y estos no siempre son los mismos, resulta difícil estipular precios individualmente pero sí se puede establecer un margen de beneficio adecuado para la empresa. Como se ha dicho anteriormente, los precios de los productos especializados vienen fijados por la empresa (y no deben modificarse). En relación a los precios de los productos genéricos es conveniente fijar un margen de un 15%, de este modo se

reducirá el precio actual (aspecto relevante en la investigación de mercado) y se seguirán cubriendo gastos y obteniendo beneficios. Además, esto permitirá obtener precios inferiores a la competencia, obviamente las diferencias serán mínimas pero puede que marquen la elección del público.

10.3.2 Estrategia sobre el precio

De acuerdo con los objetivos de la organización, se llevarán a cabo dos tipos de estrategias de precio:

- Descuentos en los precios. De acuerdo a la cantidad de producto que el detallista compre se le aplicarán precios especiales. Además, dado que hoy en día poca gente paga al contado en encargos de cierta cantidad, se aplicarán descuentos por elegir este tipo de pago. También se beneficiará aquellos que utilicen la plataforma de pago online de la web (se detallará más adelante).
- Precios promocionales. Bonterra podría ofrecer productos de marcas reconocidas a precios más reducidos o por ejemplo en verano que es temporada baja en su tipo de actividad podría ofrecer mejores precios a los detallistas (que tal vez quieran adquirir productos rebajados para siguiente temporada). Por otro lado, la financiación también es y seguirá siendo ofrecida por la empresa (dado los elevados costes de los productos).

10.4 Decisiones de distribución

La distribución es el conjunto de agentes económicos, instituciones y espacios a través de los cuales circulan las mercancías, bienes y servicios hasta el consumidor final (Casares & Rebollo, 2005). Como se ha dicho anteriormente en el apartado de marketing, de la auditoría interna realizada, Bonterra se define como un intermediario de productos fitosanitarios, concretamente es un mayorista de servicios completos, y dentro de este un mayorista de línea. A continuación, se tratará de definir el diseño del canal (en base a unas fases definidas por Kotler) para posteriormente determinar qué acciones son adecuadas para implantar en el canal de distribución de la empresa y mejorar su eficacia.

10.4.1 Diseño del canal de distribución

En este punto, cabe destacar que se tratará de tocar los puntos importantes en la definición del canal pero teniendo en cuenta que Bonterra ya es un intermediario en el canal de distribución de las empresas fabricantes.

Análisis empresa y clientes

Bonterra, como mayorista, ofrece a sus clientes un amplio surtido de productos fitosanitarios siempre en stock y cerca de su público (esto significa mínimo tiempo de entrega y reducción del tiempo de espera). De este modo, se suple la necesidad de los detallistas de realizar desplazamientos para comprar estos productos.

Objetivos del canal

El objetivo es aumentar el número de ventas, para ello se tratará de ofrecer los servicios deseados por el cliente e intentar lograrlo con el mínimo coste posible. Es decir, la satisfacción del cliente reportará mayores ganancias a la empresa.

Restricciones

En este punto, un aspecto a tener en cuenta son las características del producto, es decir, un producto químico que requiere de ciertas normas de almacenaje, manipulación y transporte.

Identificación de alternativas

En este punto, cabe señalar que se trata de un mayorista que ofrece productos fitosanitarios que las empresas han querido distribuir de forma intensiva o que en cambio empresas como Dupont lo han hecho de forma selectiva geográficamente, siendo Bonterra uno de sus distribuidores. Bonterra como mayorista que es distribuirá todos estos productos de forma intensiva, ya que el objetivo es llegar al máximo número de detallistas posibles. Además, existe la necesidad de ofrecer estos productos cerca del consumidor final.

Evaluación de las alternativas

Este punto no puede ser tratado por la empresa puesto que evalúa la conveniencia de un canal directo o con intermediarios, y en este caso la empresa ya forma parte de un canal de distribución convencional por parte de los fabricantes.

Selección y seguimiento

Una vez definido el canal, tanto por parte del fabricante como del mayorista será necesario evaluar la efectividad del mismo, sus aspectos positivos y negativos (para intentar llegar de forma aún más efectiva al consumidor final).

10.4.2 Elección y propuesta del canal según el target

Este tipo de producto requiere estar presente cerca del consumidor final, es decir, cerca de los labradores que lo compran en su pueblo o que el pequeño comercio o cooperativa les suministra como servicio agrícola en sus propios terrenos (por ejemplo, pulverizaciones). Por tanto, el objetivo sigue siendo el mismo que tenía la empresa en un principio, es decir, llegar al mayor número posible de detallistas (distribución intensiva). En concreto, el objetivo dadas las características de la empresa y del tipo de producto es aumentar el número de ventas en la provincia de Castellón y empezar a estar presentes en la provincia de Valencia.

En relación a la logística, la empresa llevará a cabo una distribución que implicará, la gestión y cobro de las devoluciones, las previsiones de ventas por parte de la empresa, el transporte de los productos al cliente o el almacenamiento del producto.

10.5 Decisiones de comunicación

Bonterra desde su creación no ha realizado ningún tipo de esfuerzo en comunicación, por tanto, se cree necesario y conveniente para su positiva evaluación en el mercado empezar a desarrollar ciertas acciones con el objetivo de hacer ver sus valores, posicionar su empresa y obtener la imagen de marca deseada y en coherencia con la organización.

10.5.1 Mapa de públicos

Con el objetivo de llevar a cabo este plan de comunicación, se han seleccionado distintos públicos a tener en cuenta (gráfico 5). El objetivo es lograr una relación satisfactoria hacia ellos y que esto contribuya al éxito de la empresa. El mapa de públicos de Bonterra está formado por diferentes grupos de interés como administración pública, proveedores (fabricantes), detallistas, medios de comunicación y consumidor final. Aunque haya que tener en cuenta la presencia de todos estos públicos a la hora de tomar decisiones, para este plan de comunicación no se llevarán a cabo acciones para todos ellos sino que se centrará en alguno de ellos.

Gráfico 5; Mapa de públicos Bonterra



Fuente: Elaboraci3n propia

10.5.2 P3blico objetivo del plan de comunicaci3n

Las acciones y esfuerzos de comunicaci3n se centrar3n en dos p3blicos nombrados anteriormente; los detallistas y los proveedores. Puesto que la empresa ya est3 constituida, las acciones hacia la administraci3n p3blica no son necesarias aunque hay que tenerla en cuenta debido a las caracter3sticas del producto y la necesidad de ir cumpliendo reglamentos o normativas. Por otro lado, al tratarse de una empresa mayorista, las relaciones hacia el consumidor final y

los medios de comunicación no se creen necesarias para este plan de comunicación, sin embargo si se tomara la decisión de implantar la marca de productos Bonterra si que habría que hacer mucho hincapié en estos públicos.

En definitiva, los públicos objetivo a tener en cuenta en el desarrollo de las acciones de este plan de comunicación son:

- **Detallistas.** Las cooperativas, empresas de tratamientos o pequeños almacenistas de la provincia de Castellón y norte de la provincia de Valencia serán la prioridad en las acciones de comunicación.
- **Proveedores.** Los fabricantes de los productos que la empresa distribuye también son de vital importancia, sobre todo porque si la empresa demuestra su solidez y cuota de clientes puede obtener más acuerdos de distribución selectiva geográficamente, como el que posee con la con Dupont.

10.5.3 Objetivos

Los objetivos de comunicación planteados a continuación tienen como objetivo lograr los objetivos generales y específicos planteados anteriormente. Para ello, será necesario tener unas relaciones satisfactorias con estos públicos. A continuación, se definen los objetivos de comunicación para cada público.

- **Detallistas.** El objetivo hacia este público será posicionar la marca Bonterra en la mente de este segmento. Facilitar al público objetivo información sobre los productos que ofrece la empresa y explicar la ventajas y beneficios que le reportará trabajar con el mayorista Bonterra.
- **Fabricantes.** Lograr nuevos acuerdos de distribución de fabricantes reconocidos que distribuyen de forma selectiva.

10.5.4 Mix de comunicación y acciones

A continuación, se pasa a detallar las acciones de comunicación pertinentes para alcanzar los objetivos fijados. Se cree necesario llevar a cabo una comunicación online y offline, el objetivo es estar presentes donde se encuentra el público objetivo, facilitarles la transacción y diferenciarse de la competencia. Cabe destacar que al tratarse de un mayorista las acciones serán más limitadas que si

fueran dirigidas al consumidor final pero esto no significa que no sea necesario desarrollar un buen *mix* de comunicación para alcanzar objetivos.

Las acciones de comunicación se han dividido en dos bloques. Por un lado comunicación offline, donde se hará uso de los medios impresos, de las relaciones públicas y del boca a boca. Y por otro lado comunicación online, donde se iniciará a la empresa en este escenario a través de herramientas como la web corporativa o el marketing directo.

Comunicación offline

Aproximadamente de forma equitativa se cree conveniente estar presente en estos dos tipos de comunicación citados anteriormente, diferenciados según el ámbito de actuación. En relación a la comunicación offline, esta es de gran importancia para un mayorista de este tipo de productos puesto que no es un sector en el que se mueva la compra por internet ni que se capten clientes en la red. Para este tipo de producto, cliente y objetivos se creen idóneas las siguientes acciones y herramientas.

Medios impresos

Es muy importante para Bonterra dar a conocer los productos que ofrece, los beneficios que estos reportan, sus tarifas y además información de interés sobre el sector. Cabe destacar que toda esta información va dirigida hacia otros profesionales del sector (detallistas) que quieren distribuir los productos idóneos a su consumidor final, por tanto Bonterra no debe solo limitarse a vender y transportar sino que debe ofrecer diferenciación y preocupación por el cliente.

Revista/Catálogo (ilustración 12). De forma semestral Bonterra realizará un *mix* entre revista-catálogo donde mostrará todos sus productos-servicios y información sobre el sector. La revista constará de cuatro secciones: la primera mostrará individualmente todos los productos (al menos los más vendidos de la temporada anterior) junto con una breve reseña de su función, el precio individual y una oferta de precio en base a una cantidad de pedido. La segunda mostrará los productos novedosos de la temporada (también junto a una reseña de su función y precio). La tercera serán dos artículos de opinión acerca del sector

hortofrutícola, estos artículos serán escritos por los dos socios de la empresa. La cuarta sección se entenderá mejor posteriormente tras la explicación del desarrollo de la web pero la finalidad es dar a conocer las facilidades que la web le ofrece al detallista a la hora de realizar la transacción.

El objetivo de esta revista es mostrar la preocupación que la empresa tiene por el sector, dar a conocer aspectos relevantes y crear un vínculo con el detallista. Esta revista se publicará dos veces al año, concretamente a principio y final de temporada citrícola. Se pretende que la empresa no solo la distribuya a sus clientes sino también en sus visitas de captación para así dar a conocer los beneficios que ofrece como mayorista especializado.

Ilustración 12; Borrador portada revista semestral Bonterra



Fuente: Elaboración propia

Tríptico. Cuando los socios realicen visitas a clientes o posibles clientes en vez de dejarles una tarjeta de contacto, les darán la revista junto con algún tríptico. Los trípticos serán muy gráficos y sencillos, la finalidad es dar a conocer la empresa, sus beneficios principales (variedad, ofertas y facilidad de transacción). Es una forma de no solo mostrar el contacto, sino también las ventajas, las ofertas y presentar su web (posteriormente se explicará bien este aspecto). Aunque esta acción parezca algo básica se cree conveniente para presentar a la empresa de forma distinta y diferenciándose de la competencia, especialmente en este sector en el que este tipo de acciones no son frecuentes (y mucho menos en esta parte del canal).

Relaciones públicas

Con el objetivo de reforzar las relaciones con sus clientes y mostrarles su gratitud, Bonterra organizará dos veces al año (al principio y final de cada temporada citrícola) un evento en su nave. En él se invitará a los clientes a disfrutar de una ponencia ofrecida por algún experto o innovador del sector, a participar en una mesa redonda entre el ponente, los socios y los oyentes y posteriormente se les invitará a una merienda. Con el objetivo de definir aun más el tipo de ponencia que se quiere ofrecer, se propone contactar con agricultores que han decidido romper con el canal de venta convencional y abrirse las puertas de internet en un intento por rescatar la agricultura. Por ejemplo, Gabriel y Gonzalo Úrculo han creado naranjas del Carmen una web traducida en tres idiomas y que ha cambiado el concepto de vender naranjas.

Word of mouth

Este tipo de publicidad es y ha sido clave para la empresa, de hecho los clientes que han tenido hasta el momento o bien formaban parte de su cartera de clientes o bien los ha conseguido gracias al buen trabajo realizado y a su comunicación. El 'boca a boca' es la consecuencia del trabajo realizado y la comunicación llevada a cabo. Bonterra deberá prestar más importancia en el contacto directo con sus clientes, transmitiendo los valores de la empresa y tratando de satisfacer al cliente, al fin y al cabo cuantos más detallistas estén en la cartera de clientes de Bonterra más consumidores finales serán suministrados por Bonterra. El

momento de precompra, compra y postcompra serán esenciales para lograr la satisfacción del cliente y que este ejerza de promotor de la marca. La revista y la web corporativa jugarán un papel fundamental en esta relación.

Comunicación online

Marketing interactivo

Web corporativa. Antes de dar un paso tan importante como iniciar la presencia en la red se debe tener muy claro que posteriormente se dedicarán esfuerzos para mejorarla y fomentarla. La posesión de una web corporativa marcará la diferencia entre las empresas de la competencia. Como se observa en el análisis de competencia realizado, la mayoría no tiene presencia en la red y las dos empresas que tiene presencia es a través de *sítes* estáticos y poco atractivos que aportan poco al cliente. Por tanto, aunque es cierto que no es una parte del canal donde la presencia en la red es necesaria ni demandada por los clientes, se cree conveniente empezar a estar presente en este escenario pero aportando algo a cambio al consumidor. Si una página web no tiene una finalidad y no aporta nada es un trabajo en vano. A continuación, se pasa a describir las características que deberá tener la web.

- *Home page.* Será sencilla y muy fácil de utilizar, cabe destacar que muchos detallistas del sector son gente de avanzada edad y no acostumbrada a las tecnologías. En la home page aparecerá en grande el logotipo de la empresa en la parte superior, debajo se establecerán las pestañas en tamaño grande (explicadas a continuación) y por debajo de las pestañas unas imágenes de algunos terrenos gestionados por la empresa que muestren su bienestar y buen hacer. Las imágenes irán cambiando cada 3 segundos. En la parte inferior de estas imágenes se definirán los servicios de la empresa.
- *Quienes somos.* En cualquier web es fundamental dar a conocer la personalidad de la empresa, su misión, visión y valores, además de su historia y lo que quieren ofrecer a su público. Para transmitir mayor cercanía se propone también la presentación de los socios.

- *Mis productos.* En este apartado la empresa mostrará todos los productos disponibles, del mismo modo que en el catálogo irán acompañados de una pequeña reseña con su función y precio (tanto individual como por lote). Estos aspectos aparecerán al pinchar sobre el producto. Además, todos ellos tendrán un icono con un 'carrito de la compra' para que así los clientes puedan ir gestionando su pedido cómodamente.
- *Mis pedidos.* La entrada en esta pestaña dará la opción de registrarse como nuevo usuario o entrar como usuario ya registrado. Posteriormente, tras esta acción cada usuario entrará a su cuenta en la plataforma que le permitirá gestionar sus pedidos de forma fácil. Tendrá por un lado todos los productos que él había metido en su 'carrito de la compra' y por otro lado, un apartado con pedidos anteriores. Además esta plataforma tendrá una pestaña que explicará muy bien las instrucciones de este *site* de gestión. A la hora del pago los usuarios podrán elegir entre diversas formas de pago, visa, paypal, pago a plazos, etc. El cliente también podrá escoger el día de recepción del pedido. Esta plataforma de gestión es la razón principal por la que se ha decidido dar comienzo con la presencia en la red de Bonterra. Se quería ofrecer facilidad y diferenciación al cliente y esta plataforma permite plasmar estos objetivos.
- *Noticias.* Desde esta pestaña se tratará de facilitar al cliente todas las noticias relacionadas con el sector que aparecen en la prensa diariamente. Es una forma de facilitarles la criba a los clientes y mostrar preocupación por ellos. Esta pestaña estará constituida por dos subpestañas; 'Noticias Bonterra' para dar a conocer las novedades de la empresa y 'Hoy noticias' para mostrar la actualidad del sector hortofrutícola.
- *Galería.* Se mostrarán imágenes de terrenos, frutas y hortalizas que han sido tratadas con determinados productos fitosanitarios. La finalidad es dar a conocer de forma visual, a través de la página web, los beneficios que pueden llegar a ofrecer los productos que vende Bonterra. Es decir, mostrar el bienestar de las frutas y la maximización de la cosecha.

- *Contacto*. En este apartado se ofrecerá el contacto de cada socio, la dirección del almacén, los correos electrónicos y además, habrá un apartado para escribir comentarios o peticiones a la empresa de forma privada.

Marketing directo

Con el objetivo de crear una comunicación más cercana con los potenciales clientes y clientes actuales y, sobre todo, para mantenerla a lo largo del tiempo, se debe realizar una correcta gestión de la información a través de las bases de datos de la empresa. Para ello se hará uso de la herramienta *mailing* y *newsletter*.

Mailing. Se utilizará este formato para promocionar los productos y servicios de Bonterra, el objetivo es mostrar las ofertas que ofrecen y novedades de productos. Se enviará de forma mensual durante la temporada de cítricos (de octubre a abril) a la base de datos de clientes y, también, a los clientes potenciales de la empresa. La elaboración del mensaje deberá ser cuidada y sobre todo personalizada, es interesante que cada mail mensual que reciban los usuarios sea diferente al anterior, es decir, es que aporte novedades y no sea repetitivo (sino perderá el interés y eficacia).

Newsletter. Se trata de una publicación digital que se envía por correo electrónico a aquellas personas o empresas que pueden tener interés (clientes y potenciales clientes). Se enviará en el mes de septiembre para el inicio de temporada y en el mes de abril, en él se tratarán novedades de productos y artículos de interés del sector. La finalidad es aportar información útil y captar mayor número de clientes.

11 Cronograma

El cronograma es la metodología que tendrá la empresa para organizar sus acciones en relación a las decisiones de producto, marca, precio y comunicación. El objetivo es ir implantando estas acciones a lo largo de los nueve primeros meses de 2016, es decir, antes de la temporada 2016/2017 (tabla 12).

Creación marca propia. A lo largo de los siguientes seis meses se estudiará bien esta propuesta, decidiendo las formulaciones adecuadas para vender bajo la marca Bonterra y los precios de venta. La marca empezará a venderse a partir de

mayo de 2016 porque acaba la temporada citrícola y es pretemporada de la siguiente y los productos fitosanitarios tienen mucha salida estos meses.

Cambio en logotipo y eslogan. Durante el mes de diciembre se trabajará este cambio en la identidad para el empezar el 2016 con la modificación realizada.

Descuentos en los precios. Del mismo modo que la marca, se empezará a bajar el margen de beneficio y a hacer descuentos por forma de pago y cantidad de producto desde el primer mes del año 2016. Es importante ofrecer un producto competitivo desde el minuto uno.

Precios promocionales. Cada mes se ofrecerá un precio especial de algún producto o marca en concreto y en verano (temporada baja) se harán mayores promociones hacia el detallista con el objetivo de liquidar stock y atraer clientes.

Revista. Se distribuirá a clientes o potenciales clientes en septiembre y abril (principio y fin de temporada citrícola) de cada año, se empezará en abril de 2016.

Tríptico. A partir de enero de 2016 cuando los socios visiten a sus clientes o realicen visitas de captación se darán trípticos para que tengan sus contactos y novedades de la empresa.

RR.PP – Evento. Del mismo modo que la revista, se llevará a cabo dos veces al año (al principio y fin de temporada). La primera merienda tendrá lugar a finales de septiembre y la segunda a principios de mayo. Se eligen estos meses porque el objetivo es valorar la temporada anterior y comentar la próxima respectivamente en cada evento.

Web Bonterra. Se cree ideal ponerla en funcionamiento a partir de mayo, puesto que los meses vinientes serán más tranquilos y los clientes o potenciales clientes podrán adaptarse a ella con mayor facilidad y sin la presión de la temporada. De este modo para inicios de la temporada 2016/2017 la web y su sistema de gestión estarán más implantados.

Mailing. Se mandará de forma mensual a partir de enero de 2016 a la base de datos de clientes de la empresa y de potenciales clientes.

Newsletter. Puesto que debe presentar información de interés y calidad de se cree conveniente enviarla en septiembre y abril de cada temporada.

Tabla 12; Cronograma

CRONOGRAMA												
ACCIONES	AÑO 2016											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Creación marca Bonterra												
Cambio logotipo												
Descuentos en precios												
Precios promocionales												
Revista												
Tríptico												
RR.PP - Evento												
Web Bonterra												
Mailing												
Newsletter												

Fuente: Elaboración propi

12 Presupuesto

Creación marca Bonterra. Esta acción solo tiene el coste de comprar un número determinado de productos a la empresa subcontratada. La compra de una determinada cantidad de tres tipos de productos fitosanitarios a Spachem tendrá un coste aproximado de 20.000. **Coste = 20.000€**

Cambio en logotipo y eslogan. Se contactará con la misma empresa que realizó el logotipo inicial, el coste de cambiar ese pequeño detalle de la identidad no tendrá coste alguno. Puesto que se ha llegado a un acuerdo con la misma empresa para realizar la maquetación de la revista. **Coste = 0€**

Revista. La maquetación de una revista, de menos de 16 páginas, dos veces al año tendrá un coste de 800 euros. La impresión de 250 ejemplares en total en un año tiene un coste de 614 euros. **Coste = 1414€**

Tríptico. El coste del diseño del tríptico por la misma empresa que hace el logotipo es de 95 euros. El coste de imprimir 250 trípticos es de 64.54. **Coste = 159.54€**

RR.PP – Evento. En este caso solo tendrá coste el catering. Contando con una asistencia aproximada de 40 personas, el precio oscilará los 400 euros. **Coste = 400€**

Newsletter. La empresa creará publicaciones de interés que enviará a su base de datos para informarles y mantener las relaciones a largo plazo. Diseño realizado por empresa externa. **Coste = 60€**

Mailing. Creación de una lista de *mailing* personalizado o base de datos y envío de información a los clientes potenciales. Se hace cargo la empresa. **Coste = 0€**

Web Bonterra. Puesto que no solo es una página web sino que es una tienda online el precio puede oscilar los 4000 euros. **Coste = 4000€**

El coste total de las acciones del mix de marketing de Bonterra es el siguiente:
26.034

13 Plan de Control

El plan de control es el último punto a realizar, el objetivo es asegurarse de que el plan de marketing ejecutado funcione de manera correcta y eficaz. A la hora de llevar a cabo el plan de control se debe recordar los objetivos fijados en el plan de marketing para poder verificar si mediante las acciones propuestas se cumple dichos objetivos.

- Empezar a desarrollar una red de comercialización en la provincia de Valencia. Practicamente el total de sus beneficios procede de la provincia de Castellón excepto algún trabajo puntual. En el ejercicio de 2016, el objetivo es intentar conseguir un 5% de cuota de mercado en Castellón y lograr presencia en Valencia con un 0.5% de cuota.
- Lograr una facturación de 1.100.000 euros en el ejercicio de 2016. Durante 2013 y 2014 la empresa se mantuvo en unos ingresos de explotación cercanos a 1.000.000 sin demasiada variación, el objetivo ahora sería realizar esfuerzos para maximizarlos año tras año.

A la hora de verificar el funcionamiento de las acciones, se analizará mensualmente la facturación (teniendo en cuenta las temporadas altas y bajas del sector). También mensualmente se analizarán las ventas a través de la web y las visitas (Google Analytics). Por otro lado, se analizará de forma detallada las ventas de los productos de la marca Bonterra.

RR.PP – Evento. El control se realizará en función del porcentaje de asistencia a los eventos.

Mailing. Número de aperturas y número de *clicks* en las noticias.

Newsletter. En función del número de aperturas.

14 Bibliografía y webgrafía

- Aaker, D. (2007). *Construir marcas poderosas*. Gestión 2000.
- ABC. (13 de Abril de 2013). Recuperado el 2015 de Septiembre de 2, de <http://www.abc.es/natural-biodiversidad/20130412/abci-agricultura-tecnologia-punta-201304121101.html>
- Agro-alimentaries., C. (2013). *Cooperatives Agro-alimentaries a la Comunitat Valenciana*. Recuperado el 16 de Octubre de 2015, de http://cooperativesagroalimentariescv.com/wpcontent/uploads/2014/06/INFORME-socioeconomico_AGRO-ALIMENTARIES1.pdf
- Ambert, A.-M. y. (1995). *Understanding and Evaluating Qualitative Research*. En: *Journal of Marriage and the Family*, Nov. 1995, Vol.57, No, 4.
- Atlas News. (2015). Recuperado el 24 de Septiembre de 2015, de http://www.atlas-news.com/agencia-internet/sociedad/europeos-concienciados-medio-ambiente_3_347395288.html
- AVA, A. V. (2015). Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de http://www.avaasaja.org/index.php?option=com_content&task=view&id=1614&Itemid=44
- Axesor.es. (s.f.). Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de <http://www.axesor.es/Informes-Empresas/>
- BOE. (15 de Septiembre de 2012). *Boletín Oficial del Estado, 106*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2015, de <https://www.boe.es/boe/dias/2012/09/15/pdfs/BOE-A-2012-11605.pdf>
- Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. (2012). *La Comunidad Valenciana en cifras*.
- Casares, J., & Rebollo, A. (2005). *Distribución Comercial*. Civitas Ediciones.

- Champagnat, U. d. (16 de Julio de 2002). *Gestiopolis*. Recuperado el 13 de Octubre de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/encuesta-cuestionario-y-tipos-de-preguntas/>
- CICOPA. (23 de Septiembre de 2005). *Declaración Mundial sobre cooperativismo de trabajo asociado*. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de <http://www.cicopa.coop/Que-es-una-cooperativa.html>
- Comercio, E. (8 de Julio de 2011). Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de <http://www.elcomercio.es/v/20110708/opinionarticulos/crisis-economica-agricultura-mundo-20110708.html>
- Conselleria de Agricultura. (2014). Recuperado el 16 de julio de 2015, de <http://www.agricultura.gva.es>
- Disonancia después de una compra. Territorio Marketing. (20 de Febrero de 2012). Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de <http://territoriomarketing.es/disonancia-compra/>
- EAE, B. S. (24 de Marzo de 2012). Recuperado el 2015 de Julio de 2, de <http://www.eae.es/news/2014/03/24/la-inversion-en-i-d-i-en-espana-por-habitante-cae-un-7>
- Economista, E. (s.f.). *Ranking nacional de empresas por facturación*. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de <http://ranking-empresas.eleconomista.es>
- Editorial Agrícola. (10 de Octubre de 2012). Recuperado el 12 de Septiembre de 2015, de http://www.editorialagricola.com/v_portal/informacion/informacionver.asp?cod=1270&te=46&idage=2947&vap=0
- El Confidencial. (19 de Mayo de 2012). Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de http://www.elconfidencial.com/sociedad/2012-05-19/las-mandarinas-mas-baratas-de-espana-a-los-agricultores-les-pagan-centimo-el-kilo_391851/

- El Economista. (8 de Septiembre de 2015). Recuperado el 2015 de Septiembre de 9, de <http://www.infoautonomos.com/tipos-de-sociedades/como-crear-una-sociedad-limitada/>
- Estrada, M. (Noviembre de 2014). Análisis avanzado del consumidor. Tema 5. Universitat Jaume I.
- Expansión - Diario Económico. (s.f.). Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de http://www.expansion.com/directorio-empresas/agro-proteccion-sl_1298116_G51_12.html
- FAO. (2007). *Trabajadores agrícolas y su contribución a la agricultura y el desarrollo rural sostenibles*.
- Fepex. (21 de abril de 2014). Recuperado el 25 de julio de 2015, de <http://www.fepex.es/noticias/detalle/evoluci%C3%B3n-positiva-expor-hasta-febrero-crecimiento-hortalizas>
- G, M. (1991). *The long interview*. Newbury Park. Sage Publications.
- Godás, L. (2007). La distribución: comercio mayorista y minorista. *Offarm* , Vol. 26 Pág. 3.
- Grawitz, M. (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. México: Editia mexicana.
- INE. (27 de Mayo de 2014). Recuperado el 24 de Julio de 2015, de <http://www.ine.es/prensa/np844.pdf>
- IVACE. (2014). *Cítricos de la Comunidad Valenciana*.
- John Norregaard, V. R. (2000). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 21 de julio de 2015, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/issues/issues25/esl/issue25s.pdf>
- José Luis Munuera Alemán, A. I. (2007). *Estrategias de marketing*. ESIC.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2011). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pearson

- Ministerio de Agricultura, Medio Ambiente y Alimentación. (2012). Recuperado el 1 de julio de 2015, de <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/frutas-y-hortalizas/#para0>
- Ministerio de Agricultura. (2010). *Plan de medidas para la mejora de la financiación del Sector Agrario*. Recuperado el 9 de Julio de 2015, de http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/planes-y-estrategias/plan-medidas-mejora-financiacion-sector-agrario/PRESENTACI%C3%93N_SGAPC__tcm7-17885.pdf
- Ministerio de Agricultura. (2015). Recuperado el 21 de Septiembre de 2015, de <http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/medio-ambiente-industrial/inspeccion-ambiental/redia/default.asp>
- Ministerio de Empleo, y. S. (2014). *Almacenamiento de productos peligrosos*.
- Observatorio de la Sostenibilidad . (2014). Recuperado el 24 de Septiembre de 2015, de <http://www.observatoriosostenibilidad.com/sostenibilidad-en-espana-2014/>
- Philip Kotler, G. A. (2001). *Introducción al Marketing*. Pearson.
- R, M., & F, O. (1991). *Métodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. Boucherville: Gaëtan Morin Éditeur.
- Raúl Eduardo López, J. P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Margen 61* .
- Requena, J. C. (10 de Julio de 2014). *Aquora. Business Education*. Recuperado el 27 de Octubre de 2015, de <http://www.aquora.es/noticias/el-mercado-de-productos-fitosanitarios-crecio-un-8-en-2013/>
- Schwartz, H., & Jacobs, J. (1984). *Sociología cualitativa*. México: Editorial trillas.
- Trade Center, I. (2014). Recuperado el 2015 de Septiembre de 24, de <http://www.intracen.org/>

- Tremblay, M. A. (1968). *Initiation a la recherche dans les sciences humaines*. Montréal: McGraw-Hill.

15 Anexos

15.1 Anexo 1.

Ilustración 13; Entrevista cualitativa

Buenos días/tardes. **AGRADECERÍAMOS MUCHO SU COLABORACIÓN** contestando a las preguntas que aparecen a continuación, cuyo objetivo es conocer su opinión sobre la venta al por mayor de productos fitosanitarios y del servicio de asesoría técnica agrícola. Es una investigación realizada para el Master en Marketing e Investigación de Mercados de la Universitat JAUME I de Castellón. Respecto a la información que usted nos facilite le garantizamos una total confidencialidad y anonimato, al ser los datos tratados de un modo global y no individualmente. Por último, este estudio no tiene fines lucrativos sino meramente de investigación.

P.1. Nombre de la empresa. Localización.

P.2. Años en el sector.

P.3. Facturación.

P.4. Número de empleados.

P.5. ¿Cómo es su cliente habitual?

P.6. ¿Qué servicios ofrece su empresa o cooperativa?

P.7. ¿Cuál es el producto o servicio más demandado por su cliente?

P.8. ¿Ofrece el servicio de asesoría técnica agrícola?

P.9. ¿Subcontrata este servicio? ¿Por qué?

P.10. ¿Es un servicio demandado por sus clientes de forma habitual?

P.11. ¿Qué percepción tienen usted del precio de este servicio?

P.12. ¿Qué percepción tienen sus clientes del precio de este servicio?

P.13. ¿Compra los productos fitosanitarios al por mayor o al fabricante?

P.14. ¿Por qué?

P.15. ¿Qué busca en una empresa de venta al por mayor? Valore del 1 al 5 el nivel de importancia con el que busca estos servicios o acciones.

1	Recibir la mercancía en mi punto de venta	1	2	3	4	5
2	Un sistema para gestionar mis pedidos. Fácil proceso de compra.	1	2	3	4	5
3	Más visitas por parte de la empresa para mostrar sus ofertas y productos	1	2	3	4	5
4	Un catálogo para ver todos los productos y servicios que ofrecen	1	2	3	4	5
5	Más muestras de los productos fitosanitarios	1	2	3	4	5
6	Packs ahorro con los productos básicos para el tratamiento de un cultivo determinado	1	2	3	4	5

P.16. ¿Cuál es su opinión acerca de los precios de los productos fitosanitarios?

P.17. ¿Cuál es su margen de beneficio en la venta de estos productos?

P.18. ¿Qué busca usted y sus clientes en un producto fitosanitario? Valore del 1 al 5 el nivel de importancia con el que busca estas características.

1	Un producto genérico a un precio económico	1	2	3	4	5
2	Un producto especializado	1	2	3	4	5
3	Un producto sustitutivo	1	2	3	4	5
4	Un producto de marca renombrada	1	2	3	4	5

P.19. A la hora de elegir una empresa que satisfaga sus necesidades, ¿Qué fuentes de información utiliza?

1] Conocidos 2] Internet 3] Promoción 4] Expertos del sector 5] Visitas comerciales 6] Otros _____

P.20. A la hora de contratar una empresa de venta al por mayor, ¿Qué características influyen en su decisión?

1	La cercanía de la empresa	1	2	3	4	5
2	Lo que haga la competencia	1	2	3	4	5
3	Los precios de la empresa	1	2	3	4	5
4	La trayectoria de la empresa	1	2	3	4	5
5	Las marcas que ofrece	1	2	3	4	5

P.21. ¿Está satisfecho con las formas de pago de estas empresas? Sí No

P.22. ¿Le gustaría aportar alguna opinión más hacia las empresas de asesoría técnica agrícola y venta al por mayor de productos fitosanitarios?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Elaboración propia

15.2 Anexo 2.

Entrevista Bonterra – Entorno competitivo

Entrevistador - Bueno días, nos está resultado difícil lograr esclarecer cuáles son vuestros principales competidores porque muchas empresas no comparten código CNAE, entonces es como si fueran actividades distintas. Además, también resulta difícil, en alguna ocasión, valorar quién es el cliente y quién es la competencia. ¿Podrías ayudarnos a definir más este aspecto, es decir, a delimitar vuestro entorno competitivo?

Bonterra – Si es verdad, nosotros por ejemplo tenemos el código de venta al por mayor de productos químicos, lo cual es demasiado genérico como para clasificarnos y si buscáis empresas competidoras con ese código habrá de todos los sectores.

Entrevistador – Exacto, hemos utilizado la base de datos SABI y hemos encontrado códigos como el de venta al por mayor productos químicos o el de actividades de apoyo a la agricultura que pueden englobar a empresas de la competencia pero al mismo tiempo también a otras no relacionadas con la actividad de vuestra empresa.

Bonterra – Si lo sé, somos conscientes de ello. Pero mira como nuestra actividad se centra principalmente en la provincia de Castellón, aquí prácticamente somos las mismas empresa las que nos repartimos la cuota de Mercado. Las empresas más fuertes en relación a venta de productos fitosanitarios al por mayor son; Agrovill, Agroprotección, Fitover, Nebot-Carregui, Chabrera Agroquimics, Agrobec y Agronul. Estas empresas con nuestros principales competidores y los que más volumen mueven.

Entrevistador – Bien perfecto, alguna de ellas sí que comparten su código CNAE porque las tengo aquí en la lista, otras no. Partiremos el análisis desde estas empresas y miraremos si hay alguna más que valga la pena nombrar.

