



SmartFarmer

Habilidades para una agricultura inteligente por
el desarrollo rural y el crecimiento económico

MATERIAL FORMATIVO



Εύκαρπον
HELLENIC SUPERFOODS



FUNDACIÓN
MAIMONA
Innovación Local • Local Innovation



Agricultural Research Institute (ARI - Chipre)



Cyprus University of Technology (CUT - Chipre)



Union "Farmers Parliament" (ZSA - Letonia)



Harokopio University of Athens (HUA - Grecia)



M.A.G.I. - Greek Superfoods Cooperation (M.A.G.I. - Grecia)



Development and Innovation Network (RCDI - Portugal)



Fundacion Maimona (FM - Espanha)



Lifelong
Learning
Programme

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta comunicación es responsabilidad exclusiva de su autor. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida. Estos son contenidos de conocimiento abierto bajo la siguiente CC: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> (excepto los materiales que son citados con derechos de autor).

SMARTFARMER: Objetivos

Los principales objetivos de SmartFarmer son destacar:

1. Las razones por las que la producción y comercialización de superalimentos es una alternativa beneficiosa para los agricultores en ecológico.

2. Las ventajas competitivas de estos productos frente a otras producciones.

SmartFarmer mejorará las habilidades y competencias de agricultores de Chipre, Grecia, Letonia, Portugal y España mediante un programa de aprendizaje, a la vez que fomentará el desarrollo rural en estos países y en general en toda Europa. El proyecto se basa en la transferencia de los resultados del proyecto ProudFarmer (<http://www.zemniekusaeima.lv/en/38/>) finalizado en el año 2010 y que consiguió resultados innovadores que fueron satisfactoriamente integrados en programas de formación en los países participantes. Las actividades de SmartFarmer incluyen: análisis de herramientas de formación en marketing y su adaptación a los requerimientos del grupo objetivo en cada país participante; el intercambio de experiencias acerca de prácticas agrícolas inteligentes y el desarrollo de nuevos materiales formativos; su testeo y evaluación; la difusión del proyecto y sus resultados y el establecimiento de procedimientos para su explotación posterior.

ÍNDICE

MÓDULO 1: Planificación estratégica y marketing para alimentos ecológicos inteligentes (smart)	1
unidad 1.1: Concepto y principios de marketing	2
unidad 1.2: Planificación estratégica de la empresa	9
unidad 1.3: Diseño de planes y estrategias de negocio y de marketing	18
MÓDULO 2	36
unidad 2.4: Producto	37
unidad 2.5: Precio	48
unidad 2.6: Promoción y herramientas de promoción	57
unidad 2.7: Distribución	65
unidad 2.8: Las 4 Cs de Lauterborn	76
unidad 2.9: Cooperación	83
MÓDULO 3	95
unidad 3.10: Política de calidad de los productos agrícolas de la UE	96
unidad 3.11: Hacia la agroecología	109

Planificación estratégica y marketing para alimentos ecológicos inteligentes (smart)

Objetivos de aprendizaje / resultados



Esta primera unidad ayudará al lector a comprender:

- ♦ El significado del término “marketing” y sus funciones;
- ♦ La importancia del marketing para las empresas agrarias y agroalimentarias;
- ♦ Porqué es importante aplicar el concepto de marketing.

Al finalizar esta unidad habrás conseguido:

- ♦ Comprender el concepto básico de marketing;
- ♦ Entender las diferencias entre la orientación de una empresa a la producción y la orientación al mercado;
- ♦ Comprender la influencia de aplicar el marketing eficazmente en una empresa agraria.

Duración estimada



El tiempo calculado para la lectura y asimilación de esta unidad es de 30 minutos. Sin embargo, se estiman necesarios alrededor de 60 minutos más para la resolución del ejercicio planteado. Por lo tanto, en total completar esta unidad te llevará alrededor de 90 minutos.

Resumen

El marketing es una función organizativa que incluye un conjunto de procesos que tienen como finalidad esencial averiguar **qué es lo que**

los clientes quieren y suministrárselo, de manera que la entidad salga beneficiada.

Esto significa que: i) el proceso de marketing debe orientarse hacia el cliente; ii) el proceso de marketing debe asegurar la sostenibilidad del negocio, a través de la gestión del trío calidad, servicio y precio.

Por regla general, los agricultores tienen gran experiencia en las técnicas de producción agraria, pero la comercialización de la producción requiere aprender nuevas habilidades y técnicas, así como acceder a nuevas fuentes de información. Adquirir habilidades en marketing contribuirá a una gestión más rentable de las explotaciones e industrias agrarias.

Recursos didácticos (lectura)

Razones para empezar

Sin duda alguna más de una vez te habrás encontrado pensando en tu empresa, en su producción y en cómo vender esos productos.

No importa el tipo de actividad (ya sea una explotación agraria o una industria agroalimentaria), ni el grado de desarrollo (recién inaugurada o bien asentada); sea como sea, te enfrentas a una serie de cuestiones para superar los retos que te llegan del mercado y del entorno externo. Es decir, tienes que lidiar con las complejas condiciones económicas, sociales y culturales que, quieras o no, afectan al crecimiento, desarrollo y supervivencia de tu negocio.

Conocer y familiarizarse con los principios básicos del marketing no significa que tengas que aprender de memoria un montón de conceptos y definiciones, que aparentemente quedan muy lejos de tus necesidades y problemas reales.

El marketing, sus principios básicos y definiciones, tienen más relación de la que imaginas con el día a día de tu empresa. El marketing te ayudará a entender el entorno externo y a adoptar un enfoque más orientado hacia el mercado, con el fin de mejorar tu actividad.

Concepto y funciones de marketing

La esencia del marketing consiste en *identificar y satisfacer las necesidades humanas y*

sociales. Según Philip Kotler, el **marketing** es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” [4].

La gestión de estos procesos de intercambio implica trabajo y experiencia. Por lo tanto la gestión del marketing puede ser vista como “el arte y la ciencia de elegir los mercados de destino y conseguir, mantener y aumentar clientes, a través de la generación de un valor mayor, y su entrega y comunicación al cliente” [4].

En resumen, la comercialización abarca un conjunto de nociones, teorías, herramientas, prácticas, procedimientos y... experiencia. Comencemos con algunas definiciones básicas que te ayudarán a profundizar en el concepto de marketing y sus funciones.

Mercados. El concepto de intercambio conduce al concepto de mercado. Originalmente, el “mercado” era el lugar donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar mercancías. En marketing sin embargo, el término “mercado” se utiliza para referirse a los grupos de compradores, mientras que los vendedores son considerados como la “industria”.

Compradores y vendedores están ligados por flujos, tal y como se muestra en la siguiente figura. Los vendedores envían bienes, servicios y mensajes (p.ej., anuncios, correo directo) al mercado, y a cambio reciben dinero e



información (p.ej., preferencias de los compradores, datos de ventas).



Fuente: Adaptado de Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [4]

Necesidad, Deseo y Demanda. Una *necesidad* es la carencia de un bien básico, como alimento, agua, ropa o vivienda. Estas necesidades están en la naturaleza del individuo, son parte de la condición humana. Los *deseos* son la carencia de algo específico que satisface una necesidad básica (p.ej., necesito ropa, pero deseo un traje de Armani). Los deseos están muy influenciados por factores sociales. Las demandas son deseos de un producto específico, que se apoyan en la capacidad y voluntad de comprarlo. Mucha gente desea un Armani, pero sólo unos pocos pueden pagarlo y están dispuestos a comprarlo.

Producto. El término producto puede ser definido como *todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad o deseo*, incluyendo bienes físicos y servicios. De hecho, a menudo los productos proveen servicios (p.ej., un horno microondas proporciona servicios de cocina), mientras que

los servicios se entregan a través de objetos físicos y otras vías (p.ej., servicios de turismo).

Valor, coste y satisfacción. ¿Cómo hacen los consumidores para elegir entre todos los productos que podrían satisfacer una necesidad concreta? La cuestión clave es el *valor*. El comprador elige el producto que percibe que le ofrece el máximo valor. Este valor es resultado de la combinación de beneficios tangibles e intangibles y del coste del producto.

El trío de valor para el cliente combina Calidad, Servicio y Precio. La percepción del valor se incrementa con la calidad y el servicio, pero tiende a descender con el precio. La *satisfacción* refleja la evaluación del cliente del rendimiento de un producto determinado, en relación con sus expectativas.

Por lo tanto, podemos considerar que la **función del marketing** es principalmente “la identificación, generación, comunicación, entrega y seguimiento de valor para el cliente” [4].

En otras palabras: el marketing consiste en **averiguar los que tus clientes quieren y proporcionárselo**. Esto nos lleva a dos conclusiones importantes:

- ♦ El proceso de marketing debe *orientarse hacia el cliente*;
- ♦ El proceso de marketing debe asegurar la *sostenibilidad del negocio*, a través de la gestión del trío de valor - calidad, servicio y precio.



En resumen: el marketing va de crear, comunicar y entregar:

- ♦ El producto adecuado (Qué)
- ♦ Para la persona adecuada (Para quién)
- ♦ Al precio correcto (Cómo)
- ♦ En el lugar apropiado (Dónde)
- ♦ En el momento adecuado (Cuándo)
- ♦ Por un beneficio (Por qué)

¿Por qué es importante el marketing?

La mayoría de agricultores y gerentes de pequeñas industrias agroalimentarias se ven a sí mismos como “aceptantes de precios”. Suelen considerar que no tienen control sobre los precios (debido a la capacidad de negociación de las grandes cadenas de venta al por mayor y al detalle), a menudo no saben qué hacer para atraer nuevos clientes, tienen dificultades para seguir los cambios en las demandas, o no saben identificar los productos más rentables para el crecimiento de la empresa.

Aunque por lo general son capaces de exponer claramente sus problemas, muchas veces encuentran dificultades para identificar las posibles soluciones.

El marketing juega un papel clave al abordar esos desafíos y problemas. Proporciona un conjunto de procesos y herramientas que ayudan a analizar los productos y servicios, evaluar la eficacia de las actividades de comunicación y de distribución y mejorar el rendimiento global del negocio.

El marketing puede inspirarte mejoras en productos ya existentes, ayudando a innovar y mejorar la posición de tu empresa en el mercado.

Una estrategia de marketing acertada también te ayudará a aumentar la demanda de productos y servicios, y contribuirá a crear una base de clientes fieles.

En marketing, tomar una decisión acertada no siempre es sencillo, pero un enfoque de marketing eficaz te ayudará a fijar los precios, decidir dónde vender tus productos y cuánto gastar en publicidad, venta directa o promoción en Internet.

El marketing implica conocer al máximo a los clientes, sus necesidades y demandas e incluye también seguir de cerca a los competidores, e investigar la tecnología y los factores económicos y sociales que pueden influir en tu negocio.

En general, los agricultores tienen gran experiencia en las técnicas de producción agraria, pero la comercialización de la producción requiere aprender nuevas habilidades y técnicas, así como acceder a nuevas fuentes de información. Adquirir habilidades en marketing contribuirá a una gestión más rentable de las explotaciones e industrias agrarias.



Orientación hacia el mercado

Durante las últimas décadas, el enfoque del marketing ha cambiado drásticamente.

En particular en los últimos años, los factores económicos, sociales y culturales han dado forma a nuevas oportunidades y desafíos para el marketing. Estos factores se refieren a diversos acontecimientos interrelacionados que van desde la revolución digital a los procesos de globalización, incluyendo también el desarrollo de soluciones de desintermediación en la entrega de productos y servicios, la mejora del acceso a la información, una mayor conciencia ambiental de los consumidores y el empoderamiento de los mismos, por mencionar algunas.

Echemos un vistazo a la evolución del marketing, desde los "viejos" a los "nuevos" conceptos.

Enfoque de producto. Cuando el marketing se enfoca en el producto, la empresa concentra sus esfuerzos en hacer un producto "mejor". La definición de "mejor" se basa en normas y valores internos. La trampa de este enfoque es que "un producto nuevo o mejorado no tendrá éxito necesariamente, a menos que el precio, la distribución, la publicidad y la venta sean los adecuados" [4].

Enfoque de mercado. Este concepto apareció a finales de la década de 1950 y principios de 1960 cambiando el foco de atención del producto al cliente. El planteamiento no es encontrar el cliente adecuado para tus productos, sino "*los productos adecuados para tus clientes*". A partir de aquí evolucionan el *marketing mix*, o mezcla de marketing, y las 4Ps: producto, precio, distribución (place en

inglés) y promoción. Estos conceptos se tratarán con más detalle en el módulo 2.

Marketing holístico. Más recientemente, se hizo evidente que era necesaria una estrategia más amplia. Un nuevo cambio comenzó a emerger, centrándose esta vez en el **entorno externo de la empresa**. Esto es, es necesario **conocer al cliente en un contexto global**, que incluye no sólo a la competencia, sino también las políticas y normativas del gobierno, así como las corrientes macroeconómicas y las fuerzas sociales y políticas que influyen en la evolución de los mercados. El marketing holístico reconoce que "todo importa en el marketing, a menudo es necesario una perspectiva amplia e integral" [4].

Comienza a pensar de modo diferente...

La cadena de suministro es un largo canal que se extiende desde la materia prima hasta la entrega al consumidor final del producto terminado. La mayoría de los productos agrícolas requieren un procesado posterior, envasado y otros servicios intermedios, para convertirlos en verdaderamente útiles para el consumidor.

Los productos agrarios son altamente perecederos e, inicialmente, no están normalizados por tamaño o calidad. Son variables en cantidad y calidad a lo largo del año y a menudo se producen lejos de los centros de consumo...

... parece como si las necesidades de agricultores y consumidores fueran justamente



las contrarias, como se recogen en la siguiente figura.



Una de las claves del éxito es saber:
 ¿QUIÉNES son tus clientes?
 ¿CUÁLES son sus necesidades y prioridades?
 ¿QUÉ es lo que buscan?



NECESIDADES DEL AGRICULTOR

- ☞ Vender los productos al precio más alto posible
- ☞ Vender la producción sea cual sea su calidad
- ☞ Vender lo más cerca posible de la explotación
- ☞ Vender inmediatamente después de la cosecha
- ☞ Vender sin envasar

NECESIDADES DEL CLIENTE

- ☞ Comprar los productos al precio más bajo posible
- ☞ Comprar los productos con la mayor calidad posible
- ☞ Hacer las compras lo más cerca posible del hogar
- ☞ Productos disponibles todo el año
- ☞ Puede necesitar productos empaquetados

Fuente: Adaptado de ProudFarmer Project (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.1. First Principles of Marketing [5]

Cada operador de la cadena de suministro capta sólo un cierto porcentaje del valor total generado a lo largo de la misma. Aumentar la cuota de beneficio captada por el agricultor dependerá del grado en que:

- ♦ Se presten servicios actualmente prestados por otros actores de la cadena de suministro, por ejemplo mediante el procesado de los productos en la explotación o la venta directa al público.
- ♦ Se contribuya a mejorar la eficacia de la cadena, por ejemplo, reduciendo los costes de los compradores o satisfaciendo requisitos específicos no satisfechos hasta el momento.

Gestionar una pequeña empresa agroalimentaria no consiste en limitarse a producir y esperar a que el consumidor venga y compre. *Los clientes pagarán por aquello que desean y que no será necesariamente lo que tú quieres venderles.*

Las buenas ideas por sí solas no garantizan el éxito. ¡Así que empieza a pensar de forma diferente! ¡Impúlsate por los clientes y dirígete al mercado!

Como primer paso, te proponemos un ejercicio.

Ejercicios y actividades

Te proponemos que acudas a tu tienda o supermercado habitual:

1. Haz una lista de las frutas y verduras frescas que están disponibles.
2. Compórtate como un “consumidor” y procede a comprar como si se tratara de tu compra semanal de artículos de uso diario.



3. Escribe las necesidades o razones que te han llevado a comprar un producto concreto, y en el caso de que exista más de una opción para el mismo tipo de producto, haz una lista priorizando las razones de tu elección.

Una vez terminada la compra:

1. Analiza los productos que tu produces comparándolos con las necesidades, razones y prioridades por las que has adquirido unos productos y no otros. Clasifica tus propios productos de acuerdo con tu lista de necesidades, razones y prioridades.

2. Analiza los productos que has comprado comparándolos con los que produces y enumera las diferencias – apariencia, precio, envasado, etiquetado, valor añadido, aspectos de comunicación, otros servicios prestados, etc..

3. Analiza las listas que has elaborado e identifica los cambios a introducir en tus productos para mejorar su calidad y superar las razones que has identificado que podrían llevarte como consumidor a adquirir otros productos.

Al acabar has de ser capaz de responder a esta pregunta:

♦ ¿Tus productos tienen margen de mejora para hacerlos más atractivos a tus clientes actuales y atraer a otras categorías de clientes?

Bibliografía / Para leer más...

[1] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO – Organización de

las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma

(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)

[2] **Dixie G.** (2005), Horticultural Marketing, Marketing Extension Guide, FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma

(<http://www.fao.org/docrep/008/a0185e/a0185e00.htm#Contents>)

[3] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8º Edición Prentice Hall: New Jersey

[4] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14º Edición, Prentice Hall: New Jersey

[5] **ProudFarmer Project** (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.1.First Principles of Marketing

Unidad 2: Planificación estratégica y marketing para alimentos ecológicos inteligentes (smart)

Autores: Alexandra Mendonça, Petros Kosmas

Objetivos de aprendizaje / resultados



Esta unidad ayudará al lector a comprender:

- ♦ Qué es una estrategia y cuáles son los tipos básicos de estrategias;
- ♦ La función de la planificación estratégica y cómo esta se lleva a cabo;
- ♦ Las relaciones y las diferencias entre la planificación estratégica general del negocio y la planificación estratégica del marketing.

Al finalizar esta unidad, habrás conseguido:

- ♦ Familiarizarte con 3 tipos de estrategias generales;
- ♦ Describir los procesos de la planificación estratégica;
- ♦ Diferenciar entre la planificación del negocio y la planificación del marketing.

Duración estimada



Completar esta unidad te llevará alrededor de 90 minutos.

Resumen

La estrategia puede ser descrita como un proceso de toma de decisiones, que actúa como elemento unificador que indica la dirección que deben tomar las acciones de una organización, para lograr unos objetivos definidos. Las empresas pueden adoptar muchas estrategias diferentes, en función de sus objetivos y recursos, y de su entorno externo. Porter diferenció los posibles enfoques

estratégicos en tres tipos genéricos: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

El proceso de planificación estratégica incluye la definición de la misión de la empresa, el análisis de las oportunidades y amenazas externas y la evaluación de las fortalezas y debilidades internas; basándose en el análisis del entorno externo e interno, se establecen los objetivos de la empresa y se adapta la estrategia. Además, para la aplicación de la misma se debe elaborar un plan de negocio. También es necesario definir mecanismos para obtener retroalimentación y controlar la ejecución del plan.

La planificación estratégica del marketing es un componente esencial de la planificación general de la empresa. La estrategia de marketing establece cuáles serán los mercados objetivo y el marketing mix a implementar. Se trata de una "perspectiva general" de lo que la empresa va a hacer en el mercado, con el fin de obtener una ventaja competitiva. Un plan de marketing es un desglose detallado de la estrategia de marketing, que hace posible la aplicación de ésta.

Recursos didácticos (lectura)

¿Qué es la estrategia?



“Los objetivos muestran hacia dónde quiere ir la empresa; la estrategia muestra cómo llegar” [4].

La estrategia puede ser descrita como un proceso de toma de decisiones, que actúa como elemento unificador, que indica la dirección que deben tomar las acciones de una organización, para lograr unos objetivos definidos.

La estrategia se puede comparar con el capitán de un barco que navega buscando un puerto seguro. El capitán escudriña continuamente el horizonte para ajustar el rumbo, evitar las tormentas que amenazan el barco y sortear los arrecifes.

Todas las empresas tienen una estrategia, ya sea de forma explícita o implícita. Una estrategia explícita se desarrolla a través de un proceso estructurado de planificación, mientras que una implícita es resultado de las diversas actividades de la empresa. Sin embargo, se obtienen importantes beneficios con la adopción de una estrategia explícita, nos aseguramos así de que los esfuerzos de la empresa estén coordinados y dirigidos a lograr los objetivos definidos.

Un proceso formal de planificación estratégica plantea preguntas de interés general para la empresa, las repuestas se deben proveer de forma estructurada: ¿Qué está haciendo mi negocio ahora? ¿Qué está ocurriendo en el

exterior? ¿Qué debería estar haciendo mi negocio?

Por ejemplo, durante el proceso de planificación estratégica, las empresas deben revisar e identificar si hay oportunidades para mejorar su actividad. Ansoff [1] define un marco muy útil para la detección de oportunidades de mercado / producto:



Fuente: Ansoff, I (1957), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review

Consideremos el caso hipotético de una empresa, *NiceFarm*, que actualmente produce moras. ¿Qué opciones de crecimiento y diversificación podría adoptar *NiceFarm*?

Penetración en el mercado. Esta estrategia se dirige a ganar más cuota de mercado, con los productos actuales y en los mercados actuales. Hay tres posibilidades. Si la mayoría de los clientes compra de forma poco frecuente, la

empresa puede mostrarles los beneficios del consumo regular de moras (p. ej., debido a sus características saludables). Otra posibilidad sería tratar de atraer a los compradores de los competidores, explotando posibles debilidades de los productos de los competidores o de su estrategia de marketing (p. ej., menor calidad, menor tamaño, precios más altos). La tercera posibilidad sería la de atraer a los no consumidores de moras, pues aún hay muchas personas que no conocen este fruto.

Desarrollo de mercados. Este enfoque contempla la búsqueda de nuevos mercados con los productos actuales. Si *NiceFarm* ha estado vendiendo moras sólo a tiendas al detalle, puede tratar de vender a, por ejemplo, restaurantes y empresas de catering. En segundo lugar, *NiceFarm* puede buscar canales de distribución adicionales; si actualmente está vendiendo solo dentro de los supermercados, podría tratar de vender en mercados de productores o a través de Internet. En tercer lugar, la compañía puede tratar de vender en nuevas zonas, si está vendiendo sólo dentro de su región, puede expandirse a regiones vecinas, a nivel nacional, e incluso en el extranjero, a otros países.

Desarrollo de productos. Esta opción trata de incorporar nuevos productos. *NiceFarm* puede cambiar y mejorar los atributos de sus moras, pasando de la producción convencional a la producción ecológica. Podría obtener alguna marca de calidad que añada valor al producto existente, como una denominación de origen protegida. Por último, teniendo en cuenta que el envase es también parte del producto, crear

un nuevo concepto de paquete, más útil y atractivo para el consumidor final, también formaría parte de esta opción.

Diversificación. Este enfoque es apropiado cuando se identifican nuevas oportunidades fuera del ámbito actual de la empresa, incluyendo nuevos productos y nuevos mercados. *NiceFarm* podría buscar nuevos productos con sinergias técnicas o de marketing con su producción actual (p. ej., podría cultivar también bayas de goji, además de moras). La empresa podría buscar otros productos y mercados que requieran procesos diferentes y que puedan ser atractivos para sus clientes actuales y potenciales (p. ej., la producción de mermeladas y licores de moras).

Formulando una estrategia

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva es relacionar a una empresa con su entorno [5].

Las empresas pueden adoptar muchas estrategias diferentes, en función de sus objetivos y recursos, y de su entorno externo. Porter [5] diferenció los posibles enfoques en **tres tipos genéricos de estrategias:**



Alcance	Ventaja	
	Bajo coste	Carácter único
Para todo el mercado	Liderazgo total en costes	Liderazgo total en diferenciación
Para un segmento del mercado	Estrategia enfocada en los costes	Estrategia enfocada en la diferenciación

Fuente: Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy*

Estrategia de liderazgo en costes. La empresa consigue los costes de producción y de distribución más bajos, y es capaz de vender a precios más bajos que los competidores, ganando cuota de mercado. El énfasis se pone en la eficiencia, esta estrategia por lo general requiere de economía de escala, por lo que se adopta con mayor frecuencia en grandes empresas, pues las pequeñas no cuentan con los recursos necesarios. "La sostenibilidad de la estrategia de liderazgo en costes depende de la capacidad de los competidores para igualar los costes o desarrollar una base aún más baja". [8].

Estrategia de diferenciación. La empresa se centra en mejorar su actividad, a través de un producto o servicio que ofrezca características únicas que los clientes perciban como mejores o diferentes de la oferta del competidor. Lo ideal es que la empresa se diferencie en varios aspectos (p. ej., calidad, servicio al cliente), el valor agregado por la singularidad del producto o servicio permite cobrar un precio superior. Sin embargo, debe destacarse que "la estrategia de diferenciación no permite a la empresa ignorar

los costes, solo que no son el objetivo estratégico de primer orden" [5].

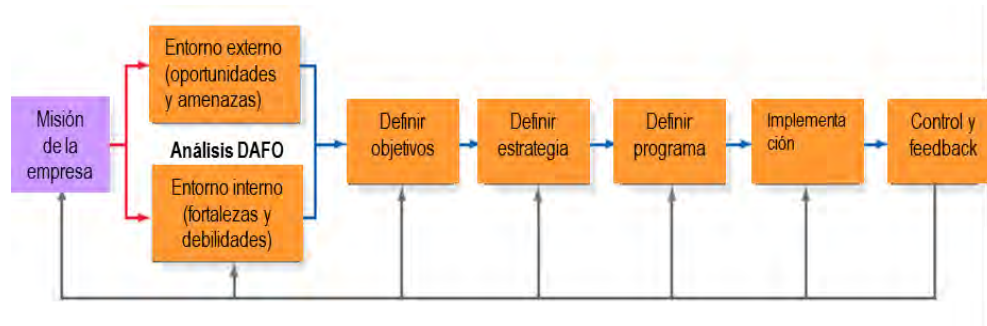
Estrategia de enfoque. El negocio se centra en uno o más pequeños segmentos de mercado y, dentro de él, adopta bien un liderazgo en costes o bien una estrategia de diferenciación. También se llama *estrategia de nicho*, ya que se basa en el principio de que la empresa es capaz de satisfacer mejor las necesidades de un grupo reducido de compradores, que los competidores que operan de manera más amplia.

Planificación de la empresa y del marketing

El proceso de planificación estratégica de la empresa incluye varios pasos, resumidos en la siguiente figura: la empresa debe definir su misión y evaluar su entorno externo (oportunidades y amenazas) y condiciones internas (fortalezas y debilidades); después será capaz de tomar decisiones sobre los objetivos y metas a alcanzar (en un determinado período). El siguiente paso es adaptar una estrategia para alcanzar las metas establecidas.

Una vez que se desarrolla una estrategia de negocio, deben prepararse una serie de herramientas de apoyo para llevarla a cabo. Un plan de negocio ha de indicarnos e implementarlas, además de los mecanismos de seguimiento y control para verificar que se está siguiendo el camino marcado.





Fuente: Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [4]

En la primera unidad hacíamos énfasis en las ventajas que, para los agricultores y pequeñas empresas agrícolas, supone adoptar el concepto de marketing integral u holístico y un enfoque orientado al mercado.

En este sentido, es necesario entender las relaciones entre la planificación general del negocio y la particular del marketing. El área de marketing debe suministrar información y recomendaciones estratégicas para apoyar el proceso general de planificación estratégica del negocio. Es decir que "el primer paso en la planificación del negocio es el marketing, donde el mercado objetivo y el posicionamiento del producto (...) se definen y se establecen los objetivos de ventas y los recursos necesarios" [4].

Además de la estrategia de planificación general del negocio, debe perfilarse una **estrategia específica de marketing y un plan operativo**, que permitan afinar los objetivos de marketing, los principios y herramientas que guiarán a la empresa en los mercados de destino. Estos temas se tratan en el módulo 2, dentro del **marketing mix**, uno de los conceptos clave en la teoría del marketing.

La estrategia de marketing establece cuáles serán los mercados objetivo y el marketing mix a implementar. Se trata de una "perspectiva general" de lo que la empresa va a hacer en el mercado, con el fin de obtener una ventaja competitiva. Un plan de marketing es un desglose detallado de la estrategia de marketing, que hace posible la aplicación de ésta.



Caso de estudio 1: S.J.M. LAZAROU LTD Hierbas aromáticas y aceites esenciales

Perfil de la empresa

La señora Yianoulla es una experta en botánica que colabora a menudo en programas de televisión hablando sobre hierbas, aceites esenciales y sus usos medicinales. Comenzó con una explotación de aromáticas hace unos 15 años, cerca de su pueblo natal, Korakou y hoy es la propietaria de una de las mayores explotaciones de este tipo en Chipre. Korakou es un pueblo bastante aislado, que se encuentra a unos 4 km de la carretera Nicosia-Troodos, cerca de Evrichou. Hoy, su familia le ayuda en el negocio, su hijo, Filaktis Lazarou, dirige el área de gestión.

En una superficie de 3 hectáreas, Yianoulla cultiva más de 50 plantas medicinales, que son transformadas en infusiones y aceites esenciales en la pequeña planta de procesamiento de la explotación. Aunque pronto la producción aumentará, al poner en cultivo una parcela que ha alquilado para poder satisfacer la demanda creciente. Se la considera como una de las mayores especialistas en destilados de plantas, a pesar de que continúa empleando aparatos de destilación simples y tradicionales. Una amplia gama de infusiones se empaquetan en atractivos y herméticos envases, tras un proceso de secado tradicional en el que las hierbas se secan a la sombra y bien aireadas. Además, cuentan con una gran variedad de aceites esenciales ecológicos embotellados en pequeños recipientes. Destacan las combinaciones de aceites esenciales, con aceite de oliva como ingrediente base, para su uso medicinal y en tratamientos de spa. También obtienen aceites esenciales de plantas silvestres, como pino y ciprés, que son recolectadas con permiso de las autoridades locales.

Poderes curativos de las hierbas chipriotas

Es una explotación de aromáticas muy organizada, todas las hierbas son cosechadas a mano bajo los ojos experimentados de Yianoulla; en ellas se percibe el tesoro de frescura, sabor y aroma de las hierbas de Chipre. La localización de la explotación, su tamaño relativamente pequeño y manejable, y la atención dedicada por Yianoulla y su familia, son factores clave para lograr productos de calidad diferenciada por sus atributos

naturales. Más de 70 variedades de infusiones están disponibles para satisfacer las demandas de los consumidores por su sabor y propiedades medicinales.

Yianoulla también hace de guía para los visitantes interesados, a los que descubre los secretos de las hierbas y los aceites esenciales.

La empresa S.J.M. LAZAROU LTD se centra en un nicho de mercado. La mayoría de sus productos se venden al por menor y en farmacias. Los muchos años de experiencia de Yianoulla en el sector y la fama adquirida gracias a los programas de televisión, hacen que sus productos sean muy apreciados por los consumidores. Afirma con orgullo que ya no tiene que perseguir a los clientes, sino que son ellos los que buscan sus productos.

Tras años de estudio, recientemente se ha lanzado una nueva línea de productos relacionada con la cosmética y las cremas faciales.

Caso de estudio 2: KIBYK LTD – Súperalimentos Ecológicos de Chipre LTD

Perfil de la empresa

Súperalimentos Ecológicos de Chipre LTD abrió sus puertas en 2013, se trata de un grupo innovador de pequeños agricultores, a los que une el interés por el medio ambiente, y que cultivan súperalimentos ecológicos en sus explotaciones, localizadas en las regiones montañosas de Chipre, especialmente en Troodos.

La superficie total cultivada es de 3 hectáreas, aunque próximamente crecerá hasta las 4,5 ha. Ahí cultivan diversas variedades de pequeños frutos – como las bayas de goji, de aronia o arándanos – con mimo y atención. Recientemente se han incrementado los tipos de bayas cultivadas con frambuesas, moras y arándanos rojos.

Lo pequeño es hermoso, especialmente cuando se combinan prácticas de agricultura inteligentes con súperalimentos ecológicos

La razón por la que Súperalimentos Ecológicos de Chipre LTD promueve el cultivo de estos frutos en pequeñas superficies es el cuidado y la atención que requieren. Esta estrategia de diferenciación asegura la originalidad y calidad de los productos obtenidos, lo que en el futuro les servirá para fortalecer la estrategia de marca.

Este enfoque de agricultura inteligente conserva la biodiversidad y satisface la demanda de productos de alto valor. Al tiempo que genera negocios sostenibles para los pequeños agricultores.

Hasta ahora, la empresa lleva al mercado frutos frescos y desecados, mermeladas e infusiones. En 2014 los productos procesados (la mermelada de bayas de goji y la infusión de aronia) se introdujeron con éxito en el mercado nacional y también en el extranjero, especialmente en Grecia.

Su visión es sumar pequeños agricultores individuales en un único productor, que alcance el objetivo individual de cada miembro a través de un enfoque colectivo y viceversa. Su marca

paraguas garantizará el alto valor nutritivo de los productos, como resultado del respeto al medio ambiente y a las personas.

Pequeño, especializado y bello

Súperalimentos Ecológicos de Chipre LTD se centra en un nicho de mercado y desarrolla una estrategia de diferenciación, al invertir en súperalimentos ecológicos certificados.

Su estrategia se basa en el enfoque resumido a continuación.

Difusión para mejorar las ventas. Lo que incluye proporcionar más información al consumidor sobre los beneficios del consumo de súperalimentos.

Certificación para garantizar la calidad y la seguridad de los productos. Un estándar de calidad marca el envase con un sello más fiable que una bonita historia.

Desarrollo de la confianza productor-consumidor, al figurar el nombre de cada productor en cada envase. Así el consumidor puede identificar al productor específico.

Conectar con los consumidores mediante el desarrollo, para su comodidad, de más canales de distribución. Además de proveer al consumidor de actividades especializadas en el canal. Estas actividades están relacionadas con temas de seguridad y salud, e incluyen visitas a explotaciones - cuando los consumidores visitan una explotación sostenible, aprecian cómo se producen los alimentos ecológicos, lo que fortalece su confianza - y encuentros y eventos informales para discutir o desarrollar

temas de interés común, como sesiones de yoga o clases de cocina.

Caso de estudio 3: Granadas KLEOPAS

Perfil de la empresa

Granadas KLEOPAS comenzó a producir granadas en 2006, y desde entonces se aprecia el desarrollo de un gran trabajo. El producto final: auténtico zumo fresco de granada, sin conservantes, vendido en el mercado chipriota con una cierta imagen de producto innovador.

En un principio, se pusieron en cultivo 13 hectáreas de granados en la región de Limassol (Chipre), que producían unos 15-25 toneladas por hectárea. Después, la superficie de cultivo se incrementó a las 23 hectáreas actuales, que producen alrededor de 25-30 t/ha.

Innovación en prácticas de cultivo inteligentes

En la explotación se cultivan dos variedades diferentes de granadas llamadas “maravilla”, que están consideradas como adecuadas para la obtención de zumo. Kostas Kleopas fue un paso más allá al construir una innovadora planta de procesamiento de zumo de granada, que fue financiada en parte con fondos europeos (Axis-LEADER Programa de Desarrollo Rural 2007-2013). Esta nueva planta ha sido diseñada siguiendo la normativa europea, bajo los estándares higiénico-sanitarios, con moderna maquinaria, lo que ha permitido aumentar los rendimientos del producto,

consumir menos energía y mejorar la protección del medio ambiente.

Las actividades principales de granadas KLEOPAS son: Cosecha – Procesado – Envasado/Etiquetado – Ventas/Distribución.

Granadas KLEOPAS sigue una estrategia de diferenciación, pues su zumo es 100% zumo fresco de granada y hasta la fecha no hay otro producto semejante en el mercado chipriota.

Ejercicios y actividades

1. Teniendo en cuenta la teoría de Porter, indica el tipo de estrategia adoptada por los productores agrícolas de cada caso de estudio. ¿Cuáles son los principios fundamentales comunes adoptados?
2. Tomando cada estudio de caso por separado especifica cómo implementó su estrategia cada uno.

Bibliografía / Para leer más...

- [1] **Ansoff, I.** (1957), Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Septiembre - Octubre 1957
- [2] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma
(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)
- [3] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8ª Edición Prentice Hall: New Jersey



[4] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14º Edición, Prentice Hall: New Jersey

[5] **Porter, M.E.** (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press: New York

[6] **Porter, M.E.** (1996), What Is Strategy? Harvard Business Review, Noviembre, 1996 (<http://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>)

[7] **Porter, M.E.** (2008), The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, Enero 2008

[8] **Strategy Train**, Small Enterprise Strategic Development Training (<http://www.strategy-train.eu/>)

Objetivos de aprendizaje / resultados



Tras completar la unidad 2, el lector ya estará familiarizado con términos relacionados con la estrategia y el plan de marketing. En esta unidad, el lector ganará conocimientos sobre cómo planificar y evaluar ambas herramientas.

Al finalizar esta unidad habrás conseguido:

- ♦ Definir la misión y la visión de tu negocio.
- ♦ Analizar el entorno externo e interno (análisis DAFO e investigación de mercados – diferentes métodos y herramientas).
- ♦ Establecer metas y objetivos (para un período de planificación).
- ♦ Realizar un plan de negocios.
- ♦ Crear una estrategia y un plan de marketing.

Para que completes con éxito esta unidad te proporcionamos:

- ♦ Una introducción a la planificación del negocio.
- ♦ Una propuesta de estructura para el plan de negocio.
- ♦ Fuentes de información adicionales.
- ♦ Un caso de estudio.

Por último, esta unidad incluye un ejercicio sobre la elaboración de un sencillo plan de negocios.

Duración estimada



Completar esta unidad te llevará alrededor de 180 minutos.

Resumen

Como cualquier otro negocio, en las empresas agrarias, las declaraciones de visión y misión ayudan a definir el propósito de la empresa, sus objetivos y el camino a seguir para tener éxito, orientar las políticas y su ejecución. La visión establece lo que la empresa aspira a ser, hace hincapié en el futuro. La misión perfila el propósito de la empresa, los clientes, los grupos de interés y los servicios prestados.

Uno de los documentos más importantes para cualquier empresa es el plan de negocio. Es muy normal que asesores, prestamistas, socios potenciales y otros individuos asociados a la empresa, exijan un plan de negocio con el que informarse, para decidir qué tipo de relación quieren tener con tu negocio. Algunas de las herramientas más usadas para elaborar un buen plan son el análisis DAFO, el análisis Porter y la investigación de mercados.

Por otra parte, un plan de marketing es un plan, ya esté centrado en el producto, en el mercado, o en el conjunto de la empresa, en el que se describen las actividades necesarias para el logro de los objetivos de marketing en un plazo determinado. Además, una estrategia de marketing es aquella que combina los objetivos de marketing en un plan integral. Una buena estrategia de marketing es el resultado de la investigación del mercado y de centrarse en la mezcla apropiada de productos, con el fin de maximizar los beneficios y lograr la sostenibilidad de la empresa. La estrategia de marketing es la base del plan de marketing.

Recursos didácticos (lectura)

Misión y visión de la empresa agraria – metas y objetivos



Como cualquier otro negocio, en las empresas agrarias, las declaraciones de visión y misión ayudan a definir el propósito de la empresa, sus objetivos y el camino a seguir para tener éxito, orientar las

políticas y su ejecución. La **visión** establece lo que la empresa aspira a ser, hace hincapié en el futuro. La **misión** perfila el propósito de la empresa, los clientes, los grupos de interés y los servicios prestados [\[1\]](#).

La visión de una empresa o entidad pone el enfoque en su futuro potencial, es decir, en lo que pretende llegar a ser. Si bien la visión puede contener referencias a cómo la empresa hará ese futuro realidad, el "cómo" es en realidad parte de la misión, mientras que la visión es simplemente una descripción del "qué. Según el perfil de la empresa puede tratarse de "visión a corto plazo" o de "visión a largo plazo" [\[2\]](#).

Redactar una buena declaración de visión no es difícil. Piensa en lo que hace tu empresa y en cómo lo hace, y en lo que, en un mundo

ideal, te gustaría conseguir y en qué imagen te gustaría dar. Considera los productos y servicios que provee la empresa, imagina cómo sería la mejor versión posible de esos mismos productos. Enumera estas visiones, redacta con ellas una breve declaración del tipo de imagen que quieres dar.

Una visión cuidadosamente elaborada puede ayudar a los directivos, con una sola frase o un par de párrafos concisos, a comunicar los objetivos de la empresa a los empleados. Si bien la elaboración de una visión bien meditada puede llevar días o semanas, el resultado será una herramienta que inspirará la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de productos durante los próximos años.

Según un estudio publicado en la revista Harvard Business Review, hasta un 70 por ciento de los empleados no entienden la estrategia de su empresa. Esto puede llevar a tomar decisiones equivocadas, en cualquiera de los niveles de la entidad. Por eso, el primer paso hacia la redacción de la visión es fijarse en el lugar que la empresa ocupa en el sector y establecer objetivos realistas a medio y largo plazo.

La declaración de visión es aspiracional: expone las **metas principales** de una empresa. Al contrario que los planes de negocio, la visión normalmente no indica ningún plan para alcanzar esas metas. Pero señalar los objetivos clave permite al personal de la empresa desarrollar estrategias de negocio que lleve hasta ellos. Con una única declaración, los

empleados se centrarán todos en el mismo punto y serán más productivos [3].

Muchas veces, las declaraciones de visión suponen un reto para muchas personas, porque no están seguras sobre qué forma deben tener.

- ♦ Una declaración convencional debe ser **breve y sucinta**; se debe decir mucho con pocas palabras, por lo que hay que elegir las cuidadosamente.
- ♦ La clave está en pensar a largo plazo, en sentido amplio, pero sin caer en generalismos.
- ♦ Si se es demasiado específico, se estará limitando la visión, y pasados diez años ya no será útil, por ejemplo, si la meta actual de la empresa es mudarse a un edificio mayor, esta es desde luego una visión para el futuro, pero no es la visión de futuro del conjunto de la empresa. Es demasiado específica para centrarse en ella.
- ♦ Igual que si se dice que se quiere alcanzar el éxito – bueno, todas las empresas del mundo podrían decir eso mismo. La mejor declaración establece quién eres como empresa y quién te gustaría llegar a ser.



Comprender tus metas, y ser capaz de establecerlas de forma clara, es el primer paso para lograrlas.

Una **declaración de misión** es una herramienta fundamental, que puede ser tan importante como el plan de negocio. Captura, en unas pocas frases, la esencia de las metas de la empresa y la filosofía que hay tras ellas. La

misión también señala lo que para la empresa representan sus clientes, sus empleados y la sociedad. [4].

La misión refleja todos los aspectos de un negocio, como alcance y naturaleza de los productos que ofrece, precios, calidad, servicio, posicionamiento en el mercado, potencial de crecimiento, uso de tecnología, y relaciones con clientes, empleados, proveedores, competidores y la sociedad en general.

“La misión aclara de qué tipo de negocio se trata, sus metas y sus objetivos” [5]

Entorno externo e interno

Uno de los documentos más importantes para cualquier empresa es el **plan de negocio**. Es muy normal que asesores, prestamistas, socios potenciales y otros individuos asociados a la empresa, exijan un plan de negocio con el que informarse, para decidir qué tipo de relación quieren tener con tu negocio [6]. Algunas de las **herramientas** más usadas para elaborar un buen plan son el análisis DAFO, el análisis Porter y la investigación de mercados.





*Helpful – Beneficioso
Harmful – Perjudicial
Internal – Interno
External – Externo*

*Strenghts – Fortalezas
Weakness – Debilidades
Opportunities – Oportunidades
Threats – Amenazas*

Análisis DAFO: Revisión sistemática de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la empresa. Se usa para detectar lo que la empresa está haciendo bien y lo que podría hacer para aprovechar las ventajas que aparecen en el mercado. Realizar un DAFO, establece las bases del plan de negocio. Deben hacerse cuatro análisis, cada uno relacionado con cada una de las cuatro áreas funcionales de la gestión: marketing, producción, finanzas, y recursos humanos.

En relación con las fortalezas, se debe tener en cuenta todo lo que es beneficioso, como:

Fortalezas

- ♦ **Estructura organizacional:** La organización es necesaria para sentar las bases de un funcionamiento adecuado y eficiente. Con la creación de un plan integrado, se implementan las funciones empresariales, se diferencian los distintos roles y funciones, se puede pueden lograr altos rendimientos, y,

por último, se pueden evitar los conflictos e inconsistencias en el funcionamiento de los distintos departamentos.

- ♦ **Integración vertical de la producción:** Reducir al mínimo la dependencia de terceros, ya sean proveedores o clientes, debe ser un objetivo para cualquier empresa. Así se consigue una mejor organización, se maximiza la eficiencia y mejoran los ratios económicos. Mientras tanto, el agricultor disfruta no sólo de la plusvalía derivada del procesado, sino también de parte del beneficio comercial, que se pierde cuando se queda en el sector primario.
- ♦ **Acciones innovadoras (nuevos productos, envasado innovador, etc.):** La innovación crea plusvalía. Puede referirse a la fabricación de un producto, a la introducción de un cambio en un producto clásico, a nuevos envases o incluso a cambios en la etiqueta. Algo nuevo, fácil de usar, eficiente o incluso más atractivo, es una innovación que un buen gestor debe identificar y poner en práctica, ya sea solo o en asociación con otros, a fin de lograr economías de escala.
- ♦ **Protección del medio ambiente (agricultura ecológica, alimentos ecológicos etc.):** La conciencia ecológica (pensar en verde) es un factor clave en la toma de decisiones, tanto por parte de las empresas, como de los consumidores. Embalajes reciclables, la aplicación de normas ambientales, tomar medidas de reciclaje como la reutilización de materiales, así como el empleo de métodos

de producción respetuosos, son retos a afrontar por el agricultor inteligente.

- ♦ **Ventajas competitivas (ubicación, certificaciones, denominaciones de origen):** La ubicación de un negocio puede ser una ventaja competitiva por muchas razones, como el acceso al transporte, la existencia de una infraestructura adecuada, o el acceso a mano de obra abundante y barata. Otra razón es la posibilidad de sacar partido al origen del producto (DOP, IGP, etc.), que aumenten los ingresos del productor.
- ♦ **Diferenciación:** La capacidad de una empresa para diferenciarse es un factor importante para el éxito. Así, un productor inteligente debe tener recursos que le permitan generar productos diferenciados. Estos deben diversificarse por tipo, forma o embalaje. Por ejemplo, la facultad de un productor para modificar sus productos en un corto período de tiempo es un elemento importante de adaptabilidad. Es más, la diferenciación por envasado en pequeños formatos (venta al por menor), además de resultar profesional, es una forma de diversificación que mejora la flexibilidad del productor.
- ♦ **Bajos costes de producción:** Es evidente que la capacidad de reducir los costes de producción es un punto fuerte para cualquier negocio y en consecuencia para todo productor inteligente. La reducción de los costes es una herramienta para la mejora de la política de precios, y por lo tanto supone una ventaja competitiva.

También se deben registrar todas las posibles debilidades, que a su vez serán puntos fuertes de la competencia.

Debilidades

- ♦ **Falta de organización:** La falta de organización puede conducir al fracaso en el cumplimiento de los objetivos establecidos, al desperdicio de los recursos productivos y a la ruina de los esfuerzos de la empresa.
- ♦ **Producción no integrada verticalmente:** La falta de una producción integrada aumenta la dependencia con respecto a terceros, tanto en el abastecimiento, como en la salida de los productos. Al mismo tiempo, aumenta el riesgo de falta de uniformidad del producto final, por cambios en los métodos de producción, lo que afecta a la calidad y al grado final de satisfacción de los consumidores.
- ♦ **Falta de innovación:** Un producto, que es una copia o redistribución de uno ya existente, no puede penetrar fácilmente en los mercados, sobre todo cuando existen empresas que están presente desde hace mucho tiempo y tienen una imagen de marca reconocible por los consumidores.
- ♦ **Ventajas comparativas de los competidores:** La existencia de un competidor con integración vertical, en una zona con fácil acceso al transporte y a mano de obra barata, y cualificada, puede cerrar el paso a los mercados.
- ♦ **Falta de diferenciación del producto:** La producción de un solo tipo de producto, en un

envasado que no aporte beneficios por sector, temporada o necesidades del mercado, es un punto débil importante.

- ♦ **Altos costes de producción:** Es importante que el coste de producción permanezca bajo, el productor inteligente debe ser competitivo, pero también flexible, en cuanto a la política de precios.
- ♦ **Existencia de un líder del mercado:** Un actor fuerte en el mercado puede provocar la competencia desleal, lo que puede llevarnos al fracaso por la imposibilidad de colocar el producto, o incluso a un fallo de suministro de materias primas a precios competitivos.

De la misma manera se deben tener en cuenta las oportunidades y amenazas del entorno económico.

Oportunidades

- ♦ **Incremento no satisfecho de la demanda de bienes de mercado:** Cuando el mercado está pidiendo productos específicos, que no se ofrecen o que están disponibles de forma limitada, o son estacionales, existe una oportunidad para el productor inteligente, que será capaz de superar estos obstáculos.
- ♦ **Disponibilidad de financiación:** En mercados organizados, el fácil acceso a instrumentos financieros, es un elemento importante para estimular la liquidez, y por lo tanto el crecimiento de la empresa.
- ♦ **Necesidad de nuevos productos:** El actual estilo de vida consumista crea oportunidades para que aparezcan nuevos productos en el

mercado. El marketing es capaz de crear necesidades en los consumidores, partiendo de que el producto disponible es de primera calidad.

- ♦ **Disponibilidad de nuevas tecnologías:** La aplicación de nuevas tecnologías al proceso de producción puede reducir sus costes, aumentar la cantidad y mejorar la calidad de los productos, hacer el proceso más respetuoso con el medio ambiente y, en general, mejorar la posición del productor respecto de la competencia.
- ♦ **Explotación de oportunidades para la producción:** Terrenos a precios bajos, diversificar la producción de productos tradicionales, e introducir nuevos procesos y productos, generan oportunidades para los productores audaces.
- ♦ **Progresos del entorno económico:** Para las economías occidentales la crisis económica es un gran obstáculo, sin embargo para muchos empresarios supone una gran oportunidad. La caída de los precios del alquiler, la vuelta a productos tradicionales, la reducción de los costes laborales, las reformas aplicadas, la tendencia a consumir más productos del sector primario, son posibilidades para el productor inteligente.

Amenazas

- ♦ **Incrementos de las exportaciones de terceros países:** La importación de productos baratos procedentes de países en desarrollo, puede generar condiciones opresoras sobre empresarios que, aplican normas de calidad,

no emplean a niños, crean infraestructuras y que, generalmente, respetan las normas de la competencia.

- ♦ Inestabilidad del entorno político y económico: Una política económica inestable, un sistema tributario en continuo cambio y la falta de políticas de desarrollo, impiden a los empresarios planificar su producción y preparar un plan de desarrollo estratégico.
- ♦ Fuerte competencia: Una fuerte competencia puede desencadenar una guerra de precios, que acabe agotando a las empresas.
- ♦ Falta de experiencia: La falta de conocimientos sobre el proceso productivo, o en temas de marketing, puede llevar a cometer errores, que al final se traducirán en un aumento de los costes estimados, lo que dejará a los productos fuera del mercado.

Si como resultado del DAFO se obtiene que una actividad económica puede ser sostenible, entonces hay que analizar el marketing mix o mezcla de marketing. Lo que debe incluir:



Análisis Porter de las cinco fuerzas: Es una herramienta, sencilla a la vez que potente, para comprender dónde reside el poder en un entorno empresarial. Esto es útil porque ayuda al empresario tanto a entender el peso competitivo de su posición actual, como el de la posición a la que aspira. Entendiendo dónde está el poder, se puede aprovechar una situación de fortaleza, mejorar una situación de debilidad, y evitar dar pasos equivocados. Por esto es una **parte importante** de tus herramientas de planificación. Normalmente, se usa para probar si los nuevos productos, servicios, o empresas son potencialmente rentables. Sin embargo también resulta muy útil para comprender el equilibrio de fuerzas en otras situaciones [\[8\]](#).

El análisis de las cinco fuerzas asume que existen cinco fuerzas que determinan el poder competitivo. Son:

- ♦ **Poder de los proveedores:** Aquí se evalúa la facilidad con la que los proveedores hacen subir los precios. Esto depende del número de proveedores para cada insumo clave, de la singularidad del producto o servicio, del poder o del control ejercido por o sobre cada proveedor, del coste de cambiar de proveedor, y demás. *A menor número de proveedores entre los que elegir, y cuanto más necesario sea el apoyo de los mismos, mayor será su poder.*
- ♦ **Poder de los compradores:** Aquí se analiza la facilidad con la que los compradores hacen bajar los precios. Depende del número de compradores, de la importancia individual de



cada uno de ellos, del coste que les supone cambiar a otro producto o servicio, etc. *Cuando hay pocos compradores, con gran peso, a menudo son ellos los que establecen los términos.*

- ♦ **Rivalidad entre competidores:** Lo importante aquí es el número y la capacidad de los competidores. Si hay muchos, y ofrecen productos y servicios similares, la mayoría de ellos tendrán poco poder. *Pero si nadie es capaz de hacer lo que tú haces, el poder estará de tu lado.*
- ♦ **Amenaza de sustitución:** Se ve afectada por la capacidad del consumidor para encontrar cómo sustituir el producto o servicio. *Si la sustitución es fácil y viable, el poder del productor se debilita.*
- ♦ **Amenaza de nuevos competidores:** El poder también está influido por la capacidad para entrar en el mercado. Si cuesta poco tiempo o dinero entrar y competir, si hay pocas economías de escala, o si existe poca protección de la tecnología clave, entonces nuevos competidores pueden penetrar rápidamente en el mercado y debilitar la posición de otras empresas. *Por el contrario, si existen barreras a la entrada, fuertes y duraderas, se pueden aprovechar para conservar una posición privilegiada.*

El Marketing Mix y las 4Ps del Marketing



A menudo se usan como sinónimos los términos marketing mix (mezcla de marketing, o mezcla comercial) y las 4Ps del marketing. Aunque en realidad no se refieren a lo mismo. El “marketing mix” es un término general usado para describir las distintas elecciones que se tienen que hacer en el proceso de llevar un producto o servicio al mercado. Las 4Ps es una manera – probablemente la más conocida – de definir el marketing mix.

Producto: Las características principales de un producto agrario son la variabilidad y las particularidades de la producción. Mencionar por ejemplo, tamaño, color, olor, durabilidad y otras características sensoriales. Además la calidad de los productos (ya sean primarios o procesados) es un elemento importante para el marketing. El tamaño (de la fruta, o del paquete) es muy importante a la hora de atraer al consumidor. **La fruta grande suele resultar**



más atractiva para el consumidor. Aunque existe la posibilidad de que el consumidor se cuestione la calidad debido precisamente a ese tamaño. De igual modo, en relación con el envase, las necesidades de los hogares son distintas a las de los negocios. Los sistemas de garantías (contratos, certificaciones) pueden crear fuertes lazos ente cliente y productor. O las actuaciones sobre la política de producción que apoyan la marca. Todo esto crea la identidad del producto.

Precio: El precio del producto no es algo que solo afecte al consumidor final; se refiere, más bien, a la creación de una lista de precios bien estructurada. Dicha lista debe contener el precio (como resultado de la competencia, la demanda y los costes de producción) junto la política de descuentos, el período de devolución y las condiciones del acuerdo.

Promoción: La promoción de los productos es un asunto complicado que se refiere a la presencia de la entidad, pero también a la promoción de las ventas en eventos y conferencias, la presencia constata en revistas y en otros medios impresos y electrónicos, al apoyo a actividades sociales y al uso de herramientas de promoción online.

Distribución (place): La elección del lugar de venta está determinado por la selección de canales, teniendo en cuenta las redes de distribución, la cobertura geográfica, la diversidad de los productos y por supuesto su traslado. Más concretamente, la primera decisión empresarial es la elección de la forma de distribución, ya sea a nivel de mayorista o

minorista, le siguen la selección de los canales de distribución, como supermercados, pequeños establecimientos, mercadillos al aire libre, tiendas electrónicas, etc. El objetivo de los **canales de distribución** es la distribución geográfica en el área de ventas, con lo que se reparte el riesgo de mercado. La localización puede ser tanto a nivel de ciudad (mercado doméstico) o internacional en mercados con diferentes características de calidad.

“Poner el producto apropiado, en el lugar correcto, al precio adecuado y en el tiempo preciso.”

E J McCarthy (1960) [9]



Producto		Precio	
Variedad	Satisfactorio	Catálogo de precios	Precios basados en la competencia y la demanda
Calidad	Top <ul style="list-style-type: none"> • Aceite de oliva virgen extra • Aceitunas negras 	Descuentos	Ofertas y ventajas para clientes frecuentes
Tamaño	<ul style="list-style-type: none"> • Mayorista • Minorista 	Período de pago	Tras llegar a un acuerdo (máximo 3 meses)
Garantías	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos firmados (Mayorista) • Certificado de organizaciones internacionales 	Condiciones de pago	Favorable para el cliente
Retorno	Alto		
Marca	Nombre/ Marca registrada		

Promoción		Distribución	
Ventas promocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en conferencias • Anuncios en revistas del sector y páginas web • Patrocinio de eventos 	Canales	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados • Fabricantes de productos delicatessen • Restaurantes • Tiendas turísticas • Productores locales
Relaciones Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamiento del departamento de relaciones públicas • Participación en actividades (deportes, etc.) 	Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes centros urbanos <ul style="list-style-type: none"> • Atenas • Salonika • Alemania
Marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de eventos promocionales en supermercados 	Variedad	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad suficiente para cubrir todas las necesidades
		Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad de la compañía en el mercado nacional • Mayoristas para la exportación



La investigación de mercados es el proceso o conjunto de procesos que vinculan a consumidores, clientes y usuarios finales con el vendedor a través de la información – la información se usa para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar, afinar y evaluar acciones de marketing; monitorizar el comportamiento; y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación de mercados especifica la información necesaria para abordar estas cuestiones, diseña el método de recogida de información, gestiona y ejecuta el proceso de recopilación de datos, y analiza y comunica los resultados y sus implicaciones. [10].



El éxito o el fracaso de tu negocio vendrán determinados por cómo surtas las necesidades de los clientes. Identificar el mercado y desarrollar una estrategia te ayudarán a lograrlo. [11].

Elaboración de un plan de negocio



Como ya se ha dicho en secciones previas, uno de los documentos más importantes para cualquier empresa es su plan de negocio. Aquí te proponemos una **sencilla estructura** para elaborar un plan.

1. Página inicial [12]

- ♦ **Logo:** Tener un logotipo da una imagen más profesional.
- ♦ **Tipo y descripción general del plan:** ¿Es un plan de negocio, de marketing o un plan de Gestión de Emergencias y Recuperación?
- ♦ **Nombre:** Indica el nombre del o los propietarios o promotores.
- ♦ **Cargos:** Pon los cargos de cada una de las personas anteriores. Por ejemplo: Propietario/Gerente.
- ♦ **Nombre de la empresa:** Indica el nombre tal y como esté registrado.
- ♦ **Dirección de contacto:** Pon la dirección postal de la empresa. Puede ser la de tu vivienda, si es allí donde tienes tu oficina, o la sede central, si tienes más de una ubicación.
- ♦ **Fecha:** La fecha de finalización del plan. También es importante a la hora de las revisiones.
- ♦ **Histórico de revisiones:** Detalla los cambios realizados en el plan: número de versión, cambios realizados, persona responsable y fecha.
- ♦ **Cuadro de estrategia de seguimiento:** Indica por quién y cada cuanto se revisará el plan (gerente/personal, tipo de seguimiento, persona responsable y frecuencia).
- ♦ **Índice.**

2. Descripción del entorno – datos demográficos – entorno empresarial

- ♦ Analiza cualquier ventaja y desventaja de la zona en la que está establecida la empresa. Describe todas las infraestructuras y otras instalaciones, el mercado, la disponibilidad de mano de obra y las condiciones financieras.
- ♦ Busca y analiza los datos demográficos de la zona.
- ♦ Revisa el entorno empresarial existente.

3. Descripción del producto

- ♦ Describe los productos o servicios que ofreces, con detalle.
- ♦ Sé exhaustivo al describir el producto final, pues este condiciona la selección de los equipos y métodos de producción. Por ejemplo, un productor que cultiva arándanos y quiere vender producto fresco, mermelada y frutos deshidratados, debe determinar los métodos de producción, el tamaño de los productos, el etiquetado, el almacenado, etc. Si produce mermelada en tarros de cristal de 200g y jalea en envases de plástico de 200g, hay que describir cada producto y asignarle un código.

Tabla 1: Métodos para clasificar productos

Objeto	Tipo de medida
Tipo	Servicio – producto
Condición	Crudo – seco – elaborado
Tamaño	Peso – volumen – pack grande – tamaño pequeño
Mercado	Minorista – HO.RE.CA ¹ . – mayorista
Ventas	Mercado interno – exportación

4. Datos financieros

Un punto crítico para el éxito es la descripción analítica del estado financiero del negocio.

- ♦ **Gastos de inversión:** Se incluyen todas las inversiones necesarias en equipamiento, como edificios, infraestructuras, y, por supuesto, maquinaria.
- ♦ **Gastos de explotación:** Se incluyen todos los costes en que incurre la empresa para poder operar. Estos costes, que se repiten año a año, son alquileres, consumibles, costes de energía, costes de promoción, de personal, intereses, depreciaciones, primas, etc.
- ♦ **Costes de personal:** Todos los costes relacionados con los empleados y el capital humano se consideran costes anuales. Por ejemplo, el jefe de producción, el jefe de

¹ Hoteles - Restaurantes - Cafeterías

ventas, los trabajadores, etc., son algunos de los costes de personal.

- ☐ **Suministros y materiales:** Envases, etiquetas, materias primas, etc.
- ☐ **Seguros, garantías, intereses.**
- ☐ **Energía, combustible.**
- ☐ **Alquileres:** vehículos, edificios, suelo, maquinaria, etc.
- ☐ **Repuestos.**
- ☐ **Amortizaciones.**
- ♦ **Producción estimada:** Se calcula para poder determinar los ingresos anuales. Además es necesario la definición de la lista de precios y de la política de descuentos. A partir de estos datos se obtienen los ingresos.
- ♦ **Resultados financieros:** Una vez recogidos todos los datos, se calculan los resultados financieros. Estos indicarán si la actividad será viable y en qué aspectos debe poner atención el empresario.

5. Organigrama

6. Funcionamiento

7. Calendario

Estrategia y Plan de Marketing



Un **plan de marketing** es un plan, ya esté centrado en el producto, en el mercado, o en el conjunto de la empresa, en el que se describen las actividades necesarias para el logro de los objetivos de marketing en un plazo determinado. Además, **una estrategia de marketing** es aquella que combina los objetivos

de marketing en un plan integral. Una buena estrategia de marketing es el resultado de la **investigación del mercado** y de centrarse en la mezcla apropiada de productos, con el fin de maximizar los beneficios y lograr la sostenibilidad de la empresa. La estrategia de marketing es la base del plan de marketing [\[13\]](#).

Un plan de marketing comienza con la identificación (**a través de estudios de mercado**) de las necesidades específicas de los clientes, y de cómo la empresa pretende satisfacerlas, al tiempo que genera un nivel de rendimiento aceptable. Por lo general, incluye un análisis de la situación actual del mercado (oportunidades y tendencias), programas de acción detallados, presupuestos, previsiones de ventas, estrategias, y los estados financieros proyectados.

Una manera rápida y eficiente de crear una estrategia de marketing y completar un plan de marketing es la siguiente [\[14\]](#).

1. Resumen ejecutivo: Complétalo en último lugar, aquí has de limitarte a resumir el resto de secciones del plan de marketing. Resultará útil para dar a empleados, asesores, etc. una visión general del plan.

2. Clientes objetivo: Define su perfil demográfico (como edad, sexo), el perfil psicográfico (por ejemplo, sus intereses), sus necesidades y deseos precisos en lo que respecta a los productos o servicios ofrecidos. Ser capaz de identificar con claridad a los clientes objetivo, ayudará a definir la publicidad (y obtener un mayor retorno de esta inversión) y

a hablar mejor “el idioma” de los posibles clientes.

3. Proposición Única de Venta (Unique Selling Proposition, USP): Tener una proposición única de venta fuerte es fundamental para distinguir a la empresa del resto de competidores. El sello distintivo de muchas de las grandes empresas es su USP.

4. Estrategia de fijación de precios y posicionamiento: Las estrategias de precios y de posicionamiento deben estar alineadas. Por ejemplo, si una empresa quiere ser conocida como la marca número uno en la industria, tener precios demasiado bajos podría disuadir a los clientes. En esta sección del plan de marketing, se deben describir adecuadamente el posicionamiento deseado y la fijación de precios que lo apoye.

5. Plan de distribución: El plan de distribución detalla cómo van a comprar el producto los clientes. Por ejemplo, Si van a realizar compras directas, o a través de distribuidores o de minoristas. Piensa de a través de qué vías puedes llegar a tus clientes y documéntalas en esta sección del plan.

6. Ofertas: Ofertas especiales que tratan de asegurar nuevos clientes y de atraer a clientes del pasado. Pueden consistir en muestras gratuitas, garantías de devolución del dinero, packs (que combinen diferentes productos y/o servicios) o descuentos.

7. Materiales de marketing: Los materiales de marketing son los avales que se usan para promocionar un negocio ante los clientes actuales y potenciales. Entre otros, incluyen

páginas web, folletos impresos, tarjetas de presentación y catálogos.

8. Estrategia de promoción: Esta sección es una de las más importantes del plan de marketing, pues detalla cómo llegar a los nuevos clientes. Hay numerosas tácticas de promoción, tales como anuncios de televisión, ferias y eventos, comunicados de prensa y publicidad online.

9. Estrategia de marketing online: La mayoría de los clientes hoy en día recurren a Internet para buscar o investigar sobre nuevos productos y/o servicios que adquirir. Por tanto, contar con la estrategia de marketing online apropiada puede ayudar a conseguir nuevos clientes y así obtener una ventaja competitiva.

10. Estrategia de conversión: Son las técnicas que se emplean para convertir a los clientes potenciales en clientes reales. Por ejemplo, la mejora del discurso de venta puede aumentar la conversión. De igual modo, las demostraciones sociales (por ejemplo, testimonios de clientes satisfechos con la empresa) casi siempre lograrán aumentar las conversiones y ventas.

11. Joint Ventures y asociaciones: Son acuerdos alcanzados con otras entidades para llegar a nuevos clientes o sacar más provecho a los existentes.

12. Estrategia de referencia: Un programa de referencia fuerte puede traer el éxito. Por ejemplo, si cada uno de tus clientes te derivara un cliente nuevo, la base de clientes crecería constantemente.



13. Estrategia para aumentar los precios de venta: Si bien el objetivo principal al tratar con los clientes potenciales suele ser asegurar la venta, también es importante prestar atención al precio de venta.

14. Estrategia de retención: Muchas empresas gastan demasiado tiempo y energía tratando de conseguir nuevos clientes, en vez de invertir en que los ya existentes compren más a menudo. Usando estrategias de retención, como boletines de noticias o programas de fidelidad, los ingresos y las ganancias pueden aumentar al conseguir que los clientes compren más frecuencia a lo largo del tiempo.

15. Proyecciones financieras: La parte final del plan de marketing consiste en crear proyecciones financieras. En ellas debes incluir toda la información documentada en el plan de marketing.

Si bien las proyecciones financieras nunca serán 100% exactas, se usan para identificar los tipos de promoción y otras estrategias que deberían devolver la máxima rentabilidad de la inversión. Además, al completar las proyecciones financieras, se fijan los objetivos (por ejemplo, tus metas para tu programa de referencia) por los que la empresa debe esforzarse.



		¿Cómo se relacionan estas preguntas entre sí?		
Área de marketing		Preguntas		Resultados
Negocio	Define que es lo que estás ofreciendo a tus clientes	¿Cuáles son tus productos y servicios específicos?	▶	Productos claramente definidos, competitivos, ventajas diferenciales
		¿Qué es lo que hace tu producto o servicio diferente?	▶	
		¿Por qué adquiriría un cliente tu producto y no el de la competencia?	▶	
	Investiga y entiende a tu público objetivo	¿A quién van dirigidos tus productos y servicios?	▶	Sabes a quién te diriges, porqué , y qué necesitan
		¿Qué necesitan o desean, qué beneficio obtienen?	▶	
		¿De dónde salen tus clientes?	▶	
	Decide cómo interactuarás con tu público objetivo	¿Cuáles son las formas más eficaces para llegar a él?	▶	Canales claros, llamadas a la acción y conversión de clientes
		¿De qué manera se comprometerá contigo?	▶	
		¿Qué acción quieres que realicen?	▶	
				Cliente

Fuente: www.entrepreneur.com/article/43018

Caso de estudio

EFKARPON SÚPERALIMENTOS
HELENOS

Efkarpon es una cooperativa de reciente creación con 115 socios. Cada uno de ellos cultiva al menos 0,5 hectáreas de

súperalimentos (bayas de goji, arándanos, bayas de aronia melanocarpa o de Hippophae).

Todos los socios ha aportado unos 7.000 € por hectárea cultivada para construir una fábrica en la que procesar los productos para darles valor añadido.

Estos productores inteligentes realizaron una investigación de mercados, completaron un plan de negocio, establecieron una mezcla de marketing y finalmente decidieron cómo invertir su dinero, el número de empleados necesarios y cómo comercializar sus productos.

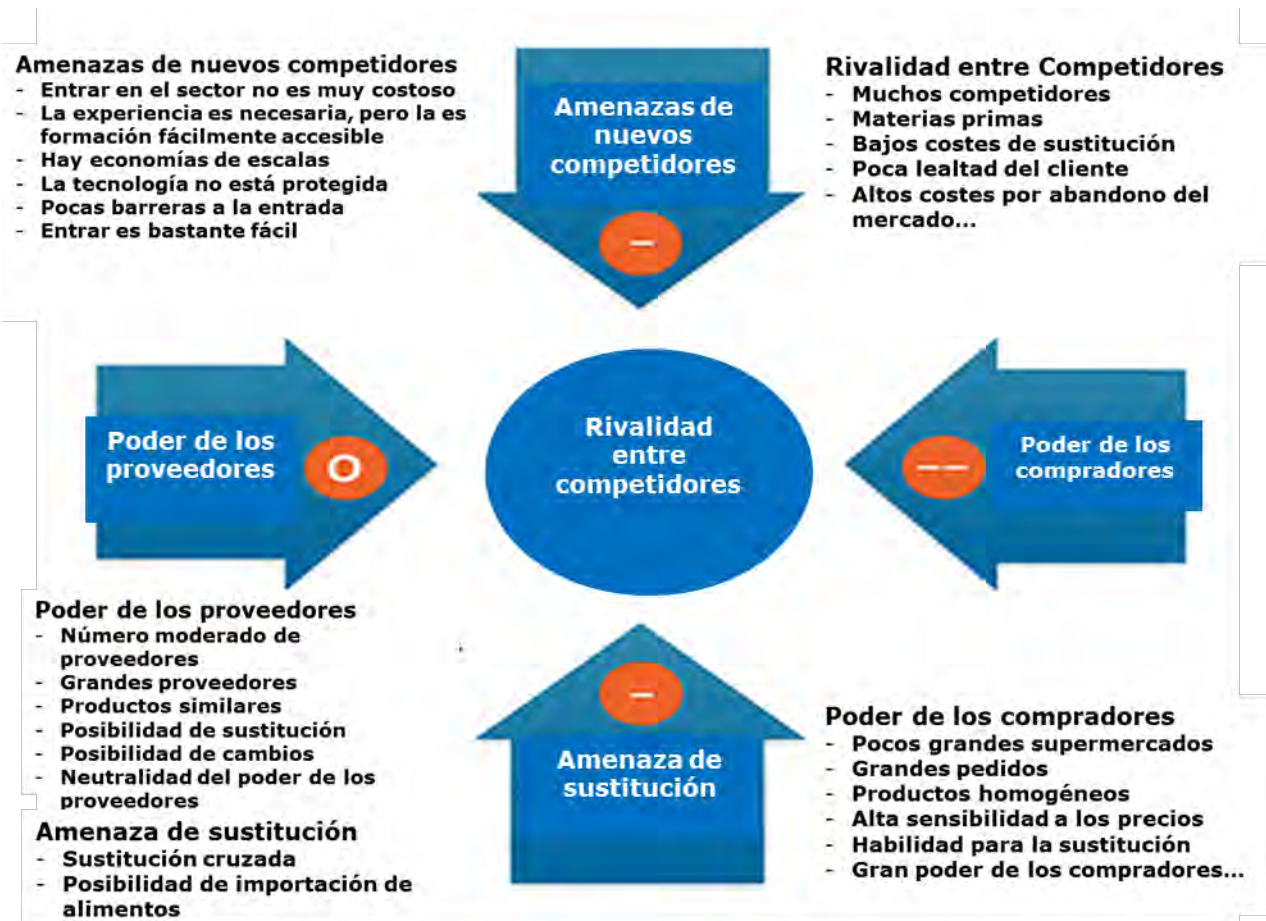
Siguiendo el ejemplo de Efkarpon, seis (6) cooperativas más se han creado durante la crisis financiera griega, demostrando que en la empresa agraria son necesarios métodos tecnocráticos para triunfar en una economía globalizada.

Ejercicios y actividades



1. Responde las siguientes preguntas
 - i. *¿Por qué estás en los negocios? ¿Qué es lo que quieres para ti, tu familia y tus clientes? Piensa en la chispa que prendió la decisión de crear una empresa. ¿Qué hará que siga encendida?*
 - ii. *¿Quiénes son tus clientes? ¿Qué puedes hacer por ellos que contribuya a mejorar sus vidas – ahora y en el futuro?*
 - iii. *¿Qué imagen quieres que transmita tu empresa? Clientes, proveedores, empleados y el público en general tendrán sus propias opiniones sobre ella. ¿Cómo harás para que sea la imagen que deseas?*
 - iv. *¿Cuál es la naturaleza de tus productos y servicios? ¿Qué factores determinan el precio y la calidad? ¿De qué manera se relacionan con la existencia de tu empresa? ¿Cómo cambiará esto a lo largo del tiempo?*
 - v. *¿Qué nivel de servicio vas a dar? La mayoría de las empresas creen que ofrecen “el mejor servicio disponible” ¿pero tus clientes están de acuerdo en eso?*
 - vi. *¿Qué papel jugáis tus empleados y tú?*
 - vii. *¿Qué tipo de relaciones establecerás con los proveedores?*
 - viii. *¿En qué te diferencias de tus competidores? Muchos empresarios olvidan que están persiguiendo los mismos euros que sus competidores. ¿Qué es lo que te hace mejor, más barato o más rápido que ellos? ¿Cómo puedes aprovechar las debilidades de tus competidores?*
 - ix. *¿De qué manera emplearás la tecnología, el capital, los procesos, los productos y los servicios para alcanzar tus metas?*
 - x. *¿Qué filosofías o valores guían tus respuestas a las preguntas anteriores? Puedes enumerarlas por separado.*
2. Realiza tu propio análisis de las cinco fuerzas.

Escribe tus cinco fuerzas como se muestra en el gráfico:



3. Crea un plan de marketing siguiendo los pasos descritos en la tabla

Define tu oferta	Entiende a tu público	Acércate a tus clientes
¿Cuáles son tus productos y servicios específicos?	¿A quién se dirigen tus productos y servicios?	¿Cuáles son las formas más eficaces para llegar a ellos?
¿Qué es lo que hace a tu oferta única?	¿Cuál es el beneficio para tu clientela? ¿Qué necesita?	¿De qué manera se comprometerán contigo?
¿Por qué debería un cliente comprarte a ti?	¿De dónde salen?	¿Qué acción quieres que realicen?

Bibliografía / Para leer más...

- [1] <http://extension.psu.edu/business/farm/guide/planning/starting/statements>
- [2] <http://examples.yourdictionary.com/best-examples-of-a-vision-statement.html>
- [3] <http://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>
- [4] <http://www.entrepreneur.com/article/65230>
- [5] Rhonda Abrams, *The Successful Business Plan: Secrets and Strategies*.

[6] Agribusiness Planning Providing Direction for Agricultural Firms (2002), Agribusiness Planning Providing Direction for Agricultural Firms College of Agricultural Sciences Agricultural Research and Cooperative Extension, The Pennsylvania State University.

[7] http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_08.htm.

[8] McCarthy, Jerome E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

[10] Bradley, Nigel *Marketing Research. Tools and Techniques*. Oxford University Press, Oxford, 2007 ISBN 0-19-928196-3 ISBN 978-0-19-928196-1

[11] <http://extension.psu.edu/business/farm/guide/marketing/beginning>

[12] <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/writing-a-business-plan/how-to-write-a-business-plan/>

[13] <http://www.businessdictionary.com/definition/marketing-strategy.html>

[14] <http://www.forbes.com>

Marketing Mix

Objetivos de aprendizaje / resultados



Esta unidad ayudará al lector a adquirir conocimientos sobre:

- ♦ Las características básicas de los productos.
- ♦ Las características distintivas de los productos agrarios.
- ♦ El valor añadido de los productos.
- ♦ El proceso secuencial de desarrollo del producto y su ciclo de vida.
- ♦ El envasado y el etiquetado.

Duración estimada



Completar esta unidad, incluyendo la resolución del ejercicio propuesto, te llevará alrededor de 60 minutos.

Resumen

Un producto es un artículo que se ofrece para su venta. Puede ser un servicio o un objeto; algo físico o virtual. Cada producto tiene una vida útil, tras la cual ha de ser reemplazado, y un ciclo de vida, tras el que ha de ser reinventado.

Un producto ha de ser relevante: el usuario ha de poder darle un uso inmediato. Además debe ser funcional, debe poder hacer lo que se supone que hace, y con una buena calidad.

Un producto debe ser adaptable: a las tendencias, al tiempo y a los cambios en los segmentos; el producto debe prestarse a la

adaptación para continuar siendo relevante y mantener el flujo de ingresos.

El envasado de un producto debe ser llamativo, en el sentido de atraer y mantener la atención de los consumidores, y a la vez ser eficiente y funcional.

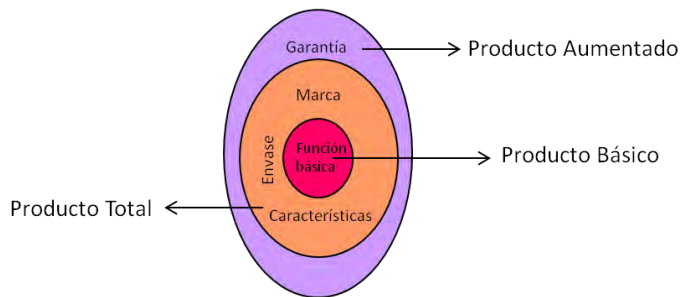
La etiqueta de un producto entrega un mensaje de venta. Además debe cumplir la normativa legal.



Recursos didácticos (lectura)

Un **producto** es cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo; incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Concepto de construcción del beneficio con un producto (P. Kotler)



Producto básico

Producto básico – el foco se pone en la finalidad a la que va destinado el producto.

Producto total (producto real)

Trasladar los beneficios del producto básico a un producto que la gente quiera a comprar. Kotler afirma que esto implica decidir sobre el nivel de calidad, las características del producto y del servicio, el estilo, la marca y el envase.

Producto aumentado

Aporta beneficios extra no tangibles.

¿Cuáles son las características del producto?



Una característica es una función de un artículo que es capaz de **satisfacer una necesidad concreta de un consumidor**, por lo que poseer dicho artículo se considera una ventaja. En los negocios, una característica es un rasgo distintivo de un producto o servicio, que ayuda a aumentar su atractivo para los compradores potenciales, y que puede ser utilizado para formular una estrategia de marketing de producto que ponga de relieve la utilidad del mismo.

Características del producto básico	Características del producto real	Características del producto aumentado	Características del producto potencial
-¿Qué está adquiriendo realmente el comprador? -¿Qué puede hacer este producto o servicio por el cliente o receptor? -¿Qué problema ayuda a solucionar? etc.	-Marca -Imagen -Calidad -Precio -Puntos de venta -Relaciones personales -Envase -Diseño -Estilismo -Color -Prestigio -Disponibilidad etc.	-Ayuda -Servicio posventa -Entrega -Instalación -Garantía -Mantenimiento -Seguro -Posibilidad de reparación -Condiciones de financiación -Cuotas -Leasing etc.	-¿Su elaboración es respetuosa con el medio ambiente? -¿Su uso es seguro? -¿La imagen del fabricante es respetable? -Grado de reciclaje. etc.

Características de los productos agrarios



Los productos agrícolas son de naturaleza diferente que los productos industriales o manufacturados. Sus características se pueden dividir en tres tipos principales: ligadas a la producción, a la comercialización y al consumo.

1. Características ligadas a la producción
1.1. Productos de temporada. La mayoría de los productos agrarios son de producción estacional, como: maíz, arroz, trigo, caña de azúcar, tabaco, patatas, frutas y verduras. Sin embargo otros productos, como el pescado, los lácteos y los huevos pueden obtenerse durante todo el año.

1.2. Producción dispersa. Excepto unos pocos, la mayoría de los productos agrarios pueden ser producidos en cualquier zona de un país.

2. Características ligadas a la comercialización

2.1. Productos perecederos. Los productos agrarios suelen ser perecederos (se deterioran fácilmente), pero la rapidez con que se echan a perder no es igual en todos ellos. Algunos lo hacen más rápidamente que otros. Pescado, leche, carne, frutas, vegetales, etc., permanecen frescos durante poco tiempo. Estos productos deben llegar al mercado lo antes posible. Han de almacenarse en frío para mantenerse frescos y seguros. Los granos, como el arroz, el trigo, la mostaza, etc., tienen una mayor durabilidad.

2.2. Productos voluminosos (gran tamaño y/o peso). Muchos de los productos agrícolas son pesados y voluminosos. A menudo el coste de transporte y almacenamiento es mayor que el valor del producto.

2.3. Calidad y cantidad variables. La calidad y cantidad obtenidas pueden ser diferentes según la productividad del terreno, la estación y el clima. La calidad de las semillas, el uso de fertilizantes, etc., también pueden provocar diferencias en este punto.

3. Características ligadas al consumo

3.1. Consumo continuo. Los productos agrícolas son muy importantes a la hora de satisfacer las necesidades diarias de las personas. Es necesario tener un suministro regular de productos como cereales, pescado,

carne, leche etc., para satisfacer la demanda diaria.

3.2. Demanda inelástica. La demanda de los productos agrícolas continúa siendo relativamente poco elástica. La demanda no decrece o crece con los incrementos o caídas de los precios. Los consumidores se ven obligados a satisfacer sus necesidades diariamente al menos a un nivel mínimo, incluso aunque los precios suban.

3.3. Fluctuación de precios. Los precios continúan siendo inestables. Se ven fácilmente afectados por la oferta y la demanda.

¿Qué es el valor añadido?

El comportamiento de un comprador es muy diferente cuando compra artículos o servicios de diferentes características. El patrón de decisiones y hábitos del comprador en el proceso de compra está muy conectado a la naturaleza del objeto comprado.

Agregar valor a un producto o servicio a menudo consiste en **incorporar un elemento extra**. El éxito del nuevo producto está influenciado por diversos factores, entre los que se incluyen la superioridad del producto, su valor económico, su idoneidad, la complejidad tecnológica, la marca y la imagen.

De esta manera un producto físico puede ofrecer valor añadido. **A mayor valor añadido, mayor nivel de preferencia por el producto – mayor independencia**, tendrá el vendedor a la hora de establecer el precio.

Grupos distintos de clientes o usuarios valorarán diferentes beneficios. El vendedor debe ofrecer el producto en cuestión de forma "individualizada", de acuerdo a los valores del mercado objetivo.

Estos valores son elementos como el tipo de raza, el bienestar animal, el tipo de envasado y su comodidad de uso, o algún tipo de garantía para el usuario final.

Se puede añadir valor al producto de diferentes maneras, pero generalmente se hace a través de la **innovación** (*una de sus muchas definiciones: innovación es el proceso de crear un producto o servicio que ofrece un nuevo valor significativo al cliente*).

A continuación se listan algunas ideas sobre las que actuar para añadir valor a través de la innovación de producto y la innovación de procesos:



Valor añadido a través de innovaciones de producto:

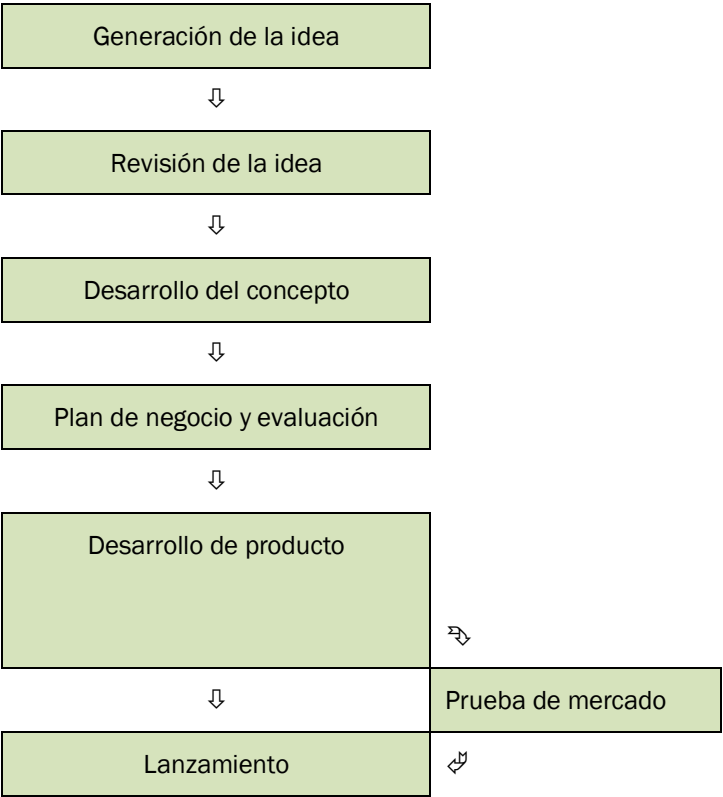
- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Atributos de credibilidad (se toman como cierto o válido) | <input type="checkbox"/> Saludable |
| <input type="checkbox"/> Información sobre el origen y los productores | <input type="checkbox"/> Calidad |
| <input type="checkbox"/> Ingredientes | <input type="checkbox"/> Forma |
| <input type="checkbox"/> Mezclas y combinaciones | <input type="checkbox"/> Variedad (de tipos) |
| <input type="checkbox"/> Paletizado | <input type="checkbox"/> Consistencia (p.ej., espesor) |
| <input type="checkbox"/> Envases | <input type="checkbox"/> Volumen |
| <input type="checkbox"/> Envasado | <input type="checkbox"/> Precio |
| <input type="checkbox"/> Presentación | <input type="checkbox"/> Tiempo de lanzamiento al mercado |

Valor añadido a través de innovaciones de procesos:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Servicio | <input type="checkbox"/> Producción “verde”/”limpia” |
| <input type="checkbox"/> Diferenciación | <input type="checkbox"/> Técnicas de cosecha |
| <input type="checkbox"/> Promoción | <input type="checkbox"/> Prácticas culturales |
| <input type="checkbox"/> Métodos de marketing | <input type="checkbox"/> Material de siembra |
| <input type="checkbox"/> Canales de distribución | <input type="checkbox"/> Época de crecimiento |
| <input type="checkbox"/> Transporte y logística | <input type="checkbox"/> Certificación |
| <input type="checkbox"/> Almacenamiento | <input type="checkbox"/> Tecnología de producción |
| <input type="checkbox"/> Enfriamiento/refrigeración | <input type="checkbox"/> Condiciones laborales |
| <input type="checkbox"/> Garantía de calidad | <input type="checkbox"/> Manejo post-cosecha |

Proceso de desarrollo de proyectos y productos

El enfoque habitual para optimizar con éxito un producto es un proceso secuencial desde la generación de la idea hasta el lanzamiento al mercado, pasando sucesivamente por la revisión de la idea, el desarrollo del concepto, el plan de negocio, el desarrollo del prototipo y la prueba de mercado.



Fuente: (ProudFarmer, MTM)

El objetivo de la etapa de **generación de ideas** es maximizar el número de ideas a considerar.

En la fase de **revisión de ideas**, el objetivo es seleccionar únicamente las ideas que aparentemente tengan un mayor potencial de éxito.

En la de **desarrollo del concepto**, el primer paso es redefinir las ideas en forma de beneficios para el consumidor y atributos de producto. El concepto resultante puede ser puesto a prueba ante grupos objetivos con técnicas como la entrevista o el grupo de discusión.

Los datos obtenidos proporcionan la base para la evaluación del **plan de negocio** del nuevo producto.

Durante la fase de **desarrollo de producto** es muy importante comprender los beneficios que se ha identificado que se proporcionan al consumidor. Durante esta etapa se producen prototipos.

Los objetivos de la **prueba de mercado** son determinar, en una zona concreta, el comportamiento del producto cuando se coloca al lado de ofertas de la competencia, en puntos de venta al consumidor final.

Una vez que se decide el **lanzamiento**, la siguiente pregunta será si hacerlo a nivel nacional o en fases, mercado por mercado.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El **ciclo de vida del producto** es un concepto que ha atraído durante años a los vendedores. Usando una analogía con un ser vivo, se dice

que los productos nacen, se introducen en el mercado, crecen sus ventas, alcanzan la madurez (las ventas dejan de crecer) y declinan (caída de ventas).

Introducción

Las ventas crecen despacio, probablemente a través de pruebas de mercado a pequeña escala, el desarrollo inicial y los costes de marketing provocan pérdidas.

Crecimiento

Si el producto funciona, hay un período de rápido crecimiento en el volumen de ventas y en la generación de beneficios. Esta etapa implica la distribución y la comunicación de las bondades del producto, y es quizás el período crítico en la vida del producto. Es el momento de establecer una buena reputación en cuanto a calidad, que deberá ser mantenida.

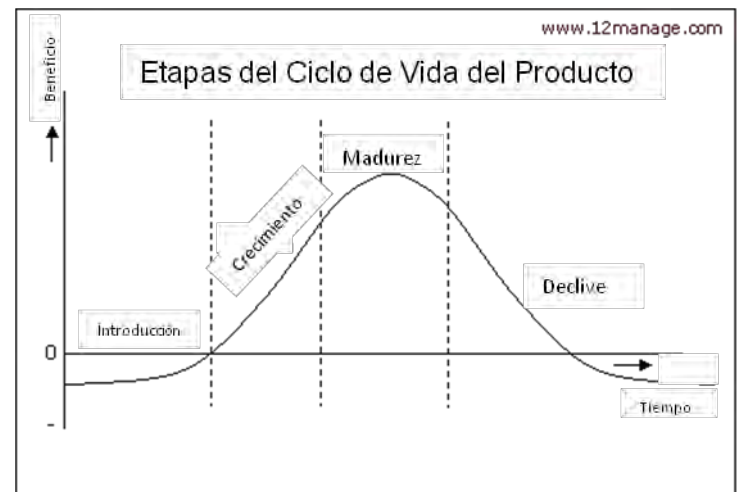
Madurez

Es la etapa de mayor duración, ahora las ventas crecen lentamente o se mantienen estables, después empiezan a decaer, cuando aparecen los competidores. Los beneficios alcanzan su máximo y son necesarios conocimientos de marketing para mantener la posición en el mercado.

Declive

La caída de las ventas puede ser rápida o prolongarse en el tiempo. La apertura de nuevos mercados o un impulso promocional pueden dar al producto una segunda oportunidad y posponer el final.

El uso más útil del ciclo de vida del producto es que permite al comercializador planificar con anticipación nuevos usos, nuevas funciones y nuevos segmentos de mercado, en lugar de tener que reaccionar ante ellos cuando terminen por aparecer.



Fuente: (ProudFarmer, MTTM)

Estrategia de ampliación

Se puede definir como un medio a largo plazo para alargar el ciclo de vida. Se suele aplicar durante la fase de madurez o a comienzos del declive.

La estrategia de ampliación puede incluir:

- ♦ Rediseñar del producto – ¡Nuevo y mejorado!
- ♦ Añadir una característica extra – Ahora con... (color, calidad, textura...).

- ♦ Cambiar el envasado y en la publicidad para atraer a un **nuevo** segmento de mercado.
- ♦ Proporcionar una ventaja competitiva, una “propuesta única de venta” o **Unique Selling Proposition (USP)**.

ENVASADO



El **envasado** es la ciencia, el arte y la tecnología de confinar o proteger los productos para su distribución, almacenamiento, venta y uso.

El **envasado** ha de garantizar que el producto **no resulte dañado** en su camino desde el productor al consumidor. El material empleado no debe transferir al producto olores o sabores extraños, ni, por supuesto, sustancias insalubres. Las tintas de impresión deben estar en el lado exterior y no deben entrar en contacto con el producto. El contenido de los envases deber ser **regular y uniforme**. El producto en su fase de madurez, satisface las demandas del mercado de destino, por lo que a la hora del envasado hay que tener en cuenta cosas como longitud y duración del transporte, tipo de transporte (refrigerado o no), influencia de las condiciones climáticas y uso

determinado (consumo inmediato o condiciones de almacenamiento).

El envasado del producto proporciona a las empresas **oportunidades únicas** para reflejar cambios en el estilo de vida y preocupaciones sociales y políticas. Las empresas suelen optar por:

- ❑ Envases respetuosos con el medio ambiente
- ❑ Envases que contienen afirmaciones políticas o sociales



Los envases atractivos, coloridos, y que llaman la atención tienen un **valor promocional** y pueden transmitir mensajes sobre el el desempeño del producto.



ETIQUETADO

El **etiquetado del envase** es cualquier mensaje, ya sea escrito, electrónico o gráfico, que va en el mismo envase o en una etiqueta asociada.

Nutrition Facts	
Serving Size 1 cup (228g)	
Servings Per Container 2	
Amount Per Serving	
Calories 260	Calories from Fat 120
% Daily Value*	
Total Fat 13g	20%
Saturated Fat 5g	25%
Trans Fat 2g	
Cholesterol 30mg	10%
Sodium 660mg	28%
Total Carbohydrate 31g	10%
Dietary Fiber 0g	0%
Sugars 5g	
Protein 5g	

La **etiqueta** de un paquete indica la cantidad y el tipo de producto, su origen y sus

características comerciales. Además identifica al envasador y al distribuidor.



Una etiqueta ecológica indica que el producto ha sido certificado bajo un estándar de producción ecológica. La etiqueta mostrará el nombre de la entidad certificadora y el estándar que se cumple (p.ej., EU 2092/91). Para un consumidor informado, esta etiqueta funciona como una guía. Las entidades certificadoras evalúan los procesos productivos en base a distintos estándares, una empresa puede ser certificada bajo varios estándares al mismo tiempo. La etiqueta obtenida gracias a uno de estos estándares informa al consumidor de que durante la producción y el procesado se han seguido unas determinadas normas.

Envasado y etiqueta tienen por objetivos:

- ☐ Protección física
- ☐ Barrera de protección
- ☐ Contener
- ☐ Transmitir información
- ☐ Marketing
- ☐ Seguridad
- ☐ Comodidad de uso
- ☐ Control de cantidad

Tres tipos de etiquetas

- ♦ **Etiqueta de marca** – muestra el nombre comercial y la marca o logotipo registrados.



- ♦ **Etiqueta descriptiva** – da información sobre el uso, fabricación, comportamiento, y otras características del producto.
- ♦ **Etiqueta de calidad** – indica la calidad del producto.



Caso de estudio

“Skrīveru Sweets” Ltd

Negocio familiar fundado en 2005 en Skrīveri (Letonia).

El lema de la empresa es - **¡Combine salud y dulzura!**

Comenzaron produciendo caramelos “Gotīņa” (vaca con cierta actitud dulce) en Lizums (en la región de Gulbene) en 1998. Con la intención de expandir el negocio, más tarde empezaron a producir también en Skrīveri. Gracias al cierre de la industria alimentaria de Skrīveru en 2004,

había muchos trabajadores cualificados disponibles en el mercado laboral.



La elaboración del verdadero “Gotiņa” siguiendo la receta tradicional solo puede hacerse a mano, por lo que estos profesionales son el mayor valor de la empresa.

La empresa desarrolla continuamente **nuevos productos** y amplía la gama de sabores.

En la feria internacional anual “Riga Food 2013”, fueron galardonados con dos premios – oro y plata – entre participantes de Letonia, Lituania, Estonia, República Checa, Francia, Eslovaquia y Dinamarca, en la categoría “Envasado de panadería y confitería.”



Su caja de bombones “**City of Green Land RIGA**” contiene trufas de

chocolate blanco con bayas producidas en Letonia, como frambuesas, grosellas negras, arándanos, cerezas, y también membrillo. El envase recoge una pequeña historia sobre Riga. Su caja de bombones “**Green Land**” contiene el dulce tradicional “Cow” y el envase recoge otra historia diferente a la anterior. Ambas son un recuerdo estupendo de Letonia.



En 2014 en el concurso nacional de “Mejor Envase de Letonia” organizado por la Asociación de Envasadores Letones, las cajas “Berry Princess” y “With Love” han obtenido un reconocimiento por su creatividad y el atractivo de su diseño.

Actualmente la empresa “Skrīveru Sweets” genera trabajo para 110 empleados.



Ejercicios y actividades

Preguntas:

- ♦ Cita tres características importantes de los productos, ya sean basadas en la



producción, la comercialización y/o el consumo.

- ♦ ¿Cómo puedes añadir valor a tu producto o a tu proceso productivo? Haz una lista con tus ideas.
- ♦ ¿Por qué el envase es importante a la hora de planificar un producto?
- ♦ Cita para cada etapa del ciclo de vida del producto un producto que se encuentre en ella.
- ♦ Crea un ciclo de vida de producto, identificando en qué punto se debe aplicar la estrategia de ampliación.
- ♦ ¿Cuáles son las funciones principales del envasado de un producto?
- ♦ ¿Cuáles son los tres tipos de etiquetas?
¿Cuál de ellas es más común en tu región?

Bibliografía / Para leer más...

ProudFarmer Project (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.3 Product

http://www.consumerpsychologist.com/intro_Product.html

<http://www.learnmarketing.net/product.htm>

<http://www.businessdictionary.com/definition/product-feature.html#ixzz3IVORLfYo>

<http://marketinglord.blogspot.com/2012/06/features-of-agricultural-goods.html>

<http://economictimes.indiatimes.com/definition/product>

<http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq3/en/>

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/consistency>

<https://books.google.lv/books?id=SNOEBAAAQBAJ&pg=PA67&lpg=PA67&dq=timing+product+innovations&source=bl&ots=epfRcNPzaO&sig=oDw79NRTBDT4Ns37qGa8P6kw6cg&hl=lv&sa=X&ei=i8iqVNq5CoWgyAPbtoCgCA&ved=0CHIQ6AEwCA#v=onepage&q=timing%20product%20innovations&f=false>

<http://www.freshconsulting.com/what-is-innovation/>

www.ffa.cccs.edu/.../Value-Added%20agriculture.ppt

<http://www.toolshero.com/five-product-levels-kotler/>

<http://www.learnmarketing.net/threelevelsofaproduct.htm>

<http://www.thefreedictionary.com/perishable>

<http://www.slideshare.net/mattbentley34/product-life-cycle-notes-exercise>

Objetivos de aprendizaje / resultados



Al finalizar esta unidad habrás conseguido:

- ♦ Comprender qué es el precio y cómo se forma.
- ♦ Identificar los factores que influyen en los precios de tus productos.
- ♦ Calcular el precio adecuado para tus productos.

Duración estimada



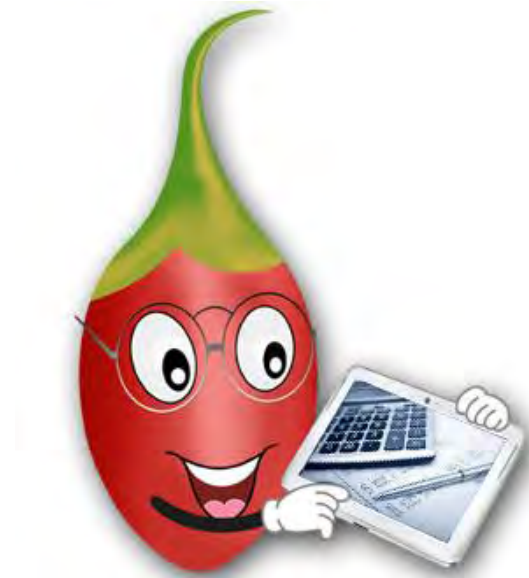
Completar esta unidad, incluyendo la resolución del ejercicio propuesto, te llevará alrededor de 60 minutos.

Resumen

Fijar el precio con precisión es uno de los factores clave para determinar si el cliente comprará un producto o no, y es un requisito previo esencial para la comercialización con éxito de bienes y servicios. A lo largo de esta unidad conocerás los factores que influyen en los precios, las estrategias de precios más comunes y cómo puedes calcular el precio de tus productos

Establecer el precio correcto para tus productos es un proceso clave para tu éxito como empresario. No es fácil, porque fijar los precios requiere de una gran cantidad de información, tanto interna (de tu propia empresa y proceso productivo), como externa (de los competidores, de los consumidores, del mercado, etc.). Las estrategias de precios son decisiones a medio y largo plazo relacionadas

con la fijación de los precios y sus cambios, que permiten establecer objetivos y tomar decisiones apropiadas en relación a los mismos.

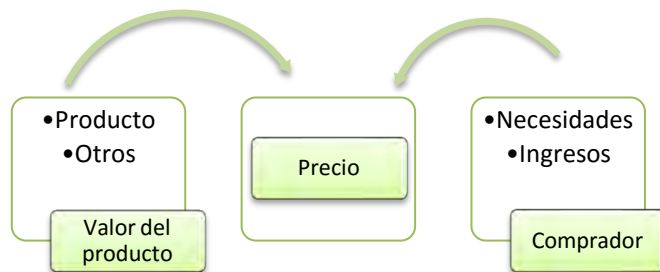


Recursos didácticos (lectura)

El precio es la cantidad de dinero por la que algo es comprado, vendido u ofrecido para su venta. Es el valor de mercado o valor de cambio acordado por el que se comprará una cantidad definida, un peso, u otra medida, de un bien o servicio.

En relación con el marketing, el precio es una categoría económica y ocupa una posición central. El precio conlleva comprender la naturaleza del mercado, la oferta y la demanda, el equilibrio del mercado, el proceso de compra y venta, la circulación del dinero y de los productos básicos, etc.

La fijación de precios es el método escogido por una empresa para fijar su precio de venta. Es difícil establecer los precios porque son muchos los factores que influyen. Más allá del valor intrínseco del producto (coste de producción, calidad, utilidad, etc.), es muy importante la percepción que el cliente tiene sobre el producto, además de las necesidades y deseos del mismo y su nivel de ingresos.



Adaptado de ProudFarmer, 2010

Estructura del precio

El precio se compone de los siguientes elementos:

- ♦ **Costes de producción.** Están formados por los costes de producción y los costes de marketing. Este elemento del precio es uno de los más específicos, es también relativamente estable y es obligado tenerlo en cuenta para cada tipo de precio. Es uno de los factores más importantes y supone alrededor de la mitad del precio.
- ♦ **Beneficio.** Es la cantidad obtenida de la venta del producto, tras deducir los impuestos y otros costes. Es la parte del valor que va al productor.
- ♦ **Cuentas por cobrar.** Hacen posible las operaciones comerciales como si fueran un círculo continuo. Su misión es la de cubrir los gastos de facturación y beneficios de los operadores (intermediarios, mayoristas y proveedores al por menor). Sube el precio en un 20% o más.
- ♦ **Impuestos y pagos obligatorios.** Impuestos y tasas exigidos por el Estado (impuesto sobre el valor añadido – IVA, impuestos especiales, derechos de aduana).



Factores que influyen en el precio

No es fácil establecer el precio correcto por la cantidad de factores que influyen en él, algunos de ellos son:

Objetivos de la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Supervivencia (competencia, sobrecapacidad);• Maximizar el beneficio (mejor precio);• Acentuar la calidad (inversiones para mejorarla);• Maximizar las ventas del producto (reducir costes);• Aumentar la cuota de mercado (desarrollo e implementación de productos)
Estrategia de marketing	<ul style="list-style-type: none">• Estrategia de precio máximo (único, limitado)• Estrategia de precios bajos (precio más bajo que la competencia para el mismo tipo de producto)• Estrategia de precios volátiles (estacionalidad, sustitutos de productos)• Estrategia de precios pasiva (según competidores)
Costes	Costes fijos y variables: de producción, equipamientos, depreciación, costes de marketing, salarios, etc.
Otros	<ul style="list-style-type: none">• Especificidad y tipo de producto• Ciclo de vida del producto• Servicios adicionales• Volumen de ventas, etc.
Factores externos	
Tipos de mercado	Monopolio, Oligopolio, Competencia Perfecta.
Otros	<ul style="list-style-type: none">• Costes de producción y precios de los competidores• Elasticidad de la demanda• Motivaciones y prioridades del cliente• Marca, imagen, calidad y reputación• Legislación• Factores socio-políticos, etc.

Estrategias para la fijación de precios

Las estrategias de precios son decisiones a medio y largo plazo relacionadas con la fijación de los precios y sus cambios. La empresa debe establecer una estrategia y adaptarla a la situación del mercado. Las estrategias de fijación de precios en la agricultura ecológica varían de unos agricultores a otros. Algunos cuantifican los costes y añaden un margen para asegurarse unos beneficios razonables, otros fijan los precios en función de los precios del mercado local. La mayoría emplea una combinación de estos dos enfoques. Algunas estrategias muy comunes:

- ♦ **Precios Premium.** Fija un precio alto cuando existe una única marca, el producto es novedoso, o tiene una alta calidad. Este enfoque se usa cuando existe una ventaja competitiva importante y el vendedor está seguro de que efectivamente puede aplicar un precio elevado.
- ♦ **Precios de penetración.** El precio se fija artificialmente bajo para ganar cuota de mercado. Una vez que se consigue, el precio sube.
- ♦ **Precios económicos.** Sin rodeos: precios bajos. El coste de comercialización y promoción del producto se mantienen al mínimo, Los supermercados a menudo tienen marcas económicas en sopas, espaguetis, etc. Los precios bajos no siempre son atractivos, pueden hacer que el consumidor desconfíe de la calidad.
- ♦ **Precios descremados (skimming).** Una empresa fija un precio más elevado porque posee una ventaja competitiva. Sin embargo con el tiempo esa ventaja desaparece. Los altos precios atraen a nuevos competidores e inevitablemente el precio baja por el incremento de la oferta.

Don Hofstrand, codirector del centro de recursos Ag Marketing de la Universidad Estatal de Iowa, subraya la importancia de tres factores que has de considerar al elegir la estrategia de precios:

1. Ten en cuenta el coste de producción y de comercialización de tu producto, ese debería ser el precio mínimo.
2. Ten en cuenta lo que está dispuesto a pagar el consumidor. Habla con tus clientes sobre qué es lo que están recibiendo y qué es lo que están pagando, explícales cuáles son tus costes. Trata de negociar un precio razonable para ambas partes.
3. Considera los precios de los competidores observando los precios de mercado en puntos de venta similares a los tuyos.

Caso de estudio: Sociedad Cooperativa Virgen de la Estrella

Perfil de la empresa

La Sociedad Cooperativa Virgen de la Estrella, fue creada en 1963 por unos pocos agricultores de Los Santos de Maimona, un pequeño pueblo situado en el Suroeste de Extremadura. Enclavados en un marco natural de incomparable belleza, entre las comarcas de Tierra de Barros y Matanegra, y atravesados por

la Vía de la Plata, sus suelos recogen no sólo un gran legado cultural e histórico sino las condiciones adecuadas para poder ofrecer unos productos de la máxima calidad a todos sus clientes. Todo esto unido a su vez a variedades autóctonas de aceituna (Morisca) y uva (Eva), hacen que puedan elaborar aceite de oliva virgen extra y vino con unas características propias y únicas que les han hecho merecer premios y galardones en los últimos años.

Pero el mercado local y regional es limitado para este producto tradicional, por lo que han tenido que buscar alternativas para encontrar el mejor precio con otras variedades de productos.

Estrategia para la fijación de precios

Precios Premium



La nueva colección Texturas Maimona fue lanzada en 2013, con cuatro aceites de alta calidad de edición limitada, tres de ellos monovarietales – Arbequina, Manzanilla Sevillana y Morisca – y el cuarto con certificado ecológico. Su alta calidad viene dada por el doble proceso de selección al que se somete el aceite: primero se escogen solo las mejores aceitunas y después se realiza un control de

calidad sobre el producto (características organolépticas del producto y composición química). Además el almacenamiento del producto final se hace sin oxígeno, lo que garantiza la preservación de sus propiedades, que permanecen sin cambios desde el primer día.

Las estrellas de las gama son Texturas Maimona Reserva y Texturas Eco Maimona obtenidas de olivos de la variedad Morisca, que solo se cultiva en el suroeste de Extremadura; muchos de estos olivos fueron plantados en tiempos del dominio musulmán en la Península Ibérica.

De la combinación de ambos factores se obtiene un aceite intenso y equilibrado con notas de manzana verde y un regusto suave y aterciopelado. Su etiquetado impactante, combina un aspecto moderno con los envases tradicionales, como la botella dórica de 500 ml. o la lata de 1 litro. Cada botella busca romper el prejuicio de que el aceite gourmet es caro y minimalista. Texturas Maimona viene a satisfacer a aquellos que buscan la originalidad en la cocina, a un precio superior, para darle un toque especial y único a cualquier plato.

Cálculo del precio de mercado

La fijación del precio se hace en varias etapas. Antes de nada es preciso establecer el **objetivo del precio** (puede ser ganar cuota de mercado, aumentar los beneficios...). Después es necesario analizar: la demanda (su sensibilidad a los cambios de precio), los costes de producción y los competidores; se necesita

información interna (costes, los volúmenes de suministros y de producción, los márgenes de ingresos y de beneficios) y también externa (productos, mercados y competidores, demanda y oferta). Con toda esta información elegiremos un método de fijación de precios e identificaremos los factores que los afectan, para acabar estableciendo el precio de nuestros productos.



♦ **Precios basados en los costes.** En la práctica, la consideración principal a tener en cuenta es, que el precio de los bienes debe ser tal que puedan compensar cualquier tipo de coste y proporcionar ingresos para el normal funcionamiento de la empresa. Se distinguen los siguientes tipos de costes:

- ❑ Costes fijos o indirectos (CF), no están relacionados de manera directa con el volumen de producción (administración, alquiler, misión, etc.).
- ❑ Costes variable o directos (CV), van asociados al volumen de producción. Si no se produce, no existirán costes directos.
- ❑ Otros costes programados (adquisición de tecnología, publicidad).
- ❑ Costes totales (CT), es la suma de los costes anteriores.

Un método sencillo para el establecimiento de precios basado en los costes de producción es el de el **“Coste más el beneficio deseado (%)”**. Consiste en añadir a los costes totales el margen de beneficios que se quiere obtener. Probablemente esta sea la fórmula que has venido usando hasta ahora:

$Precio = CT + Beneficio (\%)$; O lo que es lo mismo:

$$Precio = CT * (1 + (\frac{beneficio}{100}))$$

Así que, si el coste total de tu producto son 100 € y quieres un margen de beneficios del 30%, con este método el precio de tus productos sería:

$$Precio = 100 * (1 + (\frac{30}{100})) = 100 * 1.3 = 130 \text{ €}$$

Este método ignora las condiciones del mercado, la competencia, el posicionamiento del producto, etc. Sin embargo, debido a su sencillez, es el favorito de muchas pequeñas empresas. Con una pequeña mejora en la fórmula obtendrás mejores resultados:

$$Precio = \frac{CT}{1 - (\frac{beneficio}{100})}$$

Así ahora el precio sería:

$$Precio = \frac{100}{1 - (\frac{30}{100})} = 100 / 0.7 = 142.86 \text{ €}$$

¿Por qué es mejor esta segunda fórmula? Porque calcula el margen de beneficios usando el precio de venta en vez de usando los costes. Esto supone una gran diferencia cuando necesitas calcular un descuento a un cliente, porque los descuentos se calculan sobre el precio de venta.

Llevar **registros** es la mejor manera de determinar una buena herramienta de fijación de precios. Si sabes cuánto cuesta producir cada artículo y el precio de venta que le corresponde, podrás determinar qué productos



son los que debes seguir produciendo y con cuáles pierdes dinero. Es importante calcular los costes con frecuencia, para así poder realizar un seguimiento de los cambios a lo largo del tiempo.

- ♦ **Precios basados en el mercado.** La realidad es que los precios son muy volátiles, en función de la oferta y la demanda del mercado. Por lo que los métodos de fijación de precios más sofisticados tienen en cuenta:

- ☐ Lo que hacen los competidores.
- ☐ Diferenciación de los precios según las condiciones de mercado: variaciones del producto, condiciones de venta, características geográficas, la naturaleza de la demanda en distintos segmentos, etc. Por ejemplo, allí donde viven personas con mayores ingresos el artículo será vendido a un precio mayor que en otras zonas.
- ☐ Detección del valor del producto para el cliente – se basa en la comparación de productos (a menudo se usa para productos nuevos).



Tu objetivo como agricultor es ser rentable (establecer el precio correcto) para que el negocio permanezca. Algunos consejos para conseguirlo:

- ♦ Ten en cuenta que los precios y los costes cambian; sé flexible y cambia los precios consecuentemente.
- ♦ Lleva cosas nuevas al mercado para no parecer igual que los demás.

- ♦ Pon atención a los costes, pero sin comprometer la calidad.
- ♦ Investiga el mercado, conoce quiénes son los clientes y qué es lo que quieren, infórmalos sobre los costes de producción.

Ejercicios y actividades

1. Te proponemos un pequeño cuestionario para comprobar el grado de conocimientos adquiridos. ¿Son correctas estas afirmaciones?
 - a. Los precios se ven afectados por factores internos, como los costes de producción, y por factores externos, como las preferencias de los consumidores.
 - b. No debemos dejar que la estrategia de precios de nuestros competidores nos influya cuando establecemos nuestros precios.
 - c. Lo más importante a la hora de fijar los precios es ser capaz de pagar los impuestos, compensar los costes o generar ingresos no es tan importante.
 - d. Llevar registros ayuda al agricultor a determinar un buen precio.
2. Como hemos visto, es muy importante que entiendas cuáles son tus costes y tu margen de beneficios. Te proponemos que calcules tus costes y que uses la tabla anexa (archivo Excel) para calcular el precio. Puedes ajustar la tabla y el resultado según las condiciones del mercado y de tu estrategia de precios.

**SmartFarmer_Materiales_Formativos_Módulo2
_Unidad5_Herramienta_Precio**

Bibliografía / Para leer más...

Bibliografía

1. Alfonso Ábalos Díez (2014) Buenas prácticas en ganadería extensiva. Unidad didáctica 10. Contabilidad ganadera e informatización de la finca ganadera
2. David Morles 2012, 'Malas Noticias: Tu Margen de Beneficios es Menor de lo que Piensas', en Finanzas Aplicadas, MercadeoDigital.es, visto el día 10 de noviembre de 2014.
<http://mercadeodigital.es/calculo-margen-beneficios/#>
3. Emily Post and Jeff Schahczenski (2012) Understanding Organic Pricing and Costs of Production
4. ENTANGLE consortium (2014) Entrepreneurship Trainers for VET: a novel generation learning. Business Model Canvas. Module 8 Cost Structure and Revenue Stream.
5. ProudFarmer Consortium (2010) Methodological Training Tool in Marketing. Unit 1.4 Price.
6. El Mundo de las Marcas (mercacei 78 • especial alimentaria)
<http://www.mercacei.com/pdf/mundo-marcas-78.pdf>

Para leer más...

www.maimona.com

Unidad 6: Promoción y herramientas de promoción

Autor: Konstantinos Apostolopoulos

Objetivos de aprendizaje / resultados



Al finalizar esta unidad habrás conseguido:

- ♦ Saber cómo hacer promoción con éxito.
- ♦ Identificar al público objetivo.
- ♦ Establecer los objetivos de comunicación y definir el mensaje.
- ♦ Seleccionar los canales de comunicación.
- ♦ Definir la mezcla de promoción (o mix de promoción).

Duración estimada



Completar esta unidad te llevará alrededor de 90 minutos.

Resumen

Para vender un producto, incrementar los beneficios y multiplicar el número de clientes satisfechos es necesario desarrollar una promoción exitosa, definiendo una mezcla de promoción, identificando al público objetivo y estableciendo comunicación a través de los canales escogidos.

La mezcla promocional (o mix promocional) es una combinación específica de métodos promocionales, que se emplean para un producto o familia de productos. Entre los componentes de una mezcla promocional pueden incluirse la emisión de anuncios, el marketing directo, las ventas personales, los expositores de venta o el merchandising.

En marketing y publicidad, el público objetivo es un grupo específico de personas dentro del mercado objetivo al que se dirige el producto o el mensaje de marketing. Por ejemplo, si una empresa ofrece dietas para hombres con problemas de corazón (mercado objetivo) la comunicación debe ir dirigida a la esposa (público objetivo), que es la encargada de cuidar la nutrición de la familia.

Un canal de comunicación es un medio a través del cual un mensaje es transmitido a su público objetivo, como los medios impresos o los medios de difusión (electrónica).



Recursos didácticos (lectura)

La estrategia de marketing de una empresa es multidimensional, teniendo en cuenta el plan de toma de decisiones. La estrategia de marketing cambia continuamente, evoluciona y se adapta a las necesidades de la empresa y los requerimientos de los consumidores.

Las diferencias entre planes de marketing de empresas diferentes se dan en los puntos en los que cada empresa se centra. Cada empresa ha dirigido al público desde una perspectiva diferente, según sus ventajas competitivas.

Promoción



La promoción es una forma de comunicación corporativa, que emplea varios métodos para hacer llegar un mensaje al público objetivo, para así alcanzar los objetivos de la empresa. Casi todas las entidades, tengan o no ánimo de lucro, de todos los sectores, han de embarcarse en alguna forma de promoción. Estas acciones van, desde una gran multinacional que gasta grandes cantidades en contratar a celebridades que actúen como portavoces de la empresa, hasta el empresario individual que reparte tarjetas personales en un encuentro de negocios [1].

Como la mayoría de las decisiones de marketing, una estrategia promocional efectiva precisa que el vendedor comprenda cómo encaja la promoción con el resto de piezas del puzle del marketing (p.ej., producto, distribución, precio, mercados objetivos). Consecuentemente, las decisiones sobre

promoción deben tomarse entendiendo cómo afectan al resto de áreas de la empresa.

El público objetivo de los esfuerzos de comunicación de la empresa no se limita al del mercado objetivo del vendedor. El blanco de un mensaje de marketing cae generalmente sobre alguno de estos grupos:

- ♦ **Miembros del mercado objetivo de la entidad:** Esta categoría incluye a los clientes actuales, a los anteriores y a los potenciales.
- ♦ **Grupos con influencia en el mercado objetivo de la entidad:** Un gran número de personas y entidades pueden influir en cómo el mercado está expuesto a, y cómo percibe, los productos de la empresa.
- ♦ **Participantes en el proceso de distribución:** El canal de distribución ayuda a obtener acceso al cliente final, y es a la vez un mercado objetivo que debe reconocer los beneficios de un producto y aceptar manejarlo de la misma manera que el cliente final.
- ♦ **Otras empresas:** El escenario más común en el que una empresa se comunica con otra, es el de búsqueda de una entidad con la que cooperar, como en el caso de un acuerdo de comercialización, en el que dos empresas comparten los costes de este área.
- ♦ **Otras entidades interesadas:** También pueden existir actividades de marketing dirigidas a otros grupos de interés.

Público objetivo

En marketing y publicidad, el **público objetivo** es un grupo específico de personas dentro del mercado objetivo al que se dirige el producto o el mensaje de marketing [2]. Por ejemplo, si una empresa ofrece dietas para hombres con problemas de corazón (mercado objetivo) la

comunicación debe ir dirigida a la esposa (público objetivo), que es la encargada de cuidar la nutrición de la familia.

El primer paso en la selección de mercados es separar a los clientes que constituyen los mercados generales, en grupos más pequeños basándose en características o variables, como las mostradas en la siguiente tabla.

Variables de segmentación en los mercados de consumo	Variables de segmentación en mercados empresariales
Demográficas edad (adolescentes, jubilados, adultos jóvenes, etc.) género, nivel de estudios, etnia, ingresos, ocupación, clase social, estado civil Geográficas ubicación (nacional, regional, urbana/suburbana, rural, internacional), clima	Demográficas tipo (fabricante, minorista, mayorista), sector, tamaño (volumen de ventas, número de puntos de venta), antigüedad (nuevo, en crecimiento, maduro) Geográficas ubicación (nacional, regional, urbana/suburbana, rural, internacional), clima Acuerdos empresariales propiedad (privado/público, independiente/dentro de una cadena) estado financiero (calificación crediticia, crecimiento de los ingresos, precio de las acciones, flujos de caja)
Situación actual de las compras marcas, compras frecuentes, proveedores actuales Preparación para las compras posee los equipos, bienes, conocimientos y habilidades necesarios Entorno local cultural, político, legal	Situación actual de las compras marcas, compras frecuentes, proveedores actuales Preparación para las compras posee los equipos, bienes, conocimientos y habilidades necesarios Entorno local cultural, político, legal Cientes atendidos por la empresa Identificar el mercado Imagen de la empresa Identificar cómo es percibida la empresa por los clientes
Beneficios buscados precio, valor total, características específicas, facilidad de uso, servicio, etc. Uso del producto cómo se usa, en qué situaciones, etc. Condiciones de compra momento del día/mes/año, condiciones de crédito, condiciones de canje, etc. Características del comprador individual experiencia de compra, cómo se realiza la compra, qué influye en la decisión de compra, importancia de las compras Psicográficas personalidad, actitud, estilo de vida, en combinación con las demográficas	Beneficios buscados precio, valor total, características específicas, servicios, margen de beneficios, apoyo a la promoción; etc. Uso del producto cómo se usa (materia prima, componente de producto, producto más vendido en el punto de venta, etc.), en qué situaciones se usa, etc. Condiciones de compra Duración del ciclo de ventas, especificaciones establecidas, precios de oferta, condiciones de crédito, condiciones de canje, manipulación del producto, etc. Características del centro de compra Experiencia de compra, número de socios, compensar los factores influyentes clave, disposición a la asunción del riesgo;

El segundo paso en la selección de los mercados objetivos requiere que el vendedor evalúe los segmentos identificados.

Para determinar si un segmento debe convertirse en mercado objetivo, el vendedor necesita identificar y evaluar los siguientes aspectos:

- ♦ Tamaño del segmento
- ♦ Competencia en el segmento
- ♦ Habilidades, conocimientos y experiencia de la empresa para dar servicio al segmento.
- ♦ El segmento no debe extenderse mucho más allá de la dirección que la empresa ha decidido tomar.

Establecer los objetivos de la comunicación y definir el mensaje



El objetivo de promoción más obvio del vendedor es el de convencer a los clientes de que tomen una decisión que le beneficie a él.

Entre los posibles objetivos de la promoción en el marketing se incluyen:

- ♦ **Crear conciencia:** Los productos y empresas nuevos a menudo son desconocidos para el mercado, lo que quiere decir que el esfuerzo inicial de la promoción debe centrarse en establecer una identidad. En esta situación el vendedor debe enfocar la promoción a: 1) llegar a los clientes de manera eficaz, 2) contarle al mercado quién es y qué ofrece.
- ♦ **Crear interés:** Llevar al cliente desde la concienciación sobre un producto hasta la

realización de la compra, puede suponer un reto importante. Los clientes deben reconocer primero que tienen una necesidad, antes de comenzar a considerar la compra. Durante mucho tiempo, el distintivo del marketing ha sido centrarse en *crear mensajes* que convengan al cliente de que tiene una necesidad.

- ♦ **Dar información:** A veces la promoción sirve para ayudar a los clientes en la etapa de búsqueda del proceso de compra. En algunos casos, como cuando el producto es tan novedoso que genera una nueva categoría de producto, y tiene pocos competidores, se trata de explicar en qué consiste.
- ♦ **Estimular la demanda:** Una promoción adecuada puede conducir al cliente a realizar una compra. En el caso de productos que el cliente no ha comprado antes, o que no ha comprado en mucho tiempo, los esfuerzos promocionales deben dirigirse a que el cliente pruebe el producto.
- ♦ **Reforzar la marca:** Una vez realizada la compra, el vendedor puede usar la promoción para que le ayude a construir una relación fuerte que lleve al comprador a convertirse en un cliente fiel. [3].

Canales de comunicación

Un canal de comunicación es un medio a través del cual un mensaje es transmitido a su público objetivo, como los medios impresos o los medios de difusión (electrónica) [4].

Para determinar el canal de comunicación adecuado, identifica las personas con las que





te quieres comunicar, investiga cómo obtienen información, considera la complejidad del mensaje que quieres enviarles, calcula el coste de su comunicación y decide si quieres que ésta sea interactiva. La elección del canal no es sencilla; si el programa de comunicación es complejo, necesitarás contar con profesionales, como relaciones públicas o asesores en comunicación de marketing [5].

Existen varios medios para comunicar el mensaje de la empresa a los clientes, como, por ejemplo, los siguientes:

Sesiones informativas

Una sesión informativa es una reunión mantenida con representantes de la administración local o nacional, representantes de los medios de comunicación y líderes de la sociedad. Las sesiones ayudan a mostrar los logros en la empresa. Sirven para presentar a la entidad, explicar sus fines y procesos productivos

En una sesión, los asistentes pueden realizar preguntas a la entidad sobre su actividad, antes de la difusión pública de la información; esto permite a estos líderes responder a su vez a las preguntas de la opinión pública, además de intercambiar opiniones y preocupaciones.

Lista de distribución de correo

Una lista de correo envía información por correo electrónico a los contactos clave y a miembros interesados de la sociedad. La información se difunde por escrito de manera fácil y rápida, lo que resulta particularmente útil cuando tienes

novedades de interés. Si las noticias son directas, no controvertidas y fáciles de entender, el correo basta por sí solo. Pero si se trata de información más complicada, que requiere de un debate o de explicaciones adicionales, debe combinarse con encuentros públicos o en grupos reducidos.

Exposiciones

En las exposiciones se muestran representaciones visuales, mapas, gráficos, diagramas o fotografías. Pueden hacer que la información técnica sea más accesible y comprensible, y pueden realizarse en cualquier fase de trabajo.

Las exposiciones son una forma de **comunicación unidireccional**, no ofrecen posibilidad de obtener opiniones.

Hojas informativas

Una hoja informativa es un informe breve que resume la actualidad o la agenda de actividades. Resulta útil cada vez que se genera información nueva, y cuando se quiere presentar la empresa a la comunidad y explicarle sus fines.

Boletines

Un boletín informa a los clientes de la actividad de la empresa, y permite entregarles un documento escrito que pueden guardar y consultar después.

Puertas abiertas

Las sesiones de puertas abiertas son reuniones informales, donde los miembros de la comunidad pueden charlar con el personal de la empresa cara a cara. Resultan más adecuadas cuando se haya logrado un objetivo clave o se haya tomado alguna decisión trascendental.

Este tipo de sesiones permite determinar el interés de la comunidad.

Presentaciones

Una presentación puede ser un discurso dado ante una asociación de algún tipo (civil, religiosa), clubes, colegios, o públicos similares. Son más eficaces si se centran en hitos importantes, como los resultados de una investigación.

Sesiones públicas

Una sesión pública es un gran encuentro, abierto al público, donde se presenta cierta información y se responden preguntas; los miembros de la comunidad lanzan preguntas y realizan comentarios.

Encuentros en grupos pequeños (o grupos de debate)

En ellos, el personal de la entidad comparte información con miembros de la sociedad y representantes de la administración. Son especialmente útiles para informar, mantenerse al tanto de las inquietudes de la sociedad,

responder preguntas y aclarar malentendidos e ideas equivocadas.

Contacto telefónico

Se trata de llamadas telefónicas mantenidas con miembros de la sociedad y representantes de la administración, para informarles sobre la actividad de la entidad, saber quién está interesado y recopilar información. Tras el contacto inicial, se puede continuar con llamadas periódicas para mantenerles informados y comprobar el grado de preocupación de la comunidad.

El contacto telefónico es importante para entender las preocupaciones de la sociedad y recopilar información.

Promoción y mezcla de promoción



La mezcla de promoción (también conocida como mix de promoción) es una combinación específica de

métodos promocionales que se emplean para un producto o familia de productos. Las actividades que se emplean como elementos de la mezcla promocional varían, pero se suelen incluir las siguientes:

La venta personal es una forma de comunicación cara a cara entre el vendedor y el posible comprador. Genera un contacto directo entre ambos. Es una de las formas más caras de promoción. Ejemplos: encuentros



personales, telemarketing, e-mails, y correspondencia.

La publicidad es una forma de promoción no personalizada. Las empresas pagan por promocionar sus ideas, productos y servicios a través de diversos medios. Con la publicidad la empresa se dirige al consumidor potencial con una forma de comunicación de una sola vía. Ejemplos: revistas, periódicos, televisión, páginas web, en autobuses urbanos, etc.

El marketing directo es una forma de publicidad dirigida a un grupo específico de clientes potenciales, en vez de a una audiencia de masas. Los objetivos son generar ventas, o conducir a los representantes de ventas a continuar las ventas. El marketing directo es una forma de comunicación de una sola vía, que permite a la empresa comunicar a sus clientes anuncios sobre los productos, promociones especiales, boletines, respuestas y otros. Ejemplo: correo directo, correo electrónico.

Las ventas promocionales engloban básicamente a todas las actividades de marketing distintas de las ventas personales, la publicidad y las relaciones públicas. Se emplean para estimular las compras y las ventas, y los objetivos son incrementar las ventas, informar a los clientes potenciales sobre nuevos productos y crear una imagen positiva de la empresa. Ejemplos: cupones, muestras de productos, expositores de ventas.

Las relaciones públicas permiten a la entidad influir en el público objetivo. La mayoría de las veces, la campañas de relaciones públicas

tratan de crear una imagen favorable de la entidad, sus productos o sus políticas. Las empresas hacen comunicados de prensa sobre noticias de interés sobre los progresos de sus productos o servicios, los canales de distribución, instalaciones, operaciones, socios, ingresos y ganancias, empleados y eventos. La **publicidad** es una táctica que emplean las relaciones públicas. Conlleva hacer llegar noticias relevantes al público. Por ejemplo: artículos en revistas y periódicos, presentaciones en televisión y radio, donaciones, discursos, seminarios.[\[6\]](#).

Como se muestra en la siguiente tabla, los métodos de promoción empleados dependerán de varios factores.

Etapas en el ciclo de vida	P.ej. la publicidad es importante en la fase de lanzamiento
Naturaleza del producto	¿Cuánta información necesitan los clientes antes de la compra?
Competencia	¿Qué hacen nuestros rivales?
Presupuesto de marketing	¿Qué cantidad puede permitirse la empresa?
Estrategia de marketing	¿Qué pasa con los otros elementos (precio, producto, distribución...)?
Mercado objetivo	Medios adecuados para alcanzar el mercado objetivo

Casos de estudio

Veamos algunos ejemplos en Grecia:

Efkarpon – Súperalimentos Helenos, tiene productos innovadores, hasta ahora importados en Europa procesados desde países en desarrollo. Estos países aplican criterios deficientes en lo que a calidad se refiere y usan agroquímicos. Por ello, Efkarpon decidió confiar en la afirmación “hacia lo ecológico” y producir sólo súperalimentos ecológicos. Quieren conseguir dar seguridad a los clientes, la bondad de sus productos, y un mejor precio. El objetivo final es llevar sus productos a los mercados internacionales.

También existen productores de aloe vera que promocionan sus productos empleando modernos métodos de marketing, como las redes sociales. De esta manera, están presentes en el programa diario de los clientes, que incluye internet y redes sociales. Es una forma de promoción barata, masiva y efectiva.

Productores de resina y azafrán de las localidades de Chios y Kozani, han confiado en una imagen de marca fuerte y en la singularidad de sus productos. Han creado una gama de productos con atributos específicos, que resaltan la identidad de la empresa, las características de los productos y la originalidad de la materia prima. La temporización ha sido clave desde que decidieron extender e introducir sus marcas (Mastic spa, tiendas Mastic, tentempiés Mast, Crocos et al), no solo en Grecia sino en todo el mundo.

Por último, la cooperativa social “Nea Gi” ha escogido el camino de concienciar y educar al cliente, enviando boletines electrónicos semanales. Es un método complicado por el tiempo que requiere, pero gracias al contacto continuo, genera clientes fieles con fuertes lazos de unión con la empresa.

Ejercicios y actividades

1. Crea una mezcla de promoción empleando tantos medios para comunicar tu mensaje como sea posible.



Bibliografía / Para leer más...

- [1] <http://www.knowthis.com/promotion-decisions/what-is-promotion>
- [2] Kotler P. (2000), A Framework for Marketing Management, a Pearson Education Company Upper Saddle River, New Jersey 07458.
- [3] <http://www.businessdictionary.com/definition/promotion-mix.html#ixzz3PrTMkjN5>
- [4] <http://www.businessdictionary.com/definition/communication-channel.html#ixzz3PrTxIsL8>
- [5] <http://smallbusiness.chron.com/determine-appropriate-communication-channel-24098.html>
- [6] <http://lam09.weebly.com/5-parts-of-promotional-mix.html>

Unidad 7: Distribución

Autor: Alexandra Mendonça

Objetivos de aprendizaje / resultados



Esta unidad ayudará al lector a:

- ◆ Entender la importancia y el funcionamiento de los canales de distribución;
- ◆ Aprender a elegir el canal de distribución más apropiado para un negocio agrario;
- ◆ Comprender que los principios de los canales de distribución son aplicables tanto a los mercados nacionales como a los internacionales.

Al finalizar esta unidad habrás conseguido entender:

- ◆ El papel de los canales de comercialización;
- ◆ Los pros y los contras de vender a través de intermediarios;
- ◆ Las decisiones a tomar a la hora de diseñar tus canales de distribución;
- ◆ Las principales cuestiones a tener en cuenta a la hora de entrar en los mercados internacionales.

Duración estimada



Completar esta unidad te llevará alrededor de 90 minutos.

Resumen

La distribución es uno de los cuatro elementos tradicionales del marketing mix. Las decisiones tomadas con respecto a los canales de distribución son fundamentales y tienen una gran influencia sobre el resto de decisiones relacionadas con el marketing. Por tanto, los

canales de distribución deben incluirse en el plan de marketing, para garantizar que se pone la atención debida en los mercados de destino.

Los canales de distribución deben ser flexibles para permitir a la empresa adaptarse a los cambios y a las oportunidades del mercado.

Ante los productores hay varias alternativas para llegar a los mercados. Pueden realizar la venta directa o vender a través de canales de uno, dos, tres...niveles. La mayoría de los productores no venden directamente al consumidor final. Entre productores y consumidores finales suele haber una serie de intermediarios que realizan distintas funciones. Las más relevantes son información, promoción, conexión, negociación, pedidos, financiación, asunción de riesgo, distribución y pago.

Para decidir qué tipo o tipos de canales emplear hay que definir los objetivos de distribución, teniendo en cuenta las necesidades y deseos de los compradores y los posibles canales alternativos. Muchos factores influyen en esta decisión, por lo que es esencial estudiar las alternativas, como el tipo y número de intermediarios.

Recursos didácticos (lectura)

La distribución (de “Place”) es uno de los cuatro elementos tradicionales del marketing mix. Las decisiones tomadas con respecto a los canales de distribución son fundamentales y tienen una gran influencia sobre el resto de decisiones relacionadas con el marketing.

Los canales de distribución deben incluirse en el plan de marketing, para garantizar que se pone la atención debida en los mercados de destino. Los canales de distribución deben ser flexibles, para permitir a la empresa adaptarse a los cambios y a las oportunidades del mercado.

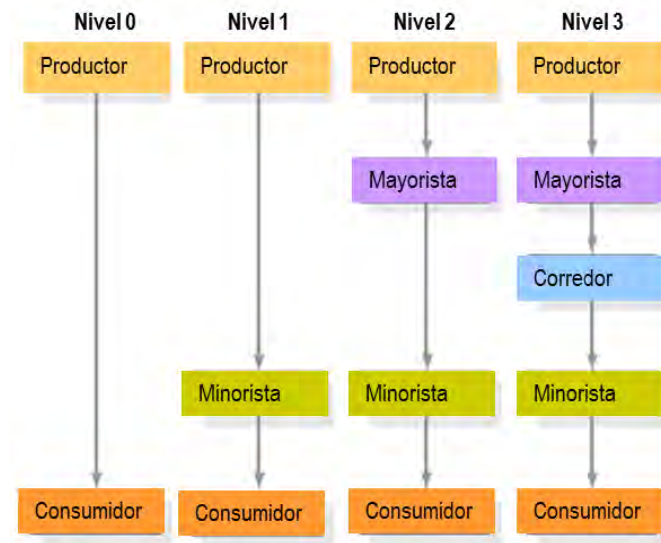
Tipos de canales de distribución



Los canales de distribución llevan los productos y servicios de la empresa al consumidor y a otras empresas.

También conocidos como canales de marketing, están formados por entidades interdependientes – agentes comerciales, mayoristas, minoristas – implicados en preparar un producto o servicio para su uso o consumo.

El productor y el consumidor final son parte de todos los canales. La siguiente figura representa canales de distribución de bienes de consumo de diferente longitud.



Fuente: Philip Kotler, Kevin Lane Keller (2012), *Marketing Management* [5]

Un canal de nivel cero, también llamado canal de **comercialización directa**, es aquel en el que el productor vende directamente al consumidor final. Ejemplos de ello serían los productores que tienen tienda propia, los que venden su producción en mercadillos y mercados tradicionales, o los que venden a través de Internet.

Muchos de los agricultores y productores agrarios distribuyen sus productos a través de **intermediarios**, aprovechándose así de su experiencia, conocimiento especializado, contactos y mayor volumen de operaciones.

Por ejemplo, un canal de un nivel consta de un intermediario, como sería un minorista, uno de dos niveles incluirá a dos intermediarios (habitualmente un mayorista y un minorista), situación que es muy habitual. Los canales más

largos incluyen más intermediarios, como los pequeños comerciantes, que venden a pequeños minoristas.

Glosario

Minoristas: El sector minorista se caracteriza por incluir a una amplia variedad de puntos de venta, como supermercados, grandes almacenes, pequeñas tiendas de comestibles y almacenes. Se caracteriza por tratar con el usuario final del producto.

Mayoristas: Los mayoristas compran una gran variedad de productos, en grandes cantidades y venden estos artículos a otros negocios, que necesitan cantidades relativamente menores. Los mayoristas en el mercado agroalimentario pueden servir a tiendas de consumo al por menor (como tiendas de comestibles) o a otros puntos de venta (hoteles y restaurantes, hospitales, escuelas, empresas de catering).

Agentes de ventas y corredores: Se les distingue de los descritos anteriormente porque no adquieren la titularidad de los bienes. Su papel es facilitar la distribución al reunir a compradores y vendedores. Los agentes de ventas tienen una relación cercana con ciertos productores, transformadores o fabricantes, con los que establecen contratos para vender en su nombre a cambio de una comisión. Algunos agentes negocian las ventas de distintos clientes que no son competidores entre sí, mientras que otros se encargan solo de un cliente, del que a menudo tienen la exclusividad en un área geográfica. En muchos sentidos, los agentes se comportan como si fueran una extensión de la entidad a la que

representan. Los corredores, por el contrario, ganan una comisión para informar a los compradores de posibles vendedores, e informar a los vendedores de los posibles compradores.

Si bien la figura anterior resulta de utilidad al señalar que existen diferentes tipos y longitudes de canales de distribución, es una simplificación. Por ejemplo, los agentes de ventas no tienen una categoría en el diagrama, al considerar que a menudo operan junto a otros miembros y que no adquieren la titularidad de los productos.

Adaptado de: Crawford, I.M., Agricultural and food marketing management [2]

Las empresas con más éxito a menudo operan a través de más de un tipo de canal. Emplean dos o más canales de distribución para llegar a sus clientes (p.ej., distribución a través de mayoristas y/o minoristas y venta directa a través de Internet o en mercados locales), llegando así a diferentes segmentos de consumidores, o dentro del mismo segmento, diferentes necesidades de compra.

Cuando se adopta un enfoque multicanal, la empresa para evitar conflictos, debe asegurarse de que los distintos canales se gestionan correctamente y están bien integrados.

El comercio electrónico ha ganado importancia y muchas empresas han implementado sistemas de distribución por Internet. “La integración de canales debe reconocer los puntos fuertes de las ventas online y offline



para maximizar sus aportaciones conjuntas” [5].

Funciones de los canales de distribución

El papel más importante de los canales de distribución es unir la producción y el consumo.

Son varias las funciones o servicios clave que se desarrollan en el ámbito de los canales de distribución:



1. **Información:** recopilar información sobre los clientes potenciales y futuros, sobre la competencia y otros factores del entorno relevantes para el marketing.
2. **Promoción:** preparar y distribuir información para motivar a la compra.
3. **Conexión:** la oferta debe ajustarse a las necesidades del comprador (p.ej., clasificación, montaje, embalaje).
4. **Negociación:** llegar a acuerdos sobre los precios y los términos y condiciones de la transacción.
5. **Pedidos:** comunicación hacia atrás, hacia el productor, acerca de la intención de compra, por parte de los miembros del canal de comercialización.
6. **Financiación:** obtener fondos para cubrir las existencias y otros costes a lo largo del canal.
7. **Asunción del riesgo:** el riesgo comercial debe ser asumido por todos aquellos que operan en el canal.
8. **Distribución:** transporte y almacenamiento de los bienes.

9. **Pagos:** proporcionar el pago de los compradores a los vendedores.

Algunas de estos servicios fluyen hacia delante (p.ej., promoción, distribución), otros lo hacen hacia atrás (p.ej., pedidos, pagos), mientras que otros lo hacen en ambas direcciones (p.ej., información, negociación).

Todas las funciones deben llevarse a cabo, pero pueden ser ejecutadas por unos agentes u otros. Lo ideal sería que cada una fuera ejecutada por el actor capaz de ser más eficiente. La “retribución” de los intermediarios debe depender de la función que realizan, y de la eficiencia al ejecutarla.

Estrategia de distribución

Para determinar un sistema de canales de distribución, es necesario definir previamente los objetivos de distribución, teniendo para ello en cuenta las necesidades y deseos de los compradores y los posibles canales alternativos. Hay muchos factores que influyen en estas decisiones.

1. Definir objetivos y limitaciones

Los objetivos del canal de distribución deben definirse de acuerdo con el objetivo de nivel de salida del servicio, al tiempo que se minimizan los costes totales del canal.

Una planificación efectiva de la distribución implica decidir a qué segmentos del mercado servir, y después seleccionar los canales que mejor se adaptan a cada caso. Estas decisiones están condicionadas por ciertas **limitaciones:**

Características del producto. Los productos perecederos requieren una comercialización más directa, a través de circuitos cortos, para minimizar los retrasos y reducir la manipulación del producto, que pueden contribuir a su deterioro.

Características de los intermediarios. Los distintos canales de distribución reflejan las fortalezas y debilidades de los distintos intermediarios a la hora de ejercer sus funciones. “La existencia de un intermediario sólo está justificada mientras sea capaz de realizar funciones de comercialización que otros no puedan, o que sea capaz de realizarlas de manera más eficiente que el resto” [1].

Características de la competencia. El diseño de la distribución se ve influenciada por el tipo de distribución que haga la competencia. El productor puede querer posicionar sus productos en los mismos lugares en que está presente la competencia.

Entorno. Las normas legales y las restricciones referentes a los productos alimentarios afectan a la elección del canal. También se deben tener en cuenta otros aspectos del entorno: por ejemplo, cuando las condiciones económicas están deprimidas, es de gran importancia mover los productos en el mercado a través de las soluciones más económicas, para reducir al mínimo el precio final de los bienes.

Echa un vistazo a las *NCAT Marketing Tip Sheet Series* donde encontrarás interesantes consejos sobre 13 canales de comercialización diferentes para productos agroalimentarios, entre ellos: mercados de productores, puestos

de venta, Internet, restaurantes, fruterías, instituciones (colegios, prisiones, hospitales, u otras entidades similares) o mayoristas en destino.

Algunos consejos para vender a través de Internet:

Internet facilita la exposición a un gran número de clientes y puede usarse para la promoción del negocio a través de imágenes y mapas, recibir pedidos, mostrar la disponibilidad de los productos, mantener el contacto con los clientes, y apoyar otras formas de venta, como la venta en tienda propia o en mercadillos o mercados tradicionales.

Ventajas

- ♦ Puedes hacer que muchas personas conozcan tu explotación o empresa, su historia, la línea de productos y la localización.
- ♦ Te permite ahorrar tiempo, pues la información de la página web siempre está disponible para los clientes.
- ♦ Una página web básica puede implementarse con pocos recursos, a un coste bajo.
- ♦ Puedes estar presente en sitios web de terceros con una mínima inversión de tiempo o dinero.

Preguntas clave que te debes plantear

- ♦ ¿Cuál es mi experiencia y mi nivel en informática? Si es limitado, ¿quién me puede ayudar de forma regular?



♦ ¿Cómo voy a mantener la página web actualizada?

♦ ¿Cómo puedo hacer encajar y complementar la comercialización a través de Internet con otros canales, como los mercadillos y mercados de productores?

Consejos para vender en Internet

♦ Fija los objetivos que justifican tu presencia en Internet. Evalúa los recursos (trabajo, experiencia, software, hardware) que necesitarás para alcanzarlos.

♦ Una página que permita realizar y procesar pedidos necesita un sistema más complejo, que una que solo anuncie tu negocio y tus productos.

♦ Necesitas conocer las opciones de envío más cercanas, menos costosas, más fiables, y que tengan transporte refrigerado si fuera necesario.

♦ Haz que tu página sea fácil de usar y de encontrar. Recoge las opiniones de amigos y clientes.

♦ Da a la página un nombre (dirección o dominio) corto, que tenga un significado, fácil de pronunciar y de recordar.

♦ Diversifica tus canales de distribución. No confíes en tu página web como único canal.

♦ Guía a la gente hasta tu web (crea links en páginas relacionadas, pon tu dirección web en guías de empresas, en tus tarjetas o folletos publicitarios, únete a webs que promocionen los productos locales).

Adaptado de: National Center for Appropriate Technology (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series [6]

2. Definiendo canales alternativos

Para identificar las alternativas básicamente hemos de fijarnos en tres características: los tipos de intermediarios, su número y las condiciones y responsabilidades de cada participante en el canal.

Tipos de intermediarios. Las pequeñas empresas agroalimentarias deben identificar los tipos de intermediarios que pueden realizar la distribución (p.ej., mayoristas, cadenas de supermercados, fruterías) en el área geográfica objetivo. Las empresas también han de buscar la innovación en los canales alternativos. A veces se eligen canales nuevos o menos convencionales por el coste o la falta de efectividad del canal dominante (p.ej., supermercados). El siguiente cuadro muestra una solución poco convencional para la distribución de productos agroalimentarios.

CSA – Comunidad de Apoyo a la Agricultura (Community Supported Agriculture) es un sistema de comercialización directa donde los consumidores pagan al productor al inicio de la temporada por recibir una cesta semanal de frutas y verduras frescas. Podríamos decir que una “acción” de CSA se cosecha y se entrega al cliente durante varios meses (...).

El corazón de la filosofía del modelo de CSA es que los clientes (o los “miembros”) verdaderamente apoyan a los productores locales al compartir el riesgo cada temporada. Esto significa que incluso aunque la cosecha



sea mala, los clientes pagarán la misma cantidad. Están dispuestos a hacerlo para asegurar que “sus” explotaciones perviven como fuente de comida sana y como forma de conexión con la tierra y la comunidad local. Una explotación CSA tiene la oportunidad de desarrollar una base de clientes muy leales.

Adaptado de: National Center for Appropriate Technology (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series [6]

Número de intermediarios. Es esencial decidir cómo será de intensiva la distribución. Dicha intensidad dependerá de las decisiones tomadas en el marco de la estrategia global de marketing (ver módulo 1/ unidad 2). Existen tres estrategias generales basadas en el número de intermediarios:

♦ **Distribución intensiva** – distribuir el producto en tantos puntos de venta como sea posible. La comercialización de productos básicos y otros productos de valor unitario bajo normalmente busca una distribución intensiva, es decir, la saturación del mercado. Esta opción requiere gran capacidad de producción y, en la mayoría de los casos, es demasiado cara para ser asumida por una pequeña empresa agraria. En la distribución intensiva, los canales son generalmente largos e implican varios niveles de venta al por mayor, así como otros intermediarios.

♦ **Distribución selectiva** – se basa en un número limitado de intermediarios, lo que permite al agricultor / productor desarrollar relaciones más estrechas con ellos. La empresa puede obtener una cobertura adecuada del

mercado, manteniendo al mismo tiempo un mayor control sobre los intermediarios y costes más bajos que con la distribución intensiva. El canal de distribución es relativamente corto, sin intermediarios entre el productor y el minorista que vende el producto al consumidor final.

♦ **Distribución exclusiva** – es la distribución selectiva llevada al extremo, en la que solo existe un vendedor o distribuidor por área geográfica que se encargue de la venta del producto. Esta opción es habitual en la venta de aquellos productos agroalimentarios más sofisticados y caros. “Se puede perder parte del mercado con una política exclusiva de distribución, pero puede ser compensado con la imagen de calidad y prestigio y con los reducidos costes de marketing (...). En la distribución exclusiva los productores y los intermediarios trabajan mano a mano en cuanto a promoción, existencias (...) y precios” [2].

Condiciones y responsabilidades de cada participante en el canal. Las decisiones clave en cuanto a las relaciones comerciales con los intermediarios son: política de precios, términos y condiciones de venta, derechos territoriales y responsabilidades específicas que deben adoptar productor e intermediario.

La política de precios incluye el establecimiento de una lista de precios, de descuentos y de los márgenes de los intermediarios. Deben reflejar los intereses de intermediario y productor, y ser entendidas por ambos como equitativas y suficientes para permitir una cooperación duradera.

Términos y condiciones de venta se refiere a las condiciones de pago y garantías para los productores, y a las restricciones sobre dónde y cómo pueden venderse los productos.

Derechos territoriales de los distribuidores. Definen la zona geográfica que le corresponde al distribuidor y las condiciones bajo las que el productor puede pactar con otros distribuidores (en su caso).

Las responsabilidades y derechos del productor y el distribuidor deben quedar claramente definidas, especialmente en los canales de distribución exclusiva.



El objetivo general es construir una relación a largo plazo que sea beneficiosa para todos los miembros del canal.



Recuerda

Analiza la demanda del mercado.

Ajusta el producto en función de las necesidades del cliente.

Define una estrategia de distribución adecuada.

Caso de estudio

Bowersox et al., autores citados por Crawford, proporcionan una perspectiva interesante sobre la relación entre la estrategia global de marketing, los canales de distribución y las prácticas de marketing, al describir la evolución

del **mercado de flor cortada en EE.UU.**, en la década de 1960.

La flor cortada tiene que ser distribuida rápidamente. Incluso aunque se trate con conservantes (...), su vida útil es bastante limitada. Los cultivadores californianos estuvieron entre los primeros en desarrollar contenedores especiales para frenar el ritmo de deterioro. Estos contenedores para el preenfriamiento de flores recién cortadas en el campo, podían contener diferentes cantidades de flores, estaban diseñados para adaptarse a las dimensiones de la bodega de un avión y eran fáciles de manejar.

El canal de comercialización tradicional para la flor cortada eran las floristerías. Ante el objetivo de aumentar la demanda, se halló que las floristerías no eran la vía adecuada. Los estudios del mercado mostraban que sólo el 2,5% de los hogares compraban flor cortada con frecuencia, pero que existían oportunidades para inducir a comprar más flores y más a menudo. Las floristerías estaban orientadas hacia las ocasiones especiales, como bodas, funerales, días especiales, etc. Los productores de flores querían llevar su producción al mercado de masas, por lo que recurrieron a los grandes almacenes y a las cadenas de comida por ser puntos de venta con grandes niveles de tráfico de clientes.

Los estudios revelaron también que muchos consumidores consideraban el precio unitario demasiado alto como para realizar compras frecuentes. La respuesta de los productores fue dejar de vender docenas. Redujeron el tamaño

del paquete con lo que lograron bajar el precio unitario. Las rosas, por ejemplo, se empezaron a comercializar en lotes de tres. En el campo, las flores comenzaron a envasarse de acuerdo con los nuevos tamaños de envase establecidos.

Para convencer a los minoristas de vender flor cortada, los márgenes tenían que ser competitivos con respecto a los de otros productos que competían por el espacio disponible. Los productores invirtieron en el diseño de unidades de venta que requerían poco espacio, pero que atraían la atención de los posibles compradores. Además, dado que la investigación había desvelado que las flores responden a un patrón de compra por impulso, y que son más susceptibles de ser compradas al finalizar la visita a la tienda más que al inicio, los productores animaron a los minoristas a colocarlas cerca de las cajas registradoras. Estas tácticas sirvieron para aumentar la rentabilidad de la venta de flor cortada para los minoristas.

Este caso es un ejemplo de cómo la distribución y las decisiones de marketing están relacionadas entre sí. Los cambios en los canales de distribución requieren cambios en la estrategia de marketing, con el fin de que resulten eficaces, y viceversa.

Adaptado de: Crawford, I.M., Agricultural and food marketing management [2]

Mercados internacionales

Por último, debes saber que, el enfoque general sobre los canales de distribución, es aplicable

tanto a los mercados nacionales, como a los extranjeros. Sin embargo, están extendidos algunos mitos sobre que las pequeñas empresas agrícolas han de abstenerse de afrontar el reto de entrar en los mercados extranjeros – p.ej. “Mi empresa es demasiado pequeña para exportar” o “Exportar es demasiado complicado”.

Estos mitos no tienen base. Hay miles de pequeñas empresas que operan con éxito en los mercados internacionales, y las empresas agrarias no tienen por qué cargar solas con todo el proceso de exportación. Expertos externos, como las asociaciones de agricultores o los asesores en exportación, pueden ayudar a encontrar clientes extranjeros y canales de comercialización adecuados, y también pueden proporcionar asistencia en los trámites y la entrega de los productos.

A pesar de lo dicho, cuando se está considerando exportar, se debe desarrollar el proceso con cuidado, para evitar inconvenientes. Aquí se indican algunas **pautas para entrar en los mercados internacionales**:

- ♦ **Evalúa el potencial y la preparación de tu negocio para la exportación** – es fundamental entender qué se necesita para tener éxito en el mercado internacional, y evaluar si la empresa cuenta con la capacidad y los recursos necesarios para hacer frente a la demanda adicional.

- ♦ **Traza un plan de exportación e intégralo en tu plan general de negocio** – un plan de exportación es la parte del plan de negocio que se ocupa de los mercados internacionales;

debe identificar los mercados, los objetivos de exportación y los recursos necesarios.

♦ **Investiga y selecciona tu mercado(s) objetivo** – es la clave para entender las oportunidades existentes, entender qué les importa a tus clientes potenciales y saber cómo abordar el nuevo mercado.

♦ **Entiende los aspectos legales del comercio internacional** – es esencial familiarizarse con la normativa sobre importación, las normas de productos y las licencias requeridas en los mercados de destino.

♦ **Adapta tu plan general de marketing de acuerdo con los requisitos específicos de tus mercados de destino** – por ejemplo, hay que fijar los precios de exportación, adaptar los materiales promocionales y las prácticas empresariales según las diferencias culturales...

♦ **Determina qué métodos son mejores para entregar tu producto** – hay que diseñar canales de distribución adecuados, que en la mayoría de los casos incluirán socios locales y/o intermediarios.

♦ **Desarrolla un plan financiero sólido** – es necesario un plan integral de financiación; ayudará a protegerse frente a cambios en las tasas de cambio y contra la lentitud en los retornos (en los mercados internacionales los pagos suelen tardar más que en los nacionales).

Ejercicios y actividades

Con lo aprendido en esta unidad, por favor responde a las siguientes preguntas:



1. ¿Los intermediarios son necesarios? ¿Sí o no? Da tres buenas razones.
2. ¿Cuál es el aspecto más importante que diferencia a agentes de ventas y los corredores del resto de intermediarios?
3. Nombra y describe nueve funciones clave desarrolladas por los canales de distribución.
4. ¿En qué circunstancias y para qué tipo de productos se usa más la distribución intensiva?
5. Con tus propias palabras, indica los pasos clave en el desarrollo de una estrategia de distribución.
6. Completa la siguiente frase: “La clave para establecer buenas relaciones con los intermediarios es...”

Bibliografía / Para leer más...

- [1] **Confagri** - Confederação Nacional de Cooperativas Agrícolas e do Crédito Agrícola de Portugal (2004), Guia de Exportação de Produtos Agro-Alimentares
- [2] **Crawford, I.M.** (1997), Agricultural and food marketing management, FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma

(<http://www.fao.org/docrep/004/W3240E/W3240E00.HTM>)

[3] **Dixie G.** (2005), Horticultural Marketing, Marketing Extension Guide, FAO - Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: Roma

(<http://www.fao.org/docrep/008/a0185e/a0185e00.htm#Contents>)

[4] **Keegan W.J.** (2013), Global Marketing Management, 8ª Edición, Prentice Hall: New Jersey

[5] **Kotler P., Keller L.K.** (2012), Marketing Management, 14ª Edición, Prentice Hall: New Jersey

[6] **National Center for Appropriate Technology** (2012), NCAT Marketing Tip Sheet Series (www.ncat.org)

[7] **ProudFarmer Project** (2010), Methodological Training Tool in Marketing, 1. Marketing of Local and Typical Products, 1.5 Place

[8] **The Canadian Trade Commissioner Service**, Step-by-Step Guide to Exporting (<http://www.tradecommissioner.gc.ca/eng/gui-de-exporting.jsp>)



Objetivos de aprendizaje / resultados

Esta unidad ha sido concebida para dar a conocer al lector el modelo de las 4Cs de Lauterborn y para que lo compare con el enfoque de las 4Ps.

Al finalizar esta unidad habrás conseguido:

1. Comprender el concepto del modelo de las 4Cs;
2. Describir los 4 elementos de dicho modelo;
3. Identificar las diferencias básicas entre los modelos de las 4Ps y las 4Cs;
4. Incluir elementos del modelos de las 4Cs en tu plan de negocios y en el plan de marketing;
5. Cambiar tu percepción en torno a lo que estás generando y llevando al mercado;
6. Aplicar el enfoque de las 4Cs en el marco empresarial.

Duración estimada



Completar esta unidad, incluyendo la resolución del ejercicio propuesto, te llevará alrededor de 60 minutos.

Resumen

Las 4Ps de McCarthy son el modelo clásico del marketing mix, han sido empleadas durante décadas en todo el mundo. Sin embargo, numerosos estudios lo critican por estar orientado a la producción y no al consumidor. A pesar de sus deficiencias, las 4Ps siguen siendo un elemento básico del marketing mix.

Entre las diversas críticas elaboradas, el modelo de las 4Cs de Lauterborn se considera

más sencillo y más centrado en el consumidor, a la vez que intenta adaptarse mejor a los cambios desde los mercados de masas a los nichos de mercado. De hecho es el equivalente a las tradicionales 4Ps, pero visto desde la perspectiva del cliente. El modelo de las 4Cs se basa en las necesidades y deseos del consumidor, el coste para el consumidor para satisfacer dichas necesidades, la conveniencia de la compra, y la comunicación bidireccional con el consumidor.

Recursos didácticos (lectura)

Las 4Ps y sus críticas

McCarthy acuñó en 1960 el término marketing mix, a menudo denominado como las 4Ps (producto, precio, promoción y distribución (place, en inglés)), como un medio para trasladar el plan de marketing a la práctica (Bennett, 1997). Desde entonces, las 4Ps son usadas por vendedores de todo el mundo, y se consideran pilares básicos del marketing tradicional.

Sin embargo, este modelo ha sido muy criticado por estar orientado a la producción y no al consumidor (Popovic, 2006). Desde su creación han sido varios los autores (p.ej., Lauterborn, 1990; Möller, 2006; Popovic, 2006) que han cuestionado la validez del marketing mix tradicional en la cambiante sociedad actual, algunos incluso lo rechazan por completo y proponen otras alternativas. Möller (2006) señala algunos de sus aspectos negativos:

- ◆ Orientación interna, no tiene en cuenta el comportamiento del consumidor.
- ◆ Considera al consumidor como un sujeto pasivo, no permite interactuar, ni captar relaciones.
- ◆ No ayuda a personalizar las actividades de marketing.



Además, el marketing mix no hace referencia a la construcción de relaciones, que tan importante se han hecho para el marketing, ni a las experiencias que los consumidores compran (Fakeideas, 2008). Pero a pesar de

sus deficiencias y limitaciones, y tal vez gracias a su sencillez, las 4Ps continúan siendo un elemento básico del marketing mix, y por ello gran cantidad de libros tratan sobre el tema (Goi, 2009).

De entre los modelos alternativos desarrollados, la fórmula de Lauterborn, conocida como las 4Cs, está considerada más sencilla y puede ser empleada para la toma de decisiones en marketing. A demás, está **orientada al consumidor** y asegura una visión del marketing mix desde el punto de vista del consumidor. Por ello, el resto de la unidad describe este modelo.

No olvides que:

“Los clientes de hoy en día dan por hecho las características funcionales y prestaciones, la calidad del producto, y un imagen de marca positiva. Quieren productos, mensajes y campañas de marketing que deslumbren sus sentidos, les lleguen al corazón y estimulen sus mentes.”

Bernd Schmitt

Fuente: *business survival toolkit*
(<http://business-survival-toolkit.co.uk/>)

El cambio a las 4Cs

El modelo de McCarthy de las 4Ps fue ideado en 1960 cuando un tipo de marketing homogéneo y de masas podía ser efectivo. Este modelo fue especialmente útil en los comienzos del marketing, cuando los productos físicos representaban un amplio porcentaje de la economía (Goi, 2009). En la cambiante

sociedad actual, el foco de atención está sobre el consumidor, que es muy avisado y tiene varias demandas a un tiempo. En estas circunstancias, Lauterborn (1990) propuso el modelo de las 4Cs, que se fija con determinación en la perspectiva del consumidor, y no en la de la empresa, e intenta adaptarse mejor al **cambio desde los mercados de masas a los nichos de mercado**.



Esto no significa que las 4Ps hayan perdido su importancia, pero integrar tanto las 4Ps como las 4Cs en la estrategia de marketing nos ayudará a construir una marca fuerte (Smith, 2003).

Las 4Cs son:

1. **Consumidor – deseos y necesidades (en vez de Producto):** No puedes seguir vendiendo aquello que seas capaz de hacer. No puedes desarrollar productos y después intentar venderlos en un mercado de masas. Debes vender lo que alguien quiera comprar específicamente. Tienes que estudiar y entender qué es lo que el consumidor quiere y necesita, a través de un feedback continuo, para así poder devolverle valor; la información la debes obtener de la investigación del mercado. A continuación atráelos uno a unos con aquello que cada uno quiere comprar. “Construye” el producto para ellos. Como el legendario gurú Peter Drucker dijo una vez: *“El propósito de un negocio es crear y servir a un cliente.”*
2. **Coste (en vez de Precio):** Comprende lo que le cuesta al cliente satisfacer sus necesidades y

deseos. El precio solo es una parte de ese coste. Si confías solo en el precio para poder competir, a largo plazo eres vulnerable. El coste entraña saber lo que sacrifica un cliente a la hora de comprar un producto. El coste total tendrá en cuenta el tiempo invertido (p.ej., conducir hasta el punto de venta), el coste de conciencia al consumirlo, e incluso el coste de búsqueda. Muchos factores afectan al coste, como el coste de cambiar o implementar un nuevo producto y el coste de no elegir un producto de la competencia.

“El valor ya no es la hamburguesa más grande al menor precio. Es una compleja ecuación con tantas soluciones correctas como subconjuntos de clientes.” Lauterborn (1990).



3. **Conveniencia de compra (en vez de Distribución):** El objetivo de la tercera C es hacer que la adquisición de un producto sean tan conveniente como sea posible para el consumidor. En la era de Internet, del e-commerce, los catálogos, las tarjetas de crédito y los smartphones, el consumidor no necesita desplazarse para satisfacer sus necesidades, ni están limitados los lugares donde satisfacerlas. La conveniencia tiene en cuenta la facilidad para comprar un producto, para encontrarlo, para obtener información sobre él, etc. La atención debe ponerse en lo fácil que resulta para los consumidores para comprar o adquirir un producto, en lugar de en lo fácil que es para la industria distribuirlo.

“Piensa más allá de esos bonitos y ordenados canales de distribución que has configurado a lo largo de los años. Conoce donde prefiere

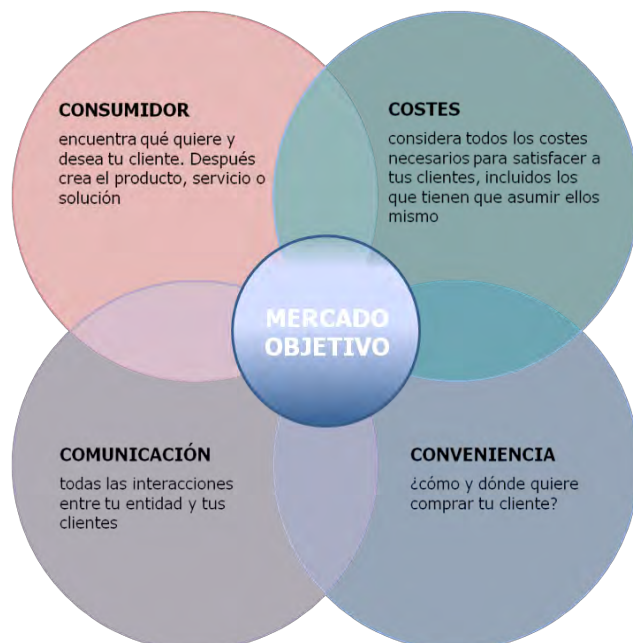


comprar cada subsegmento del mercado, y sé ubicuo.” Lauterborn (1990).



4. **Comunicación (en vez de Promoción):** Mientras que la promoción es “manipuladora” al provenir del vendedor, la comunicación sugiere un intercambio de ideas entre comprador y vendedor; resulta “cooperativa”. *“La comunicación es un proceso basado en una relación bidireccional e interactiva, que tiene como objetivo crear un diálogo con los consumidores potenciales con base en sus necesidades y estilos de vida”.* Va de “escuchar y aprender”, “dar y recibir”, en vez de la comunicación unidireccional que “dice y cuenta” (p.ej., promoción). Existen diferentes formas de comunicación, como la publicidad, las relaciones públicas, la ventar personal, las redes sociales, y cualquier otra vía que sirva como medio de comunicación entre la empresa y el consumidor.

Las cuatro variables o elementos de las 4Cs se resumen la siguiente figura:



Fuente: Kar (2011)

Resumiendo, algunos consejos:

- ♦ En lugar de Producto: estudia las necesidades y deseos del cliente.
- ♦ En lugar de Precio: comprende lo que le cuesta al cliente satisfacer sus necesidades y deseos.
- ♦ En lugar de Distribución: piensa en la conveniencia de la compra para el cliente.
- ♦ En lugar de Promoción: céntrate en una comunicación bidireccional con los clientes.
- ♦ **Sin embargo:**
- ♦ Es importante entender que la base subyacente sigue siendo la misma; de hecho las 4Cs son una reiteración de las 4Ps, redefinidas con una mayor orientación al consumidor.



Por último, pero no menos importante:

7. En la economía actual, para los consumidores es muy fácil llevar su dinero a cualquier lugar. La competencia es dura. Si logras entender las necesidades y deseos de tus clientes, a través de un feedback continuo, serás capaz de devolverles mucho valor (Dore, 2014).

Caso de estudio

Conservando la tradición.....

La empresa agroalimentaria **Niki Agathocleous Ltd** fue fundada por Niki Agathocleous en 1989 en Agros, un pequeño pueblo de montaña en Chipre.

En Chipre es una tradición que las amas de casa ofrezcan cucharas dulces¹ a sus invitados.

Con el ánimo de unir la tradición con su pasión por la cocina, Niki empezó a preparar cucharas dulces y mermeladas para sus parientes y amigos.

En 1986 Niki abrió su primer taller. En 1989, debido a la demanda creciente de sus productos, estableció oficialmente la empresa. En 1992 abrió su segundo obrador, manteniéndose siempre fiel a las recetas tradicionales y a la alta calidad de los productos mediante la aplicación de estrictas normas de sanidad y salud.

En 1996, la empresa introdujo nuevos productos en el mercado, como la compota de fruta, el puré de tomate, las hojas de parra, y **cucharas dulces y mermeladas para diabéticos**. También se recuperó una vieja receta de **dulce de rosa**. Receta sólo conocida por los habitantes de Agros, el único lugar de Chipre donde se da la rosa con la que se elabora.

En 2003, con la demanda de sus productos creciendo continuamente, la empresa construyó su primera gran fábrica, que también incluía **un punto de venta directa**, certificada bajo los sistemas APPCC e ISO 2000, normativa internacional con requisitos específicos para la gestión de la seguridad alimentaria.

Desde 2004 **exportan sus productos** a más de seis (6) países, entre ellos Inglaterra, Australia, Estados Unidos, Francia, Japón y Egipto.

En 2005, comenzaron a producir uno de los productos chipriotas más conocidos, los **Soutzioukos**, que rápidamente se convirtieron en uno de sus productos más apreciados. Y de nuevo introdujeron **nuevos productos** como los

siropes de algarroba y de uva, o el kiofteria (a base de uvas pasas secadas al sol) o los higos pasos.

Hoy día, la empresa elabora **más de sesenta (60) productos tradicionales** y es una de las empresas líderes del sector en Chipre.

Los clientes, actuales y potenciales, y los turistas, pueden visitar la fábrica situada en Agros, para así experimentar la producción tradicional de cucharas dulces, mermeladas, Soutzioukos y otros productos. Los clientes pueden probar y comprar allí dichos productos, que también están disponibles en **otras muchas tiendas** del país.

Es más, la empresa cuenta con **página web** donde se ofrece información detallada de cada producto. Los clientes pueden dejar en ella sus **opiniones** y hacer sugerencias. También tienen un **perfil en Facebook** para lograr una comunicación más fluida.

Esta industria agroalimentaria constituye un buen ejemplo de la implementación del modelo de las 4Cs al centrarse en:

- ◆ las necesidades de los consumidores en cuanto a productos tradicionales saludables y de calidad,
- ◆ el coste para el consumidor de satisfacer esas necesidades y deseos,
- ◆ la conveniencia de la compra para el consumidor,
- ◆ la comunicación bidireccional y la construcción de relaciones con los consumidores.

Fuente:

<http://nikisweets.com.cy/index.php?op=page&id=69>

¹NT. Cucharas dulces: Conservas dulces, servidas en una cuchara como gesto de hospitalidad en Grecia, Chipre y parte de Oriente Medio

Ejercicios y actividades



Con lo aprendido en esta unidad, por favor responde a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las diferencias básicas entre el modelo de las 4Ps y el de las 4Cs?
2. ¿Cuándo fue la última vez que realmente estudiaste las necesidades de tus clientes? ¿Qué medios empleaste?
3. Piensa como un consumidor: da 3 razones por las que un consumidor escogerá tu producto en vez de uno de la competencia.
4. ¿Cómo de conveniente les resulta a los consumidores obtener tu producto?
5. Tres razones por las que es necesario que la empresa tenga página web.
6. ¿Por qué se considera más apropiada la comunicación de dos vías que la unidireccional?
7. Nombra tres canales de comunicación que permitan interactuar con los consumidores.

Bibliografía / Para leer más...

Bibliografía

[1] **Bennett, A.R.** (1997). The Five Vs – A Buyer's Perspective of the Marketing Mix. *Marketing Intelligence & Planning*, 15 (3), pp. 151-156.

[2] **Business survival toolkit.** (2014). The marketing mix- the 4Cs [pdf]. Disponible en línea: <http://business-survival-toolkit.co.uk/stage-four/marketing-and-communications2/the-marketing-mix-the-4cs> [visitada el 19 de noviembre 2014].

[3] **Dore, J.M.** (2014). The Four New Cs of Marketing. Disponible en línea: <http://janmariadore.com/four-cs-of-marketing/> [visitada el 19 de noviembre de 2014].

[4] **Fakeideas.** (2008). Revision: Reviewing the Marketing Mix. Disponible en línea: <https://fakeideas.wordpress.com/2008/03/07/revision-reviewing-the-marketing-mix/> [visitada el 28 de noviembre de 2014].

[5] **Goi, C.L.** (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1 (1), pp. 2-15.

[6] **Kar, A.** (2011). 4Cs of Marketing – The Marketing Mix. Disponible en línea: <http://business-fundas.com/2011/4-cs-of-marketing-the-marketing-mix/> [visitada el 19 de noviembre de 2014].

[7] **Lauterborn, B.** (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61 (41), pp. 26.

[8] **McCarthy, E.J.** (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. IL: Richard D. Irwin.

[9] **Möller, K.** (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 22 (3), pp. 439-450.

[10] **Popovic, D.** (2006). Modelling the Marketing of High-Tech Start-Ups. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis of Marketing*, 14 (3), pp. 260-276.

[11] **Smith, K.T.** (2003). The Marketing Mix of Integrated Marketing Communication: A move from the 4 P's to the 4 C's [pdf]. Disponible en línea:
<http://59.67.71.237:8080/ad/ziliao/the%20move%20from%204p%20to%204c.pdf> [visitada el 18 de noviembre de 2014].

Para leer más...

[1] **Hamilton, C.** (2014). What Are the 4Cs of Good Business Communications? Disponible en línea: http://www.ehow.com/list_6778767_4-cs-good-business-communications_.html [visitada el 21 de noviembre de 2014].

[2] What Are the 4Cs of Good Business? [pdf]. Disponible en línea:
http://www.uniquebusinessstrategies.co.uk/pdfs/budding_manager/what_are_the_4cs_of_good_business.pdf [visitada el 20 de noviembre de 2014].

[3] **Masters Student.** (2013). Transforming the 4P's into 4C's in online environment. Lund University. Disponible en línea:
<http://www.brandba.se/blog/transforming-4p-into-4c-online> [visitada el 18 de noviembre de 2014].

Objetivos de aprendizaje / resultados



Al finalizar esta unidad habrás conseguido:

- ♦ Entender cómo cooperar con otros puede mejorar tu negocio;
- ♦ Definir una estrategia de cooperación para tu entidad;

Duración estimada



Completar esta unidad, incluyendo la resolución del ejercicio propuesto, te llevará alrededor de 60 minutos.

Resumen

Esta unidad va sobre cooperación...Cooperar significa "trabajar juntos"; pero, ¿con quién se supone que has de cooperar? ¿Y por qué? ¿Por qué deberías trabajar con otros? Puede que pienses: "Estoy bien así".

En esta unidad te explicamos los beneficios que un negocio pequeño, como el tuyo, puede sacar de la cooperación. Tanto si eres un pequeño productor que quiere abrirse paso en el mercado, como si eres el propietario de un negocio establecido y con un cierto volumen de ventas, te mostraremos como trabajando junto con otras empresas y entidades pueden abrirse multitud de oportunidades.

Cooperar ayuda a reducir riesgos y costes y a conseguir de manera más rápida y con menor coste entrar en los mercados, acceder a la información y a la tecnología. Pero requiere tomarse el tiempo necesario para definir los

objetivos, elegir los socios y establecer las reglas del juego.

También verás que puedes establecer asociaciones con aquellos a los que ves como tus grandes competidores, además de con proveedores y clientes.

A lo largo del texto encontrarás ejemplos con los que identificarás y entenderás alianzas interesantes para el desarrollo de tu negocio.



Recursos didácticos (lectura)

En los próximos años, solo los agricultores más organizados serán capaces de permanecer en un mercado cada vez más exigente, global y competitivo. Cooperar es probablemente la mejor opción para los pequeños productores, con menos recursos que las grandes empresas, para superar con éxito los retos competitivos.

La cooperación entre empresas agrarias debe ser entendida como un proceso con el que combinar esfuerzos, recursos y talento para implementar un proyecto común.

Pros y contras de la cooperación

Antes de discutir cómo podemos cooperar, entendamos los beneficios que obtendremos de ello (y seamos conscientes también de los problemas que podemos encontrar). Las asociaciones están motivadas por diferentes razones, y se están convirtiendo en la piedra angular de muchos modelos de negocio. Todas las empresas dependen en un momento u otro de uno o varios socios claves. Por lo tanto es vital que entendamos las diferentes motivaciones para cooperar:

- ◆ **Optimización y economía de escala.** La razón más básica es la de optimizar la asignación de recursos y actividades. La mayoría de las veces, para una empresa no es eficiente poseer todos los recursos, o realizar todas las actividades ella misma. Asociarse para optimizar y construir economías de escala, a menudo implica la contratación externa o compartir infraestructura, y permite:
 - Reducir los costes.

- Aumentar el volumen de ventas al abrir nuevos mercados.

Sería el caso de un fabricante de mermelada que compra la fruta fresca a distintos agricultores; como cada uno de ellos está especializado en la producción de variedades diferentes de frutas, son capaces de producir fruta de una calidad tan buena, que el fabricante puede centrarse en la mermelada en vez de perder tiempo y dinero gestionando los campos de producción.



- ◆ **Reducción del riesgo y la incertidumbre.** Si **compartes** el riesgo, tendrás más oportunidades de éxito. Asociarse ayuda a reducir el riesgo en un entorno caracterizado por la incertidumbre. No es inusual que los competidores formen alianzas estratégicas en un área, a la vez que compiten en otra.

Por ejemplo, varias empresas productoras de salsa de tomate de una región han desarrollado de forma conjunta una estrategia de I+D (Investigación y Desarrollo) para desarrollar nuevas tecnologías para la fabricación de nuevos productos. El grupo coopera para crear esa nueva tecnología, luego cada uno competirá en el mercado con sus propios productos fabricados con esa tecnología.



- ◆ **Adquisición de recursos y actividades concretos.** Pocas empresas poseen todos los recursos necesarios para realizar todas las actividades que implica su modelo de negocio. En vez de eso, amplían su capacidad confiando en otras empresas para que les provean de ciertos recursos o desarrollen ciertas actividades. Estas

asociaciones están motivadas por la necesidad de adquirir conocimientos, licencias o acceder a los clientes. Permiten:

- ❑ Reducir costes.
- ❑ Aprovechar la experiencia y el conocimiento de los socios.



Por ejemplo, hay agricultores, especialmente en las zonas cerealistas, que se unen en cooperativas para adquirir maquinaria agrícola (como tractores o cosechadoras). Esto les permite tener acceso a la tecnología más novedosa, a un coste que de manera individual no podrían asumir.



Así, para los agricultores la cooperación representa una oportunidad porque:

- ◆ El productor participa en mayor medida del valor añadido de la producción, al abarcar más etapas del proceso que no le son accesibles en solitario (envasado, procesado, marketing...).
- ◆ Da una mayor transparencia y estabilidad a los mercados agrarios. Por ejemplo, las cooperativas dan mayor poder de negociación a los agricultores, tanto hacia los clientes como hacia los proveedores; esto mejora su competitividad en un mercado cada vez más difícil y globalizado.
- ◆ Da acceso a servicios, como la formación, la información, las nuevas tecnologías y conocimientos que permiten mejorar el rendimiento de la producción. Esto es especialmente importante en las pequeñas empresas, pues no tienen los recursos humanos, ni económicos, para abordar inversiones en nuevas tecnologías que les permitirían entrar en grandes mercados, más lejanos o menos conocidos.
- ◆ Contribuyen a estructurar el territorio, dando continuidad a la agricultura, lo que fomenta el empleo y el desarrollo económico en las zonas rurales.

Una debilidad de cooperar es el hecho de que trabajamos con socios. De igual manera que ir de la mano del socio adecuado puede simplificar nuestro trabajo en gran medida, los desacuerdos con los socios que no cumplen con sus obligaciones pueden llevarnos al fracaso.

Con el tiempo será inevitable que aparezcan diferencias de opinión, conflictos o disputas; por lo que es necesario establecer claramente los objetivos, la división de tareas, las responsabilidades y las contribuciones que deben asumir cada una de las partes.

Pero sin lugar a dudas, los beneficios que nos aporta cooperar, superan los potenciales inconvenientes. El siguiente gráfico muestra los pasos a seguir:

Paso 1. Identificar opciones estratégicas		
Cooperar		Seguir solo
¿Por qué cooperar? ¿En qué ámbito podemos cooperar?		
Paso 2. Elección del socio(s)		
¿Dónde encontrarlo? ¿Cómo elegirlo?		
Paso 3. Proceso de negociación		
Verificar la idoneidad del socio		
Cuáles serán las aportaciones de las partes? ¿Cuál es la estructura organizativa del acuerdo de cooperación? ¿Cómo será el sistema de comunicación? ¿Cómo será el sistema de toma de decisiones? ¿Cuáles serán los mecanismos de control? ¿Qué hacer si se presentan conflictos? ¿Cuáles son las reglas de propiedad sobre los resultados? ¿Cómo se regirá la rescisión de la cooperación?		
¿Hay acuerdo?		
Paso 4. Formalización y gestión del acuerdo de cooperación		

Adaptado de “Guía básica para la cooperación entre empresas”

Así, una cooperativa de productores de almendras tiene unas reglas definidas para la admisión de nuevos socios, y unas normas que los socios han de cumplir. Cuando alguien solicita ser admitido se debe comprobar que cumple los requisitos de acceso e informarse de los derechos y obligaciones que está contrayendo.

Es de esperar que el productor, antes de aceptar el acuerdo sopesa sus diferentes opciones (otras cooperativas, venta directa, contratos con la industria, etc.), y se una a la

cooperativa porque concluya que es la mejor opción, siendo plenamente consciente del compromiso adquirido.

En resumen, cooperar hace mucho más fácil, rápido y barato el acceso a los mercados, la información y la tecnología. Pero hemos de dedicar el tiempo necesario a definir los objetivos de cooperación, elegir a nuestros socios y establecer las reglas del juego.

Formas de cooperación

Las posibilidades para cooperar son muchas. Primero debes tener claros los objetivos que te mueven a establecer asociaciones, para así poder elegir la forma más adecuada: si lo que quieres es penetrar en un mercado internacional, o transformar la producción, o crear una imagen de marca, etc.

Una manera de definir las formas de cooperación es basarse en las características de las partes implicadas:

- ◆ **Según el sector.** Puedes colaborar con otras empresas de tu mismo sector o buscar la colaboración de entidades de otro ámbito.
- ◆ **Según el área geográfica.** Quizás quieras trabajar con productores de tu localidad o de tu región, pero también podrías estar interesado en entidades de otro país, que te faciliten la entrada en el mercado.
- ◆ **Según los agentes implicados.** No es que solo puedas asociarte con tus competidores, es que también puedes hacerlo con tus proveedores e incluso con



tus clientes. Detengámonos aquí con mayor profundidad:

- ❑ **Co-competición.** Alianzas estratégicas entre competidores. Se basan en una combinación de cooperación y competición, derivada de la comprensión de que los competidores pueden salir beneficiados cuando trabajan juntos. Un buen ejemplo sería el Valle del Jerte en Extremadura. Esta es una zona en la que hay gran cantidad de vendedores de cerezas y sus derivados. No parece buena idea – demasiados competidores. Sin embargo, la realidad es que la abundancia de oferta atrae a los clientes, porque los competidores trabajan juntos en la construcción de una imagen de marca. Más allá de este punto comienza la competición. Como la concentración atrae a más clientes, cada vendedor tiene la oportunidad de conseguir más clientes que si estuviera solo.
- ❑ **Alianzas estratégicas entre no competidores.** Un acuerdo entre dos empresas que deciden compartir recursos para llevar a cabo un proyecto específico, de beneficio mutuo. Por ejemplo, empresas que producen diferentes productos (aceite de oliva, frutas, panes, mermeladas...) podrían formar una alianza estratégica para abrir una tienda en la que vender sus productos directamente a los consumidores.
- ❑ **Relación vendedor-proveedor para asegurar un suministro estable.** Ambas partes se necesitan la una a la otra para

que su propio modelo de negocio funcione. Así, un productor de pimiento necesita comprar la materia prima (pimientos secos) a productores de pimientos. Se necesitan el uno al otro.

- ❑ **Asociaciones con clientes.** Los clientes van a pagar por nuestros productos... ¡así que mejor llegar a un acuerdo con ellos! Un claro ejemplo son los grupos de consumidores ecológicos, un vínculo de confianza que beneficia a ambas partes: los productores se aseguran que los clientes comprarán sus productos; los clientes se aseguran la calidad y el origen de los productos. Es especialmente interesante para aquellos productores que están empezando. Las normas de funcionamiento pueden variar; la frecuencia de las entregas puede ser semanal, quincenal o mensual; a veces los clientes van a la explotación a cosechar los productos, otras el productor los lleva a la ciudad, e incluso llegan a enviarlos por mensajería. Un punto importante es el grado de posibilidad de elección de los productos: algunos productores ofrecen una cantidad fija de productos a un precio cerrado, mientras que otros operan como una tienda convencional.

En cuanto a la **fórmula legal** que toma la cooperación, la creación de **cooperativas** es muy común en el sector agrario. Las cooperativas son empresas formadas por personas que se asocian para desarrollar actividades empresariales con las que conseguir sus objetivos económicos y sociales,

con una estructura y un funcionamiento democráticos. Todos los estados miembro de la Unión Europea tienen su propia legislación sobre cooperativas. Sin embargo, las condiciones varían mucho de un país a otro.

Pero no es la única posibilidad. No siempre es necesario crear una nueva empresa con nuestros socios. La elección entre un tipo de acuerdo u otro dependerá de aspectos como su duración, intensidad y frecuencia de las actividades, necesidades de financiación o confianza entre los socios. Los acuerdos de cooperación pueden ser de diferentes tipos, entre ellos:



- ◆ **Acuerdos de cooperación sin participación de capital.** A menudo se formalizan mediante acuerdos verbales. Al final esto puede desembocar en conflictos, por lo que siempre se deben poner por escrito. Sin embargo, pueden ser una buena opción para comenzar a cooperar. Este es el caso de un pequeño productor de verduras al que se le presenta la oportunidad de vender una cantidad de su producción en una tienda de la ciudad, pero no tiene un vehículo adecuado; puede llegar a un acuerdo con otro productor con vehículo que haga la misma ruta, que lleve los productos a cambio de algún tipo de compensación.
- ◆ **Subcontratación.** Con esta fórmula, una empresa encarga a otra la realización de alguna actividad necesaria para el desarrollo de un producto, como puede ser el análisis de la calidad por un laboratorio externo, el desarrollo de una etapa del procesado, un área de comercialización, el diseño, etc. Las

razones para la contratación externa son normalmente los costes, la falta de capacidad a corto plazo o la falta de los recursos necesarios.

- ◆ **Consortio.** Son agrupaciones temporales de empresas para llevar a cabo un determinado proyecto en común, en el caso de que una de ellas, o las dos, no tengan la capacidad técnica, comercial o financiera para llevar a cabo los objetivos solos. A través del consorcio se consigue compartir el coste de la inversión, los riesgos y los beneficios que a largo plazo se obtengan, sin necesidad de crear una empresa con personalidad jurídica propia.
- ◆ **Joint venture o empresa conjunta.** Acuerdo empresarial en el que participan dos o más socios, para poner en común sus recursos, con el objeto de realizar una tarea específica. Esta puede ser un nuevo proyecto o cualquier otra actividad empresarial. Cada uno de los socios es responsable de los beneficios, las pérdidas y los costes asociados a la actividad. Sin embargo, la empresa tiene entidad propia, separada y aparte de otros intereses comerciales de los participantes.
- ◆ **Redes.** Se caracterizan por la existencia de varios miembros, que establecen multitud de acuerdos, llevados a cabo entre todos o parte de los miembros. Puede relacionar no sólo a empresas de distintos países, sino también a entidades públicas o privadas, entidades financieras, etc.
- ◆ **Acuerdos de distribución cruzada.** Recogen los intercambios de productos para ser

distribuidos en otros países. De esta manera dos empresas obtienen beneficio mutuo al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia.

- ◆ Otras formas de cooperación son la concesión de licencias, las franquicias, o los acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias.

En referencia a lo visto en unidades anteriores, veamos algunos ejemplos de **formas de cooperación** que se pueden establecer bajo el prisma de las **4Ps y las 4Cs**.



Ejemplos de cooperación en relación a las 4Ps del marketing mix

Producto	<ul style="list-style-type: none">• Cooperación en el proceso productivo. Los productores cooperan entre sí para transformar la producción, porque individualmente no llegan a un volumen mínimo que cubra los costes.• Cooperación tecnológica. Para la adquisición de tecnología. Es ideal para muchos pequeños productores, que no pueden soportar los costes y la incertidumbre de asumir directamente los riesgos de un proceso de investigación y desarrollo tecnológico.
Precio	Como hemos dicho antes, agrupar la producción permite obtener un mayor volumen de venta, y así se consiguen mejores condiciones con los distribuidores y compradores
Promoción	<p>Cooperación en el marketing. A los pequeños productores les puede facilitar la creación de una imagen de marca, mayor presencia en los mercados internacionales, o a destacar el origen regional de un determinado producto.</p> <p>Tiene sentido cuando los objetivos de marketing de las dos empresas se pueden combinar en una acción concreta para el consumidor final. Una cooperación en marketing con éxito genera resultados en los que no solo ganan las empresas asociadas, sino también el consumidor. Amplía la perspectiva del marketing. Mientras que las acciones de marketing tratan de optimizar la relación entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales, la cooperación en marketing analiza en qué medida la integración de un socio contribuye a mejorar la relación entre empresas y clientes. Por ejemplo: vender ketchup y espaguetis juntos.</p>
Distribución (place)	Cooperación para la comercialización. Esta fórmula puede permitir la comercialización en otros mercados o abrir nuevos canales de distribución y venta. También puede plantearse como un intercambio de productos entre empresas que, teniendo distintas ubicaciones geográficas, se comprometen a realizar una comercialización cruzada en sus respectivos mercados.

Ejemplos de cooperación en relación a las 4Cs de Lauterborn

Consumidor	<p>Una forma interesante de la distribución cooperativa es la comercialización impulsada por el cliente. Un grupo de consumidores paga por adelantado una determinada suma a un agricultor, y este se compromete a realizar entregas de producto a lo largo del año.</p> <p>Carlo Petrini, fundador de Slow Food refiriéndose a este método dijo: "Como consumidor, yo soy el co-productor de mi comida. Tengo la misma responsabilidad que el agricultor ". La producción y el procesado de alimentos necesitan un clima de comprensión y confianza entre productor y consumidor.</p>
Coste	Para disminuir el coste al cliente, más allá del precio de venta que este paga, el productor puede llegar a acuerdos con distribuidores y minoristas para hacer que el producto sea lo más accesible posible.
Comunicación	Ver Promoción
Conveniencia	Para facilitar la compra, los productores pueden cooperar para dar mayor visibilidad a sus productos y hacer que el acceso a la información sea más fácil. Esto se puede hacer creando un sitio web donde los consumidores pueden encontrar información sobre características y beneficios del producto, detalles de los productores y lugares de venta.

Casos de estudio

Veamos ahora tres casos de cooperación en el sector agrario. Los dos primeros están enfocados a facilitar la comercialización de la producción. El tercero es un ejemplo de cooperación para la gestión de la calidad.

ACTYVA, Sociedad Cooperativa

ACTYVA, S. Coop., es una cooperativa integral sin ánimo de lucro (no se reparten beneficios entre los socios, los salarios no pueden superar el 150% de lo que es habitual en el mercado) que actúa en Extremadura, y que reúne a productores agrarios, procesadores (panaderías, conservas), técnicos (veterinarios, agrónomos, diseñadores gráficos, ambientalistas) y consumidores.

Sus valores son la agroecología, el consumo responsable, la soberanía alimentaria y la transformación social. Sus objetivos son hacer posible la producción y distribución de alimentos ecológicos y la estandarización de un modelo de riesgo compartido entre productores, técnicos, administradores y consumidores. Una forma económica de comer alimentos de proximidad, ecológicos y saludables; al mismo tiempo que se generan nuevas oportunidades de empleo.

♦ **¿Qué ganan los productores agrarios al ser miembros de ACTYVA, S. Coop.?**

Ganan visibilidad en el mercado, aprenden técnicas de comercialización y consiguen una mayor cercanía y compromiso de los consumidores. También adquieren, a través de

una plataforma formativa, conocimientos que pueden incorporar a sus explotaciones.

En resumen, consiguen aumentar sus ventas e ingresos al aumentar su intervención en el valor añadido del producto, al tener una participación directa en la comercialización y emplear canales de distribución más cortos.

♦ **Proyectos en marcha**

❑ **Big Brother Bio Farming** (<http://bbbfbfarming.net/>). Plataforma en línea y en código abierto, que busca construir, promover y facilitar a las empresas de producción ecológica su posicionamiento en las redes sociales. El objetivo es acercar a los agricultores ecológicos (o en proceso de serlo) a los clientes, a través de blogs, cursos, eventos, vídeos y una comunidad de prosumidores (productores y consumidores)

❑ **Cáceres para Comérselo.** El proyecto piloto arrancó en la ciudad de Cáceres, aunque su objetivo es crecer a toda la región. Permite realizar pedidos en línea que son recogidos en los centros de trabajo y en otros puntos de la ciudad. No es necesario ser un miembro de Actyva, S. Coop. para realizar pedidos; aunque obviamente los miembros tienen una serie de ventajas que no tienen los que sólo son clientes.

♦ **Proceso**

Ha sido un largo proceso hasta conseguir materializar el proyecto. Gracias a una campaña de crowd funding realizada en 2013 se consiguió el dinero para crear la página web.

Anteriormente, en 2012, se había realizado una gira de difusión de la iniciativa por localidades de España y Portugal. En 2014 se lanzó la página web, arrancó el proyecto "Cáceres para Comérselo", así como los procedimientos legales para establecer la cooperativa. Este último ha sido un proceso complicado por las particularidades de la ley de cooperativas de la región. La iniciativa ha sido bien recibida, pero no se quedan aquí...la intención de los miembros es continuar creciendo, replicando el modelo en otros territorios.

Ambrosía La Vida

Ambrosía La Vida (<http://www.educatierra.es>) es un espacio para la comercialización conjunta de productos ecológicos en la ciudad de Plasencia. En 2012 tres productores ecológicos unieron fuerzas para abrir una tienda en común con la que acercar sus productos a los clientes:

- ◆ Barrunta Sentidos (<http://www.barruntasentidos.com/>) - agrupación de productores de frutas y verduras.
- ◆ Ecotahona del Valle del Ambroz (<http://www.ecotahonadelambroz.org>) - panadería ecológica.
- ◆ Enrique Vega (<http://www.educatierra.es/vida/index.php/enrique-vega>) - ganadero de vacuno ecológico.

Entre las tres entidades han sido capaces de poner en marcha un proyecto independiente, que no habría sido posible si lo hubieran

intentado por separado, debido a los costes de puesta en marcha y mantenimiento de la tienda, y al tiempo requerido para atender a los clientes.

Desde sus inicios, Ambrosía ha buscado ir más allá de ser una simple tienda en la que el cliente puede comprar comida. Es también un lugar de degustación, una cafetería y un restaurante, y un espacio en el que asistir a conciertos o realizar talleres, entre otros eventos.

De hecho, el éxito que está teniendo su cocina está haciendo que el restaurante esté ganando más peso en el modelo de negocio.

Asociación "Mesa del Tomate de Extremadura"

Extremadura es una de las regiones de Europa con mayor producción de tomate. En la región no solo se cultiva, también se transforma; existen 14 industrias que se dedican a ello.

Varios actores del sector cooperan en la Asociación, que tiene personalidad legal propia y no posee ánimo de lucro. Sus objetivos son el monitoreo, la investigación y la innovación en el cultivo del tomate, así como la gestión de la calidad con el análisis del producto fresco y terminado.

La Asociación incluye a representantes de todas las industrias que procesan tomate en la región (14) y a asociaciones de productores agrarios, en condiciones de igualdad. La Asociación supervisa los contratos y es la encargada de resolver los problemas y

desacuerdos entre industria y agricultor. Es responsable de establecer los criterios de calidad y también controla la entrada de producto en fábrica, para controlar que se cumple con los criterios establecidos.

Así, el sector del tomate de Extremadura al completo, contribuye a la generación de una imagen de calidad que facilita la comercialización del producto a nivel internacional.

Ejercicios y actividades



Te proponemos un pequeño cuestionario para comprobar el grado de conocimientos adquiridos.

1. La cooperación es un concepto que solo puede aplicarse en grandes empresas con muchos recursos y proyectos ambiciosos. Esta afirmación es:
 - a) Verdadera
 - b) Falsa
2. Indica la respuesta más precisa. La cooperación permite:
 - a) Reducir riesgos
 - b) Adquirir recursos
 - c) Reducir costes
 - d) Todas las respuestas son correctas
3. Indica la respuesta más precisa. Una empresa puede establecer acuerdos de cooperación:
 - a) Con otras empresas que no sean competidores directos.
 - b) Es posible establecer acuerdos de cooperación con proveedores.
 - c) La cooperación tiene muchas posibilidades. Se puede cooperar con otras empresas, sean competidores o no, con proveedores e incluso con consumidores.
4. Indica la respuesta correcta:
 - a) Para los productores agrarios las posibilidades de cooperación se limitan a unirse junto a otros productores en una cooperativa.
 - b) Conviene poner el acuerdo de cooperación por escrito, con los objetivos, responsabilidades y obligaciones de cada parte.
 - c) La cooperación empresarial puede darse en muchas áreas, pero no la comercialización.
 - d) Con quién cooperar no es tan importante, lo que importa es la cooperación en sí, por lo que no hay que dar importancia a la elección de nuestros socios.
5. Indica la respuesta más precisa. Un productor agrario puede establecer asociaciones:
 - a) Con otros productores de la zona para compartir equipos o comprar insumos.
 - b) Con una industria de procesado para venderle los productos bajo ciertas condiciones.
 - c) Con grupos de consumidores para suministrarles productos de una cierta calidad a lo largo del tiempo.
 - d) Todas las respuestas son correctas

Bibliografía / Para leer más...

Bibliografía

1. Dirección General de Política de la PYME (2003) Guía básica de cooperación entre empresas, Artes Gráficas Monterreina.

2. ENTANGLE consortium (2014)

Entrepreneurship Trainers for VET: a novel generation learning. Business Model Canvas. Module 7 Key Partners.

3. ProudFarmer Consortium (2010)

Methodological Training Tool in Marketing. Unit 1.5 Place

Para leer más...

1. <https://coopseurope.coop/>
2. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/social_dialogue/l26018_en.htm
3. <https://www.youtube.com/watch?v=RIhLNFb-500>
4. <https://www.youtube.com/watch?v=AwmMmadIK18>
5. <http://es.slideshare.net/tutor2u/cooperation-between-businesses>

Agricultura ecológica, sistemas de calidad y agroecología

Objetivos de aprendizaje / resultados



Esta unidad ayudará al lector a adquirir conocimientos sobre:

- ◆ Principios de agricultura ecológica, legislación y certificación
- ◆ Estándares de calidad
- ◆ Productos DOP, IGP y TSG¹

Duración estimada



Completar esta unidad, incluyendo la resolución del ejercicio propuesto, te llevará alrededor de 90 minutos.

Resumen

A lo largo de las últimas décadas la confianza del consumidor hacia la calidad de los alimentos ha descendido drásticamente, principalmente por una mayor conciencia medioambiental y por escándalos alimentarios como los de la Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB), las dioxinas o la fiebre aftosa.

La calidad alimentaria es un requisito muy importante en la fabricación de alimentos, ya que los consumidores se muestran muy susceptibles a cualquier forma de contaminación que pudiera ocurrir durante el procesado. Son muchos los consumidores que

confían en estándares de fabricación, a menudo para conocer los ingredientes presentes en el alimento, ya sea por motivos dietéticos, nutricionales o por cuestiones médicas.

En estas circunstancias de demandas crecientes, la UE considera que la promoción y la garantía de la calidad alimentaria es un instrumento esencial para aumentar la competitividad y los beneficios de los agricultores de la UE. Su normativa impone estrictos requerimientos para garantizar la estandarización de los productos europeos. Europa está comprometida con la mejora y ampliación de los sistemas de garantía de la calidad para identificar y proteger determinados productos alimenticios, fabricados de acuerdo con criterios de calidad o producción particularmente exigentes.

¹ Denominación de Origen Protegida,
Indicación Geográfica Protegida,
Especialidad Tradicional Garantizada.

Recursos didácticos (lectura)

Principios de agricultura ecológica, legislación y certificación

PRODUCIENDO EN ECOLÓGICO

En 2011 estaban registrados más de 270.000 operadores ecológicos en toda la UE (productores, procesadores e importadores). La mayor parte de ellos (unos 235.000) eran productores agrarios, muchos de los cuales también procesaban o importaban, operando la mayoría en la UE-15.

La agricultura ecológica es un sistema de producción que **respeto los ciclos naturales**. Minimiza el impacto humano sobre el medio y actúa de la forma más natural posible, en base a una serie de principios y objetivos, entre los que se incluyen:

- ◆ Rotar cultivos para usar de manera eficiente los recursos del terreno.
- ◆ Restringir el uso de pesticidas químicos, fertilizantes sintéticos, antibióticos, entre otras sustancias.
- ◆ Prohibir el uso de organismos genéticamente modificados (OGM).
- ◆ Potenciar el reemplazo dentro de la explotación, como usar estiércol como fertilizantes o la producción de piensos en la propia explotación.
- ◆ Usar variedades de plantas y animales adaptadas a las condiciones del medio.



- ◆ Criar el ganado en régimen extensivo, con acceso al aire libre y alimentado con piensos ecológicos.
- ◆ Adapta las prácticas de ganadería a las distintas especies

La agricultura ecológica es una parte de una extensa cadena de suministro, que incluye también el procesado, la distribución y la venta. Cada eslabón de esta cadena contribuye a la generación de beneficios como:

- ◆ confianza del consumidor y confianza en lo que el logo garantiza,
- ◆ protección del medio ambiente,
- ◆ calidad alimentaria,
- ◆ bienestar animal.

La UE ha desarrollado **normas exhaustivas** sobre la producción ecológica, así como sobre su transformación, distribución, etiquetado y controles

Los métodos de producción ecológica están regulados internacionalmente, y son de aplicación en muchos países, basándose en gran parte en las **normas** establecidas por la Federación Internacional de los Movimientos de Agricultura Ecológica (IFOAM), una organización internacional establecida en 1972 y que agrupa a diversas organización para la producción ecológica.

- ◆ Los alimentos ecológicos se producen respetando las normas establecidas por los gobiernos nacionales y por las organizaciones internacionales.

- ◆ La producción de alimentos ecológicos es una industria muy regulada - Actualmente, la UE y muchos otros países requieren de procedimientos para obtener una certificación especial con el fin de comercializar los alimentos como "ecológicos" dentro de sus fronteras.
- ◆ La mayoría de las certificaciones permiten el uso de algunos productos químicos y plaguicida; los consumidores deben ser conscientes de lo que exigen los estándares ecológicos.

Reglamento del Consejo (CE) 834/2007 de 28 de junio de 2007 sobre producción y etiquetado ecológico y por el que se deroga el Reglamento (CEE) 2092/91

Ámbito

El marco establecido por este Reglamento regula:

- ◆ productos agrícolas (incluidos los productos de la acuicultura), transformados o no, y destinados al consumo humano;
- ◆ alimentación animal;
- ◆ material vegetativo y semillas utilizadas para la propagación de cultivos;
- ◆ levaduras utilizadas como alimentos o piensos.

El Reglamento contiene los objetivos básicos y los principios generales de la agricultura ecológica. Los objetivos se centran en una

agricultura sostenible y en la calidad de la producción, que debe satisfacer las necesidades de los consumidores. Los principios generales incluyen, entre otras cosas, métodos de producción específicos, el uso de los recursos naturales y rigurosas restricciones en el empleo de insumos químicos sintéticos. Además, el Reglamento establece principios específicos relativos a la agricultura, la transformación de alimentos ecológicos y la alimentación animal.

Normas de producción

Según las **normas generales de producción ecológica**, los organismos genéticamente modificados (OGM) están prohibidos en cualquiera de sus formas. La normativa relativa al etiquetado permite a los operadores cumplir con esta prohibición. Los tratamientos con radiaciones ionizantes también están prohibidos.

Aquellos que quieran operar bajo ambos tipos de sistemas de **producción agraria** (ecológica y convencional) deben asegurarse de que ambas actividades (tierras, ganados) están separadas.

La **producción de cultivos** debe cumplir ciertas normas relativas a:

- ◆ manejo del suelo - debe ser tal que preserve la vida y la fertilidad natural del terreno;
- ◆ prevención de daños - debe basarse en métodos naturales, aunque se puede hacer uso de un número limitado de



productos fitosanitarios autorizados por la Comisión Europea;

- ◆ material para la propagación (semillas y plantas) – debe ser producido bajo métodos ecológicos;
- ◆ productos de limpieza - para los que se debe solicitar su autorización a la Comisión.

El 24 de marzo de 2014, la Comisión Europea presentó al Consejo una propuesta legislativa para un nuevo Reglamento Ecológico y un Plan de Acción. El plan entró en funcionamiento en abril, mientras que el Reglamento debe ser discutido por el Consejo y el Parlamento. Si se cumplen los tiempos marcados, la nueva regulación comenzará a aplicarse hacia mediados del período 2015-2020.



La **certificación ecológica** es un proceso para los productores de alimentos ecológicos y de otros productos ecológicos. Cualquier empresa relacionada con la producción de alimentos puede ser certificada, incluyendo a los suministradores de semillas y plantas, agricultores, procesadores, minoristas y restaurantes.

Los requisitos varían de un país a otro, y por lo general implican **una serie de estándares de producción** para el cultivo, almacenamiento, procesamiento, envasado y envío, que incluyen:

- ◆ evitar el uso de químicos de síntesis (fertilizantes, pesticidas, antibióticos, aditivos alimentarios), organismos modificados genéticamente, la irradiación y los lodos de depuradora;

- ◆ cultivar en tierras agrícolas en las que no se hayan empleado insumos químicos durante una serie de años (a menudo tres o más);
- ◆ para el ganado, cumplir requisitos de alimentación, alojamiento y reproducción;
- ◆ mantener registros detallados de producción y de ventas por escrito (registros para auditorías);
- ◆ mantener una estricta separación física de los productos ecológicos y convencionales;
- ◆ someterse a inspecciones periódicas del negocio.

En algunos países, la certificación es supervisada por el gobierno, y está restringido el uso comercial del *término ecológico*. Los productores ecológicos están sometidos también a las mismas normas que se aplican a la producción convencional, p.ej. de producción agraria y de seguridad alimentaria, entre otras.

Los productos ecológicos certificados no tienen por qué haber sido producidos sin pesticidas, ciertos tipos de pesticidas están permitidos en la producción ecológica.

Certificación de la producción ecológica²

² <http://ec.europa.eu/agriculture/organic/>

¿Cómo convertirse en productor ecológico en la UE?³

El punto de partida es adherirse a los principios de producción ecológica. El Reglamento del Consejo (CE) 834/2007 y el Reglamento de la Comisión (CE) 889/2008 establecen las normas básicas que tienen que aplicar los productores ecológicos.



La producción ecológica está ligada al suelo, por lo que es necesario adquirir o alquilar un terreno en el que ejercer como productor ecológico. La producción ecológica requiere compromiso y conocimiento, por lo que es recomendable **tener formación** en esta clase de agricultura.

La agricultura ecológica es un sistema integral para la gestión de una explotación y la producción de alimentos, al tiempo que asegura: el uso de buenas prácticas medioambientales, un alto nivel de biodiversidad, la preservación de los recursos naturales, altos niveles de bienestar animal.

Estos principios generales deben trasladarse a **métodos de producción concretos** como la rotación de cultivos, el uso de estiércol como fertilizante y el cultivo de solo aquello que puede producirse de manera natural. Es fundamental favorecer la resistencia natural a plagas y enfermedades tanto en cultivos como en ganado. Se ha de potenciar un entorno

adecuado que ayude a los animales a controlar las plagas de forma natural. También es importante que tengan acceso a una alimentación de calidad y a pastos al aire libre para mantener su salud.

También es necesario contactar con un **organismo de control** en agricultura ecológica en el respectivo Estado Miembro. Los organismos de control te proporcionarán información detallada sobre el sector particular en el que quieras operar. Los organismos de control son los encargados de controlar a cada explotación e investigar si se está cumpliendo la normativa. Los agricultores ecológicos deben someterse a una inspección anual, y si efectivamente están cumpliendo la normativa, los productos pueden llevar el **logotipo de agricultura ecológica** de la UE. Son necesarios al menos dos años de reconversión a la producción ecológica antes de que un producto pueda ser vendido como ecológico.



Las normas de etiquetado y logotipo son una parte muy importante de la normativa ecológica. Con este marco regulatorio la UE provee las condiciones para que el sector ecológico pueda avanzar en línea con el desarrollo de la producción y el mercado, mejorando y reforzando los estándares para la agricultura orgánica y los requisitos a la importación y control.



³ http://ec.europa.eu/agriculture/organic/eu-funding/how-to-become-an-organic-producer/index_en.htm

El **principal objetivo** del logo europeo es facilitar que los productos ecológicos sean reconocidos por los consumidores. El logo otorga una identidad visual al sector y contribuye a asegurar una coherencia global y un mejor funcionamiento del mercado interno de este sector.

Estándares de Calidad Alimentaria



Los estándares o normas establecen requisitos, especificaciones, guías o características que pueden ser utilizadas sistemáticamente para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios se adecúan al uso al que van destinados.

Las normas son adoptadas por los organismos europeos, que tienen la tarea de elaborar las especificaciones técnicas que cumplan con los requisitos esenciales establecidos en las directivas de armonización, a la vez que se han de asegurar que las normas sean el resultado del acuerdo de todas las partes implicadas: productores, usuarios, consumidores, administración, etc.

Normalización y certificación en la Unión Europea

APPCC

El Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC) es un sistema establecido por el **Codex Alimentarius**.

- ◆ El Codex Alimentarius o Código Alimentario es un conjunto de normas alimentarias, definiciones y criterios aplicables a los campos de los alimentos, microbiología alimentaria e higiene.
- ◆ Fue creado en 1963 por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) y la OMS (Organización Mundial de la Salud) para desarrollar normas alimentarias.
- ◆ Definió el sistema APPCC.
- ◆ Se ha convertido en un referente internacional con autoridad sobre el conjunto de la industria alimentaria, desde los productores hasta los consumidores. Tiene gran importancia en cuanto a protección de la salud del consumidor.

APPCC – Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control

- ◆ Peligro – biológico, químico o físico

- ◆ Análisis – probabilidad del suceso, consecuencias, posible control
- ◆ Crítico – cuáles son los factores, cuáles son los parámetros críticos
- ◆ Control – monitorización e impacto de los peligros
- ◆ Punto - actividad, procedimiento, lugar

El sistema APPCC, que tiene una base científica y sistematizada, permite identificar peligros específicos, y las medidas para su control, para garantizar la seguridad de los alimentos. El APPCC es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control centrados en la prevención, en lugar de basarse en el testeo del producto final. Todo sistema APPCC es capaz de adaptarse a los cambios, como pueden ser avances en equipos, en procedimientos o en tecnologías.

El sistema APPCC **puede aplicarse** a través de toda la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta la fase final de consumo y su implementación debe guiarse por evidencias científicas de riesgos para la salud humana. Además de mejorar la seguridad alimentaria, la aplicación del sistema de APPCC puede ofrecer otras ventajas significativas. Por ejemplo, puede facilitar la inspección por parte de las autoridades reguladores y promover el comercio internacional al incrementar la confianza del comprador en cuando a la seguridad alimentaria.

Sectores de la industria alimentaria que requieren de un sistema APPCC:

- ◆ Producción, procesado y envasado
- ◆ Almacenamiento, transporte y distribución
- ◆ Preparación y distribución de comidas en hospitales, escuelas, hoteles, restaurantes...

BPH – Buenas Prácticas de Higiene

Las BPH están descritas y definidas por el Codex Alimentarius en el Código de Principios de Higiene de los Alimentos CAC / RCP Kor.3 (1997), modificado en 1999. Esta normativa aborda cuestiones relacionadas con el mantenimiento de registros, la capacitación del personal, la higiene pública, la verificación (control) de equipos, o la investigación de reclamaciones.

Los operadores del sector alimentario deben aplicar las prácticas de higiene para:

- ◆ Asegurar que los alimentos son seguros para el consumidor;
- ◆ Asegurar que el consumidor dispone de información clara y fácil de entender, a través del etiquetado y de otros medios adecuados, para que puedan proteger a los alimentos de la contaminación y el crecimiento y la supervivencia de patógenos durante el almacenamiento, el procesado y la preparación;
- ◆ Generar confianza en el comercio de alimentos.

Los 5 principios clave para la higiene alimentaria, según la OMS, son:



- ◆ Evitar la contaminación de los alimentos con patógenos que puedan ser transferidos por personas, animales o plagas;
- ◆ Separar los alimentos crudos de los cocinados para evitar la contaminación de estos últimos;
- ◆ Cocinar los alimentos durante el tiempo apropiado y a la temperatura correcta para eliminar los patógenos;
- ◆ Almacenar los alimentos a la temperatura apropiada;
- ◆ Usar aguas y materias primas seguras.

El Parlamento europeo es informado de los asuntos alimentarios por la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (EFSA). Los estados miembro pueden tener su propia legislación y controles con respecto a este asunto, siempre que no impidan el comercio con los demás países, que pueden diferir considerablemente en sus estructuras internas y en el enfoque del control regulador de la seguridad alimentaria.

Indicaciones geográficas y especialidades tradicionales⁴

Alimentos y productos con “significado e historia especial” – productos regionales tradicionales



La legislación europea establece requisitos estrictos que garantizan los estándares de todos los productos europeos. Además, los **sistemas de calidad de la UE** identifican productos y alimentos cultivados y producidos en condiciones específicas.

El único esquema de garantía alimentaria que es obligatorio en la UE es la certificación regional de la calidad alimentaria en la industria alimentaria europea (Reglamentos del Consejo (CEE) 2081/92 y (CEE) 2082/92) y el marco para la producción ecológica (Reglamento del Consejo (CEE) 2092/91), ya tratado previamente.

El objetivo principal de los sistemas de garantía y certificación de la calidad es diferenciar los productos incluidos del resto de la producción para obtener un mayor precio en el mercado, así como una ventaja comercial.

En 1993 entró en vigor una normativa europea, que provee un sistema para la protección de los nombres de alimentos que tienen un **origen geográfico o una receta tradicional**. Las indicaciones geográficas y las especialidades tradicionales destacan alimentos regionales y tradicionales cuya autenticidad y origen estén garantizados.

Según la normativa de la UE hay tres tipos de protección:



Denominación de Origen Protegida (DOP)

DOP – denominación de origen protegida es un nombre que identifica un producto alimentario,

- ◆ originario de un lugar determinado, una región o, excepcionalmente, un país
- ◆ cuya calidad o características se deben fundamental o exclusivamente a un medio geográfico particular, con los factores naturales y humanos inherentes a él, y,
- ◆ cuyas fases de producción tengan lugar en su totalidad en la zona geográfica definida.

Para recibir la calificación de DOP, el producto debe ser tradicional y producido por COMPLETO (producción, transformación Y elaboración) en una región específica y esto es precisamente lo que le confiere sus propiedades únicas.



Indicación Geográfica Protegida (IGP)

IGP - indicación geográfica protegida es un nombre que identifica un producto alimentario,

- ◆ originario de un lugar determinado, una región o un país,
- ◆ que posea una cualidad determinada, una reputación u otra característica que pueda esencialmente atribuirse a su origen geográfico, y,
- ◆ de cuyas fases de producción, al menos una tenga lugar en la zona geográfica definida.

Para recibir la calificación de IGP, el producto debe ser tradicional y al menos PARCIALMENTE producido (producción, transformación O elaboración) en una región específica y esto es precisamente lo que le confiere sus propiedades únicas.



Especialidad Tradicional Garantizada (ETG)

ETG – especialidad tradicional garantizada es una marca para un producto alimentario, que posee una característica o un conjunto de ellas, que lo diferencian claramente de otros productos similares pertenecientes a la misma categoría.

El producto deber ser elaborado con materias primas o ingredientes que sean utilizados tradicionalmente, o ser el resultado de un método de producción, transformación o composición que correspondan a la práctica tradicional aplicable a ese producto o alimento.

Para recibir la calificación como ETG el producto no tiene que haber sido producido en un área específica; es suficiente con que sea **tradicional** y diferente de otros productos similares.

Sólo los alimentos o platos que sean elaborados de forma tradicional en una región europea, y cuya receta tenga al menos 25 años de historia y transmisión, pueden optar a esta marca de calidad.

Alrededor de 40 alimentos o platos tradicionales han logrado el reconocimiento como ETG, siendo los más conocidos el queso “Mozzarella” y la “Pizza Napolitana” de Italia, el “Jamón Serrano” de España, o la cerveza belga “Kriek.”

Algunos ejemplos



Cornish Pasty



Oscypek



Mozzarella



Tarta de
Santiago

Registro de un producto por la Comisión Europea



- ◆ El Ministerio realiza una solicitud para la protección de los productos a la Comisión europea.
- ◆ La Comisión revisa las solicitudes.
- ◆ La Comisión publica un resumen de la solicitud en el Diario Oficial de la Unión Europea (DOUE). Cualquier país miembro puede cuestionar la solicitud durante un periodo de tres meses.
- ◆ Si no hay objeciones, la Comisión publica el registro del producto en el DOEU.
- ◆ Si las hay. La Comisión convoca a los países a resolver el conflicto. Si no hay acuerdo la decisión final la toma la Comisión.

Cada país de acuerdo con la legislación de la UE define las exigencias nacionales aplicables a los regímenes de calidad de alimentos, su implementación, operación, monitoreo y control.

Caso de estudio 1

La UE reconoce como Especialidad Tradicional Garantizada un producto de Letonia:

El pan de centeno Salināta (Salināta rudzu maize)



Las variedades de centeno y cebada originarias de Letonia son las más antiguas de las cultivada en esas latitudes, pues están adaptadas a las condiciones del medio.



Los letones siempre han puesto el pan de centeno en la mesa en cualquier celebración,

sin duda ocupa un lugar de honor. El pan de centeno forma parte de la cultura de Letonia.

El término "salinātā bread" significa pan de harina gruesa de centeno, y se prepara así: la harina se vierte en agua caliente – esto es la “salināta”- se prepara en recipientes de madera, y durante el proceso se añaden comino y azúcar. El pan se moldea con forma alargada, la corteza es negra y brillante y se unta con pasta de almidón.

Las barras de pan de centeno “Salinātas” pesan 1 kg, 1.5 kg, 2 kg o incluso más.

Proceso de registro:

El 11 de octubre de 2012 fue remitida a la Unión europea la solicitud para incluir el “Salināto Rye Bread” como una Especialidad Tradicional Garantizada.

El 8 de enero de 2014, se aprobó en el Reglamento de la Comisión 12/2014, el nombre en el registro de entrada de las especialidades tradicionales garantizadas (Salināta Rye Bread (ETG)).

Caso de estudio 2

Una norma de calidad alimentaria nacional es un sistema en el que todas las etapas de la cadena pueden ser rastreadas, el productor está certificado con arreglo a la normativa nacional y los requerimientos del producto final llegan hasta a la venta al por menor o a la venta directa.

Normas de calidad en Letonia:

1. Etiqueta de calidad “Green Spoon”.



“Green Spoon” es una señal para la promoción de los productos agrícolas de Letonia. Los productos llevan esta etiqueta solo si cumplen que al menos el 75% de la materia prima tenga su origen en Letonia. Hoy por hoy esta etiqueta ampara a 62 productores y 174 productos.

Para conseguir la etiqueta “Green Spoon” las empresas reciben apoyo de las oficinas veterinarias de la administración, oficinas en las que también deben realizar su solicitud. La decisión de otorgar o no la etiqueta se toma tras la comprobación, aceptación y evaluación de los análisis realizados por los inspectores de la administración.

Más información: www.karotite.lv

2. Etiqueta de calidad “Bordeaux spoon”.



Una señal de calidad para la promoción de los productos alimenticios producidos en Letonia, pero a partir de materias importadas (por ejemplo, el chocolate, la producción de cacao

se importa de Ghana, pero todo el proceso de fabricación se realiza en Letonia).

<http://likumi.lv/doc.php?id=268347>

Ejercicios y actividades



Responde brevemente a cada una de las siguientes cuestiones a partir de lo que has aprendido en esta unidad:

1. Explica brevemente el significado de Agricultura Ecológica.
2. ¿Cuáles son los Estándares para la Calidad Alimentaria en la UE?
3. ¿A qué crees que se refiere la calidad de los productos alimentarios?
4. ¿Cómo juzgan los consumidores la calidad alimentaria?
5. ¿Conoces algún sistema de calidad alimentaria aplicable en España?
6. ¿Estás familiarizado con productos alimentarios que estén protegidos bajo una DOP, una IGP o una ETG? Si es así, ¿sabes que necesitan cumplir para recibir ese estatus?

Bibliografía / Para leer más...

<http://ec.europa.eu/agriculture/organic/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Organic_certification

<http://www.organic-europe.net/>

<http://www.ifoam-eu.org/pt/mind-cap/organic-europe>

<http://www.organic-edunet.eu/en>

<http://www.fibl.org/fileadmin/documents/en/publications/fibl-2009-latest-figures.pdf>

<http://www.tporganics.eu>

<http://www.ifoam-eu.org/en/news/2014/03/25/eu-commissions-proposals-new-eu-organic-regulation-and-organic-action-plan-are-now>

<http://www.ekoprodukti.lv/?id=4>

www.fem.uniag.sk

<http://www.visitlatvia.lv/en/quality-labels-in-Latvia>

<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/importedfoods/guideline/dl/05.pdf>

http://www.twinningvet-s.eu/files/old%20guides/RKS%20Guide%20to%20GP%20-%20Restaurants%20_ENG.pdf

www.foodafactoflife.org.uk

http://ec.europa.eu/agriculture/markets-and-prices/more-reports/pdf/organic-2013_en.pdf

<http://www.who.int/foodsafety/consumer/5keys/en>

http://ec.europa.eu/agriculture/organic/downloads/logo/index_en.htm

http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm

Unidad 11: Hacia la agroecología

Autor: Petros Kosmas

Objetivos de aprendizaje / resultados



Esta sección quiere ayudar al lector a sacar partido a todo el conocimiento contenido en ella: ser capaz de hacer frente a asuntos de la vida real relacionados con la ecoagricultura y acercarse a los profesionales en este campo.

Duración estimada



Completar esta unidad te llevará alrededor de 90 minutos.

Resumen

La unidad 11 comienza revisando el contexto y el fondo de la eco-agricultura. La parte central combina teoría con criterios generales e información de prácticas de cultivo respetuosas con el medio ambiente.

El objetivo último de la unidad 11 es que el lector (el agricultor) comprenda que para que su producción sea rentable, competitiva y sostenible debe ser ecológica. Este enfoque es uno de los aspectos clave del programa de formación de SmartFarmer.

La unidad 11 al completo es aplicable a nivel paneuropeo.



Recursos didácticos (lectura)

Definiendo la eco-agricultura

La agricultura es una parte fundamental del complejo paisaje rural actual. Cada paisaje o territorio tiene su propia estructura social, y por supuesto, identidad territorial. Estos son los valores del paisaje.

AGRICULTURA - incluye todos los métodos de modificación de los ecosistemas naturales, a través de la crianza o cultivo de especies domesticadas de plantas y animales, para la producción de bienes y servicios que cubran necesidades.

BIODIVERSIDAD - diversidad de vida en la Tierra, de especies de animales, plantas, microorganismos, y los genes que todos ellos contienen, además de los ecosistemas que encierran esa diversidad.

ECOAGRICULTURA - es una aproximación holística hacia un uso ecológico y socialmente responsable de la tierra, su visión es la de comunidades rurales que gestionan su paisaje y recursos para lograr tres objetivos conjuntos:

- ♦ Mejorar los medios de vida rural;
- ♦ Conservar o aumentar la biodiversidad y los servicios del ecosistema;
- ♦ Desarrollar sistemas agrarios más sostenibles y productivos;

El punto central de esta agricultura con base ecológica es asegurar que la actividad agraria sea coherente con las funciones naturales del ecosistema. De esta manera, los agricultores

dejarán de depender de los costosos productos químicos artificiales para el control de plagas y enfermedades.

El término "eco-agricultura" fue creado en 1970 por Charles Walters, economista, escritor, editor y fundador de la revista Acres, para unificar bajo un mismo paraguas los conceptos de "ecológico" y "económico", con la creencia de que a menos que la agricultura fuera ecológica, no podía ser económica.

"Para ser rentable, la agricultura debe ser ecológica."

La eco-agricultura es a la vez una estrategia de conservación y de desarrollo rural.

La agricultura ecológica como elemento clave para la competitividad

Las principales preocupaciones de las explotaciones agrícolas suelen ser aumentar la productividad agrícola y las ganancias, aún a pesar de la conservación de la biodiversidad (Walters y Holling, 1984).

Antle y Pingali (1994) demostraron que el uso de pesticidas tiene efectos muy negativos sobre la salud del agricultor, que la salud de este tiene un efecto positivo en la productividad, y que se esperan beneficios para la sociedad tras reducir el uso de insecticidas en la producción de arroz en Filipinas.

Hoy en día, los agricultores deberían centrarse tanto en los **resultados económicos como en los medioambientales** de sus explotaciones. Los principales objetivos en este sentido son, tratar de optimizar la gestión de los recursos



naturales, mejorar la capacidad de adaptación de las explotaciones, y fomentar la diversificación de los productos agrícolas y la biodiversidad.

La aplicación de la nueva Política Agraria Comunitaria (PAC) a nivel europeo camina en esta dirección, se trata de ser “eficaz para el medio ambiente, factible para los agricultores, y aceptable para la sociedad. Esto se ha llamado “ecologización” (greening) de la PAC, con un 30% de pagos directos a agricultores (Pilar 1), y un 30% de los pagos a través del desarrollo rural (Pilar 2), usado como recompensa e incentivo para las prácticas relativas a la eco-agricultura”.

El enfoque integral de la eco-agricultura busca lograr conjuntamente –a nivel de paisaje - tres objetivos críticos:

- ♦ Mejorar el medio de vida rural;
- ♦ Mayor sostenibilidad de los sistemas productivos agrarios (agrícolas, ganaderos, forestales, de la pesca); y
- ♦ Proteger o mejorar la biodiversidad, incluyendo los recursos genéticos, las comunidades ecológicas, los servicios de los ecosistemas, la flora y la fauna silvestres.

Lograr que la eco-agricultura funcione requiere un entorno institucional favorable, y una buena difusión de la información (Mishra, 2013). Según Mishra (2013), “*para impulsar el desarrollo real de la agricultura, es necesario desarrollar reservas de biodiversidad que*”:

- ♦ Beneficien a los agricultores locales;

- ♦ Desarrollen redes de hábitats en áreas no cultivadas o explotadas;
- ♦ Reduzcan la reconversión de tierras a la agricultura, a través del incremento de la productividad agrícola;
- ♦ Minimicen la contaminación agrícola;
- ♦ Cambien el manejo del suelo;
- ♦ Modifiquen los sistemas agrarios para imitar los ecosistemas naturales.

Agricultura Sostenible

La agricultura sostenible es una cuestión compleja, que asocia la producción de alimentos, con mantener los recursos biofísicos incluyendo el suelo, el agua y el componente biótico y sin producir impactos adversos sobre el medio ambiente en general.

Debe:

- ♦ Mantener o mejorar la producción de alimentos no contaminados;
- ♦ Mantener o mejorar la calidad del paisaje, lo que incluye suelo, agua, los componentes bióticos y la estética;
- ♦ Tener un impacto mínimo sobre el medio ambiente;
- ♦ Ser aceptable para la sociedad.

Puntos de interés para una agricultura sostenible y respetuosa con el medio

La **Agenda 21** sobre prácticas de cultivo ecológicas incluye:



Cantidad y calidad del agua

Aquí se incluyen cuestiones como la lixiviación de nutrientes y pesticidas, la extracción de agua, el drenaje y las inundaciones. La contaminación de las aguas, tanto subterráneas como superficiales, causada por los altos niveles de producción y uso de estiércol y fertilizantes químicos es un problema grave, especialmente en zonas de ganadería intensiva o de áreas especializadas en ciertos cultivos.

Calidad del aire

Los problemas aquí son las emisiones de amoníaco y de gases de efecto invernadero. En la UE la agricultura es responsable de alrededor del 8% de las emisiones totales de gases de efecto invernadero, pero por ejemplo en Irlanda, debido a la vocación ganadera de su agricultura, la proporción se eleva al 30%.

Biodiversidad

Aquí se incluyen cuestiones sobre la diversidad genética, de especies y de ecosistemas. La intensificación de la agricultura ha traído una reducción generalizada de especies y hábitats.

Paisaje

La marginalización de ciertas tierras agrícolas puede llevar a su abandono al dejar de ser explotaciones viables. Por otro lado, la intensificación de la agricultura puede producir una pérdida de valor en el paisaje, al eliminar setos y charcas para ampliar los campos, y sustituir la arquitectura tradicional por estructuras industriales.

Erosión del suelo

El sobrepastoreo, en particular en las zonas de montaña, ha dado lugar a la erosión de la cubierta vegetal con la consiguiente pérdida de suelo, la sedimentación de los ríos, etc.

Seguridad alimentaria y bienestar animal

Existe una gran preocupación sobre las consecuencias para la calidad y seguridad de los alimentos, por el uso creciente de plaguicidas y medicamentos, así como por las consecuencias de la introducción de organismos genéticamente modificados.

Enfoques respetuosos con el medio ambiente

Los propuestos por Mishra (Mishra, 2013) son:

A. Agricultura orgánica

La agricultura orgánica es un sistema de producción que evita, o excluye en gran parte, el uso de fertilizantes sintéticos, pesticidas, compuestos reguladores del crecimiento y aditivos para piensos de ganado. En la medida de lo posible el sistema de agricultura orgánica confía en la rotación de cultivos, los residuos de cosechas, el estiércol, los abonos verdes, los desechos orgánicos del exterior de la finca, y aspectos de control biológico de plagas para mantener la productividad del suelo, el suministro de nutrientes a las plantas, y el control de insectos, malezas y otras plagas.

La Naturaleza siempre estará ahí para echar una mano.



B. Agricultura biológica

La agricultura biológica permite el uso de algunos fertilizantes químicos (pero evita el uso de elementos perjudiciales como el amoníaco anhidro o el cloruro potásico) y adopta un enfoque de bajos insumos en el uso de herbicidas e insecticidas.

C. Agricultura natural

La agricultura natural va paralela a la orgánica en muchos sentidos, pero hace un énfasis especial en la salud del suelo, a través del uso de compost en vez de fertilizantes orgánicos, siempre que sea posible.

Además de los **enfoques anteriores** basados en la agricultura sostenible, la agricultura regenerativa y la permacultura estén ampliamente reconocidas. Sin embargo, estos sistemas, como la agricultura sostenible, son más conceptuales que metodológicos.

D. Agricultura regenerativa

En la agricultura regenerativa se confía en la propia capacidad de la naturaleza para hacer frente a las plagas, potenciar la fertilidad del suelo e incrementar la productividad. Implica una capacidad para regenerar continuamente los recursos que el sistema requiere. En la práctica, la agricultura regenerativa usa pocos insumos y sistemas agricultura orgánica para alcanzar sus objetivos.

E. Permacultura

La permacultura se ocupa del diseño ecológico de hábitats humanos, y para ello sigue principios y directrices específicos.

Recuerda “Para ser rentable, la agricultura debe ser ecológica...”



Caso de estudio 1

Eco-agricultura: Un modelo ecológico de agricultura en Francia

En Francia, el borrador de la nueva ley de agricultura, alimentos y bosques va más allá del “greening”. Promueve la transición hacia un modelo ecológico de agricultura. En el futuro, los agricultores tendrán que cumplir con el doble objetivo de competitividad económica y comportamiento medioambiental.

Se espera que el 50% de las explotaciones se trasformen en los próximos 10 años. Además de mejorar el comportamiento económico, este modelo ecológico de agricultura (agroecología) busca optimizar la gestión de los recursos naturales, fortalecer la resiliencia de las explotaciones, y fomentar la diversificación y la biodiversidad.

Para acompañar la transformación serán creados Grupos de Interés Económico y Ambiental (GIEE). Estos grupos reunirán a agricultores, investigadores, asesores y otros actores, para hacer a la agricultura más innovadora, competitiva y ecológica. Mediante la creación de estos grupos, los agricultores se beneficiarán del aumento de los pagos de apoyo a la agricultura.

Esta nueva ley implica un cambio en las prioridades estratégicas para el apoyo a la inversión. En el futuro podrían incluir incentivos para:

- ♦ reducir u optimizar el consumo de insumos en la explotación,
- ♦ gestión de estiércol y purín,
- ♦ mejorar la autosuficiencia de la explotación y la diversificación de la producción,
- ♦ promover el uso de nitrógeno orgánico, en particular a través de la digestión anaeróbica,
- ♦ mejorar el estado de salud del ganado,
- ♦ producción de energía renovable, y
- ♦ mejora de las condiciones de trabajo en las explotaciones ganaderas.

Adaptado de: King D., (2014), Transitional to Eco-agriculture in Europe, Country Side, Vol. 149, pp. 2-3.

Caso de estudio 2

Un movimiento creciente hacia la eco-agricultura

“Creemos que generar un movimiento con diversos actores inspirados por y comprometidos con la agricultura ecológica y la mejora de los medios de vida rurales, junto con la preservación y restauración de los servicios de los ecosistemas, construirá sinergias y logrará beneficios de importancia mundial para la seguridad alimentaria, la salud humana y la nutrición, el alivio de la pobreza y la sostenibilidad ambiental.”

Declaración de Nairobi, 1 de octubre de 2004

Ecoagriculture Partners es una ONG internacional que fue creada para catalizar conexiones estratégicas, el diálogo y la acción conjunta entre actores, cuyo trabajo es esencial para desarrollar y ampliar los sistemas de agricultura ecológica, a nivel local, nacional e internacional. Entre ellos se incluyen: organizaciones comunitarias, organizaciones de agricultores, ONGs dedicadas a la conservación y a la agricultura, organizaciones internacionales para la investigación, universidades, empresas del sector privado, organizaciones intergubernamentales y organismos públicos.

El objetivo de Ecoagriculture Partners es sentar las bases institucionales para el aumento de la eco-agricultura. Este programa de trabajo responde a las recomendaciones hechas por innovadores en eco-agricultura de 46 países que participaron en la Conferencia Internacional y Feria Profesional de Eco-agricultura en 2004 en Nairobi, Kenia.

Las actividades de colaboración tienen como objetivo mejorar la comprensión de la eco-agricultura través de la investigación y la documentación; desarrollar la capacidad de los eco-agricultores innovadores, vinculando comunidades e instituciones en todo el mundo; y promover cambios en la estrategia institucional, de política y de mercado, a nivel nacional e internacional, que apoyen la eco-agricultura

Los enfoques de Ecoagriculture Partners han logrado un reconocimiento creciente por parte de los sectores de la agricultura, de la

conservación y del desarrollo rural, y han sido respaldados por una serie de diálogos y procesos políticos internacionales como una valiosa estrategia para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio:

- ♦ Agricultural think-tank, Agriculteurs de France (SAF), (2013);
- ♦ Proyecto del Milenio de Naciones Unidas (Grupos de Trabajo sobre el Hambre, Agua y Saneamiento, Medio Ambiente, 2005);
- ♦ Evaluación de los Ecosistemas del Milenio (2005);
- ♦ Declaración de Nairobi (2004);
- ♦ Recomendaciones de la Comunidad Shamba en el Movimiento hacia la Eco-agricultura (Nairobi, 2004);
- ♦ Conferencia Internacional de la Biodiversidad: Ciencia y Gobernanza (Paris, 2005);
- ♦ I Congreso Mundial Agroforestal (Florida, 2004);
- ♦ Community Commons Declaration (New York, 2005).

Adaptado de: Jeffrey A., et. al. (2001), Common ground, Common future: How ecoagriculture can help feed the world and save wild biodiversity, The World Conservation Union (IUCN),

(www.ecoagriculturepartners.org/reports.htm)

Caso de estudio 3

LÁCTEOS RIVERLAND GRANJA BIOLÓGICA LTD

Fundada en 2004, es la primera explotación de este tipo en Chipre, por criar ovejas y cabras para la producción de leche, con la que elaborar productos ecológicos certificados. La explotación se encuentra en la localidad de Psimolofou, cerca de Nicosia, donde sus pastos ecológicos ocupan más de 25 hectáreas alrededor de las instalaciones principales. Está certificada ecológicamente por un organismo de certificación independiente conforme a la legislación europea (reglamentos 2092/91 y 1840/99). Lo que significa que los animales pastorean en terrenos calificados como ecológicos y sus necesidades alimenticias son completadas con piensos ecológicos, libres de OGMs. La salud y el bienestar animal se consiguen aplicando estrictas prácticas de higiene, que incluyen el uso de equipos con tecnología moderna y bajas cargas ganaderas. La prevención es fundamental en la práctica ecológica para así reducir al mínimo la intervención médica. Una combinación de factores que asegura que la explotación pueda entregar de forma constante leche y carne de alta calidad, libres de sustancias químicas y antibióticos.

El procesado de la leche se subcontrata a un productor regional de queso, el proceso se monitorea para asegurar que la leche ecológica no entra en contacto con la convencional. Toda la cadena de producción y procesado es

inspeccionada por un organismo de certificación independiente, aprobado por la UE, que realiza controles frecuentes desde las instalaciones de la explotación hasta el producto final.

El propietario es D. Vasilis, un veterinario experimentado, caracterizado por un entusiasmo enérgico a la hora de promover prácticas ecológicas más allá de su explotación. A pesar de los muchos contratiempos, sigue dedicándose a la formación de otros agricultores en prácticas ecológicas y en la demostración de los beneficios que se pueden obtener a largo plazo.

Riverland Bio Farm, junto con el transformador asociado a ella, produce una gama de productos lácteos, que abastecen al mercado local a través de una cadena de tiendas ecológicas. Con el aumento gradual de la producción, la empresa se ha iniciado recientemente en la exportación, comenzando con la venta de kéfir ecológico al mercado griego. Además, han iniciado la producción ecológica a pequeña escala de aves de corral, produciendo huevos ecológicos de la más alta calidad.

Compromiso con la producción de alimentos saludables de manera sostenible

Biofarm está comprometida con la producción de alimentos lácteos tradicionales y sanos, utilizando los principios de la agricultura ecológica, que según la empresa "se basan en la consideración de la salud y el bienestar de los consumidores, los animales bajo su

cuidado, y el medio ambiente en que todos viven. "

Adaptado de:

<http://www.cyprusfoodndrinks.com>

Ejercicios y actividades

Con lo aprendido en esta unidad, por favor responde a las siguientes preguntas:



1. Define brevemente el significado de eco-agricultura.
2. ¿Puede convertirse la eco-agricultura en una palanca para el sector agrario?
3. El término "eco-agricultura" fue creado en 1970 por Charles Walters, economista, escritor, editor y fundador de la revista Acres, para unificar bajo un mismo paraguas los conceptos de "ecológico" y "económico", con la creencia de que a menos que la agricultura fuera ecológica, no podía ser rentable. ¿Estás de acuerdo con este concepto? ¿Por qué razones?
4. ¿Por qué podría fracasar la agricultura ecológica? En tu opinión, ¿qué dirección debe seguir la agricultura ecológica para ser eficaz?
5. Nombra y describe las prácticas ecológicas que incluye la Agenda 21.
6. La agricultura sostenible es una cuestión compleja, que asocia la producción de alimentos, con mantener los recursos biofísicos incluyendo el suelo, el agua y el componente biótico y sin producir impactos adversos sobre el medio ambiente en general. Según tu opinión, ¿cómo puede ser

tomada esta compleja cuestión por el sector agrícola?

Bibliografía / Para leer más...

[1] **Antle J. and P.L. Pingali**, (1994), Pesticides, Productivity, and Farmer Health: A Philippine Case Study, *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 76, n°. 3, pp. 418-430.

[2] **Agricultural Policy Perspectives Overview of CAP Reform 2014-2020**, Brief n° 5, Diciembre 2013 (<http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/>).

[3] **Jefrey A., et. al.** (2001), Common ground, Common future: How ecoagriculture can help feed the world and save wild biodiversity, The World Conservation Union (IUCN), (www.ecoagriculturepartners.org/reports.htm)

[4] **King D.**, (2014), Transitional to Eco-agriculture in Europe, *Country Side*, Vol. 149, pp. 2-3.

[5] **Laporte, S.**, (2012), Agenda 21: l'opposition n' y voit qu' une "imposture", l' Union: Champagne, Ardenne, Picardie (in French). (<http://www.lunion.com/article/marne/agenda-21-lopposition-ny-voit-quune-imposture>).

[6] **Li et al.**, (2012), A system dynamics model for analyzing the eco-agriculture system with policy Recommendations, *Ecological Modelling*, Vol. 227, pp. 34-45.

[7] **Mishra M.**, (2013), Role of Eco-friendly Agricultural Practices in Indian Agriculture Development, *International Journal of Agriculture and Food Science Technology*, Vol. 4, n°. 2.

[8] **Shi T., R. Gill**, (2005), Developing effective policies for the sustainable development of ecological agriculture in China: the case study of Jinshan County with a systems dynamics model, *Ecological Economics*, Vol. 53, pp. 223-246.

[9] **Walters, C.J. and C.S. Holling**, (1984), Resilience and adaptability in ecological management systems: Why do policy models fail? In: G.R. Conway (ed.). *Pest and Pathogen Control: Strategic, tactical, and policy models*. John Wiley, Chichester, UK. pp. 470-479.

[10] **Walters C. Jr. and C.J. Fenzau**, (1979), *An Acres USA Primer*, Acres USA, Raytown, MO.



Lifelong
Learning
Programme



ΙΝΣΤΙΤΟΥΤΟ ΓΕΩΡΓΙΚΩΝ
ΕΡΕΥΝΩΝ



Εύκαρπον
HELLENIC SUPERFOODS

FCDI
Rede de competências para o
desenvolvimento e a inovação



**FUNDACIÓN
MAIMONA**

Innovación Local • Local Innovation