



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**MARKETING EN LAS ENTIDADES DE LA ECONOMIA SOCIAL.
ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX EN HUERTOS DE SORIA**

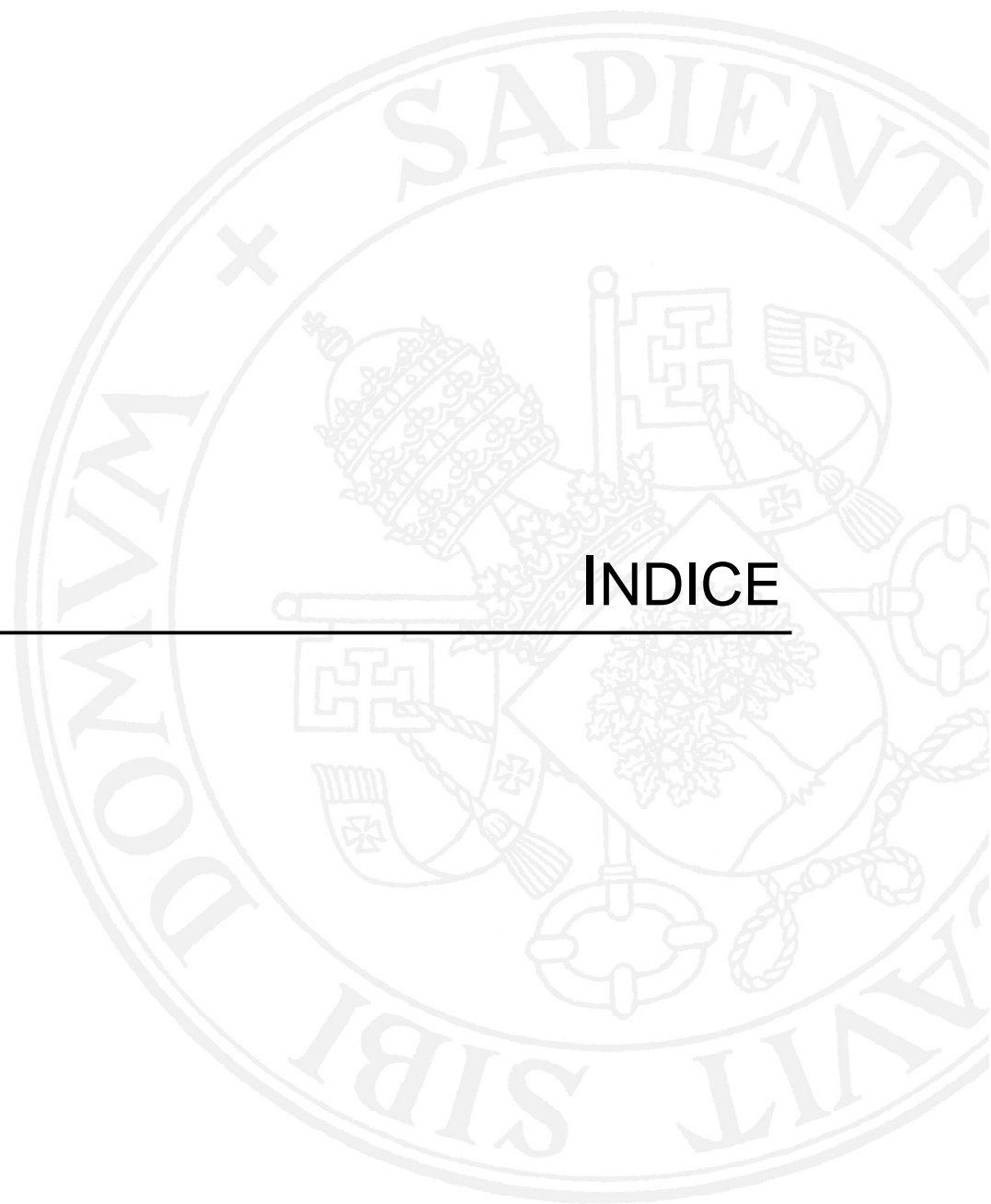
Presentado por: LETICIA IÑIGO ROMERA

Tutelado por: BLANCA GARCÍA GÓMEZ

Soria, 10 de mayo de 2016

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



INDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN	3
--------------------	---

PARTE PRIMERA: MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

Empresa y economía social. Aproximación al marketing social

1.1. Concepto de entidad de economía social	11
1.1.1 La definición de economía social.....	12
1.1.2 Las entidades de la economía social.....	13
1.1.3 Aproximación a la empresa social y medición de impacto.....	16
1.2. La consideración del marketing 3.0 en economía social	20

CAPÍTULO 2

Del marketing social al marketing ecológico. Políticas de marketing mix

2.1. Marketing social y ecológico. Conceptos básicos	25
2.2. La dimensión estratégica dentro del marketing social	29
2.3. Mercado y perfil del consumidor de alimentos ecológicos	36
2.4. El marketing mix del alimento ecológico	40
2.4.1.El alimento ecológico como producto	40
2.4.2.La política de precios para alimentos ecológicos.....	43
2.4.3.La decisión de distribución en el mercado de productos ecológicos.....	47
2.4.4.Herramientas y objetivos de la política de comunicación para una empresa de alimentos ecológicos.....	49

PARTE SEGUNDA: ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO 3

Marketing social en Huertos de Soria

3.1. La empresa Huertos de Soria. Aspectos generales	57
3.1.1. Historia y antecedentes	57
3.1.2. Misión, visión y valores.....	60
3.1.3. Modelo de negocio e impacto social. Líneas estratégicas.....	61
3.2. Estrategia de mercado de Huertos de Soria. Mercado objetivo y posicionamiento.....	64
3.3. Las políticas de marketing mix.....	69
3.3.1. Políticas de producto	69
3.3.2. Política de distribución.....	73
3.3.3. Política de precios	78
3.3.4. Políticas de comunicación	81

CAPÍTULO 4

Conclusiones

4.1. Conclusiones generales	89
4.2. Conclusiones específicas. El caso de Huertos de Soria.....	93
4.3. Recomendaciones para la gestión.....	96
4.4. Líneas de investigación futuras	98
BIBLIOGRAFÍA	101

ANEXOS

ANEXO I: Comparativa/evaluación metodologías de impacto	108
ANEXO II: Página web. Tienda online	109
ANEXO III: Expo Milán.....	109
ANEXO IV: Ferias y coloquios	110
ANEXO V: Convenios de Colaboración.....	111

INDICE DE TABLAS, ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Tabla 1.1. Entidades de la Economía Social.....	14
Tabla 1.2. Comparación del marketing 1.0, 2.0, 3.0.....	21
Tabla 2.1. Enfoques de gestión de marketing.....	30
Tabla 2.2. Matriz DAFO.....	31
Tabla 2.3. Matrices estratégicas.....	33
Tabla 2.4. La segmentación del consumidor ecológico.....	39
Tabla 2.5. Estrategias de marca y logotipo en los alimentos ecológicos.....	41
Tabla 2.6. Principales estrategias de precios.....	46
Tabla 2.7. Instrumentos de la comunicación promocional.....	51
Tabla 3.1. Composición Capital Social.....	59
Tabla 3.2. Misión, visión y valores de Huertos de Soria.....	60
Tabla 3.3. Fases de crecimiento de Huertos de Soria.....	63
Tabla 3.4. Análisis DAFO HUERTOS DE SORIA.....	64
Tabla 3.5. Potenciales distribuidores para Huertos de Soria.....	77
Tabla 3.6. Precio/Tipo de cesta grupo de consumo.....	78
Tabla 3.7. Características de los competidores de Huertos de Soria.....	79
Tabla 3.8. Objetivos generales de la comunicación promocional.....	82
Tabla 3.9. Instrumentos de la comunicación.....	82
Ilustración 1.1. Fases para la medición del impacto.....	19
Ilustración 2.1. Factores que han contribuido al surgimiento del marketing.....	28
Ilustración 2.2. Estrategia y definición de objetivos.....	32
Ilustración 2.3. Proceso de planificación en Marketing Social.....	35
Ilustración 2.4. Elementos clave y estrategia en la fijación de precio.....	44
Ilustración 2.5. Canales de distribución de alimentos ecológicos.....	48
Ilustración 2.6. Importancia de la comunicación en el proceso de cambio hacia la decisión de compra.....	50
Ilustración 3.1. Valores de Huertos de Soria.....	59
Ilustración 3.2. Fuentes de diferenciación de Huertos de Soria.....	66
Ilustración 3.3. Mapa de segmentación por clientes.....	68
Ilustración 3.4. Cartera de productos de Huertos de Soria.....	70
Ilustración 3.5. Marca y logo Huertos de Soria.....	71
Ilustración 3.6. Envasado cesta grupo de consumo y producto individual.....	72
Ilustración 3.7. Canales de distribución de Huertos de Soria.....	74
Gráfico 2.1. Potencial del Mercado Ecológico en España.....	37
Gráfico 3.1. Porcentaje de ventas por canal en Huertos de Soria.....	77
Gráfico 3.2. Precio medio cestas competidores.....	80



INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Ya en los primeros años de estudio de la Diplomatura en Ciencias Empresariales y del Trabajo se estudiaba el término de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), introduciéndose en una parte de los planes de estudios como “papel que deben cumplir las empresas en beneficio del desarrollo sostenible”. Hoy en día ya no es suficiente ser una empresa socialmente responsable o que aplica criterios de RSC. La conciencia humana, los valores, la responsabilidad con el medio ambiente, el contexto económico de crisis, la corrupción de la que tanto se habla en los medios de comunicación, la capacidad (información) de elegir, etc. son cuestiones que determinan porqué los consumidores eligen o no un producto o servicio determinado.

La Responsabilidad Social Corporativa se relaciona con la ética en las organizaciones. Las empresas buscan su beneficio, pero no a toda costa, ya que deben considerar el impacto futuro de sus actuaciones. No es suficiente con que una gran empresa que disponga de fondos cuente con un departamento de RSC para cumplir con la legalidad, sino que sus actuaciones deben ser coherentes de forma global.

Son nuevos tiempos para las empresas. Hay un grupo de economistas que promulgan que otra economía es posible. Basándose en que el actual sistema capitalista se vuelve insostenible, trabajan en el desarrollo de modelos sostenibles a medio plazo, en busca de una transformación de social donde juegan un papel relevante las empresas sociales.

La inclusión del atributo social dentro de una empresa pone de manifiesto su relación con una realidad económica que se caracteriza por unos valores o principios, a través de los cuales la organización muestra su disposición a la protección de grupos sociales menos favorecidos. Estas empresas son reconocidas institucionalmente y operan en un ámbito de la economía definido, como es la economía social. Este modelo de negocio surge como complemento del modelo económico de la empresa tradicional.

La economía social ha sido objeto de creciente preocupación institucional tanto a nivel nacional como europeo, prueba de ello son las diferentes normativas que emergen en el seno de la Unión Europea, así como estudios y tratados que pretenden potenciar este ámbito económico y social.

Prueba de la importancia de este sector y de acuerdo a los datos que ofrece la propia Comisión Europea, en 2011, la Economía Social representó en Europa el 10% de todas las empresas, dando empleo a más de 11 millones de personas. En concreto, según el último estudio de la propia Comisión, el empleo asalariado en Europa es de más de catorce millones y medio de personas, lo que supone un 6,5% del total de los trabajadores de la Europa de los 27 estados miembros (Monzón y Chaves, 2012). No menos importante tener en cuenta que, según Cepes (2015), durante la crisis económica reciente, la disminución del empleo en el sector ha sido un siete por ciento menor que en el resto de la economía.

En lo que respecta a España, el sector de la Economía Social genera el 12,5 % del empleo total, con una facturación superior al 10% del PIB.

Dado el peso económico y el positivo impacto social derivado de las actividades propias de la Economía Social, al crear, entre otros factores reseñables, empleo inclusivo, la propia Comisión Europea prioriza el estudio y apoyo a la Economía Social y, por ende, a las entidades que forman parte de dicho sector. Así las cosas, hoy la economía social ocupa un lugar protagonista entre las preocupaciones institucionales.

El motivo principal que me ha llevado a realizar de este trabajo es profundizar en el estudio de las peculiaridades y características de las estrategias de marketing en el sector de la economía social, tema que considero muy interesante en mi desarrollo profesional.

En el periodo comprendido desde 2011 hasta 2015 mi trabajo se ha encaminado hacia el ámbito de lo social, debido a mi vinculación laboral a una organización dedicada a la Cooperación al Desarrollo, la ONGD CivesMundi. Ésta institución viene impulsando desde 2012 dos proyectos enmarcados dentro de lo que se ha dado en llamar la economía social, como son El Hueco (centro de coworking) y Huertos de Soria (proyecto de inclusión social).

En el afán de conocer más en profundidad lo que entendemos por alimentos ecológicos y con el fin conocer las estrategias de marketing mix para este tipo de productos, me propuse realizar este interesante trabajo. A partir de este objetivo principal, se identifican varios objetivos específicos que pretenden dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿marketing social y/o marketing ecológico? ¿Está el consumidor dispuesto a pagar un precio superior por los alimentos ecológicos? ¿Existe suficiente concienciación y conocimiento sobre este tipo de productos? ¿Qué estrategia de comunicación debemos seguir para conseguir una mayor aceptación de los productos verdes? ¿Cuál es nuestro público objetivo?

Para dar respuesta a estas cuestiones se empleó el método o estudio de un caso. La empresa objeto de análisis es Huertos de Soria, entidad inmersa en el ámbito de la economía social y dentro de la que identificamos dos objetivos sociales a saber: la inclusión laboral de colectivos en riesgo de exclusión y la protección del medio ambiente.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos, divididos en dos partes diferenciadas, la primera constituye el marco teórico y engloba los dos primeros capítulos y, la segunda se ocupa del caso práctico que se aborda a través de dos capítulos, uno dedicado a estudiar la empresa seleccionada y otro a plantear las principales conclusiones obtenidas de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

En el capítulo primero, dada la diversidad de conceptos a estudiar, para llevar a cabo una correcta implementación del caso de estudio, definiremos el concepto de economía social y estudiaremos brevemente las entidades que operan dentro de dicho sector, aproximándonos al concepto de empresa social. Ya inmersos en el ámbito de la empresa social y dada la importancia que estas organizaciones otorgan al impacto social que generan, relataremos en este mismo capítulo las distintas fases para su medición a través de la Teoría del Cambio. No podíamos finalizar el apartado sin explicar el concepto de marketing de la causas sociales, revisando prioritariamente la bibliografía de uno de los padres del marketing moderno, Phillip Kotler y su novedoso concepto de marketing 3.0.

El capítulo segundo comienza repasando las dimensiones del marketing, concretamente la estratégica orientada al proceso de toma de decisiones a largo plazo y la operativa, centrada en la implementación y puesta en marcha de las acciones concretas, encaminadas a la consecución de los objetivos estratégicos. Dado que este trabajo se centra en la economía social, orientaremos el estudio hacia el producto ecológico, concretamente el alimento verde, sector al que pertenece la empresa Huertos de Soria, objeto de nuestro estudio empírico. De este modo, cuando analicemos las variables de marketing mix, adecuaremos el lenguaje, herramientas y acciones al producto objeto de análisis, como ya hemos indicado, el alimento ecológico.

El principal objetivo del capítulo tercero es definir las variables estratégicas y de marketing mix para la empresa social Huertos de Soria. Este capítulo comienza definiendo la misión, visión, valores y modelo de negocio de la empresa para, seguidamente, abordar el análisis detallado del mercado objetivo al que se dirige la empresa, identificando los segmentos a los que pretende atender y el posicionamiento estratégico con el que la empresa se presenta en el mercado.

Para finalizar y dar por concluido el trabajo, en el último capítulo se incluyen las principales conclusiones extraídas a lo largo de la realización del mismo, tanto del sector de alimentos ecológicos en general como de Huertos de Soria en particular. Esta memoria termina con la propuesta de diversas líneas de investigación que podrían desarrollarse en un futuro, al objeto de complementar este trabajo, así como superar sus limitaciones.

PARTE PRIMERA: MARCO TEÓRICO





CAPÍTULO 1
EMPRESA Y ECONOMÍA SOCIAL
APROXIMACIÓN AL MARKETING SOCIAL

En este primer capítulo nos aproximaremos al concepto de Economía Social. Dada la amplitud del concepto y de entidades que componen el sector (cooperativas, cofradías de pescadores, centros especiales de empleo, etc.), explicaremos su significado y las entidades que lo componen para centrarnos finalmente en la entidad objeto de estudio, la empresa social.

Dado que el objeto y finalidad del trabajo es el estudio del marketing desarrollado dentro de las entidades de la Economía Social, no podemos estudiar cada una de aquéllas por separado, es por ello que creemos que una propuesta metodológica y también bibliográfica actualizada e interesante para el conjunto es la aplicación de marketing sectorial, útil para las entidades en general y para el caso de estudio, en particular.

Para finalizar el capítulo, introduciremos el concepto de marketing social o de las causas sociales, revisando principalmente la bibliografía de uno de los colosos del marketing moderno, Phillip Kotler. Nuestro último propósito es llegar a la definición y estudio del marketing ecológico que, aunque englobado dentro del marketing social, veremos en detalle en el capítulo dos.

1.1. Concepto de entidad de la Economía Social

Nos adentramos en este apartado cuyo objetivo es profundizar en el concepto de Economía Social, desde sus orígenes hasta la actualidad. A partir de dicho análisis podremos profundizar en la empresa social como entidad, aludiendo a sus principios, así como reflexionar sobre cómo medir el impacto social.

1.1.1. La definición de Economía Social

La aparición del concepto de “*Economía Social*” data del siglo XIX, de la mano de autores como John Stuart Mill y Leon Walras. En ese momento se entendía como la respuesta a los problemas sociales que la sociedad capitalista generaba. Es a partir de los años 70 cuando se empieza a hablar y a trabajar de forma generalizada sobre dicho concepto. Y es que, debido a la aparición de problemas sociales, nacen nuevos tipos de organizaciones cuya actividad se sitúa entre la economía pública (por la imposibilidad de ésta de absorber problemas como el desempleo o el riesgo de la exclusión en el mercado de trabajo, entre otros factores en este contexto de crisis) y la economía capitalista tradicional (Pérez, 2009).

Pero, ¿qué entendemos por Economía Social? Según el Consejo Social Europeo, se trata del *“conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos”*

No obstante, la Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas, organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión, que producen servicios de “no mercado” a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian” (Monzón, 2006).

Conviene precisar que la Economía Social se divide en dos subsectores: el del mercado y el de no mercado. El primero abarca las empresas organizadas de forma democrática, en las cuales cada persona tiene un voto, además los beneficios no están vinculados al aporte de capital. Por su parte, el subsector de no mercado está integrado por las instituciones privadas, al servicio de los hogares y sin ánimo de lucro, que se mantienen con las aportaciones tanto públicas como privadas: fundaciones y asociaciones (Carreras, 2008:76).

No queremos terminar este apartado sin referirnos a la Carta de Principios de la Economía Social, promovida en 2002 por la Conferencia Europea Permanente de Cooperativas y en la que se desarrollan una serie de preceptos que han de guiar a las organizaciones de Economía Social, entre los que destacan los siguientes:

- Primacía de la persona y del objeto social sobre el capital.
- Adhesión voluntaria y abierta.
- Control democrático por sus miembros (excepto para las fundaciones, que no tienen socios).

- Conjunción de los intereses de los miembros usuarios y del interés general.
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y responsabilidad.
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos.
- Destino de la mayoría de los excedentes a la consecución de objetivos a favor del desarrollo sostenible, del interés de los servicios a los miembros y del interés general.

1.1.2. Las entidades de la Economía Social

Este tipo de entidades privadas son consideradas como una realidad diferenciada. En nuestro ordenamiento jurídico encontramos la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social; en el artículo cuatro del citado texto, se regulan los principios orientadores de las empresas de Economía Social:

- *Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación a sus aportaciones al capital social.*
- *Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.*
- *Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.*
- *Independencia respecto a los poderes públicos.*

En otro apartado, la citada Ley desarrolla las ocho formas jurídicas que se encuentran dentro de la Economía Social y que se muestran en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Entidades de la Economía Social

Denominación	Principales características
Cooperativas	Constituidas principalmente para satisfacer el interés de sus socios. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, estatal e internacional: la adhesión voluntaria y abierta de los socios, la gestión democrática, la participación económica de los socios, la educación, formación e información y el interés por la comunidad. Organizaciones cuyo pilar es la democracia estructural y funcional
Sociedades Laborales	La principal diferencia con las sociedades limitadas o anónimas es que el capital social pertenece de forma mayoritaria a los propios trabajadores, que establecen una relación laboral por tiempo indefinido. Las sociedades laborales deben, además, constituir un fondo especial de reserva con el 10 por ciento de los beneficios obtenidos que solo podrá ser destinado a cubrir posibles pérdidas y en el caso de no disponer de otros recursos al efecto.
Mutualidades	La actividad de las mutuas se desarrolla dentro del sector asegurador como complemento al sistema de la Seguridad Social, se integran dentro del conglomerado de entidades sin ánimo de lucro.
Centros especiales de empleo	La definición que realiza CEPES “Empresas que compatibilizan la viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades en el mercado de trabajo. Su plantilla está constituida por el mayor número de personas con discapacidad (que no puede ser inferior al 70 por ciento respecto del total de los trabajadores). Desarrollan una capacidad productiva y competitiva que les permite introducir sus productos en el mercado.”

Continúa en la página siguiente

Empresas de inserción Su objetivo es, a través de la formación y aprendizaje, integrar a colectivos en riesgo de exclusión social (gitanos, inmigrantes, víctimas de violencia de género, etc.) al mercado laboral a través de la práctica de una actividad productiva que se desarrollará durante el periodo del proceso de inserción. Esta labor se completa con la reinversión del 80 por ciento de los beneficios en la empresa.

Cofradías de pescadores El sector de la pesca ha sido históricamente uno de los más desfavorecidos en España. Las cofradías de pescadores son las negociadoras entre administraciones y armadores de buques de pesca y trabajadores del sector extractivo. Corporaciones de derecho público sin ánimo de lucro, su labor se desarrolla en la defensa de las necesidades e intereses de sus socios, con el compromiso añadido de la sostenibilidad, la cohesión social y la contribución al desarrollo local.

Asociaciones Encargadas de cubrir los nichos en los que “el sector lucrativo falla en su provisión”, especialmente en el sector de la discapacidad, su posición de vivir el día a día de los distintos colectivos más desfavorecidos les permite enarbolar la bandera de la innovación en lo que respecta a las nuevas problemáticas sociales y la defensa de los cambios ante organismos nacionales y supranacionales, “siempre en defensa de los derechos y las libertades de las personas con discapacidad, con base en el respeto a la diversidad, la pluralidad y la tolerancia”.

Fundaciones Deben desarrollar un fin de interés general al que queda afecto su patrimonio por tiempo duradero

Fuente: Triper (2015) y Molina (2015)

No queremos ni debemos finalizar este apartado sin aportar algunas cifras que arrojen luz acerca del peso e importancia actual de la Economía Social. Según la Comisión Europea (2011), la Economía Social representa en Europa el 10% de todas las empresas y da empleo a más de 11 millones de personas. En concreto, según el último estudio de la propia Comisión, el empleo asalariado en Europa es de más de catorce millones y medio de personas, lo que supone un 6,5% del total de los trabajadores de la Europa de los 27 estados miembros (Monzón y Chaves, 2012).

Es importante señalar que el estudio engloba a todo tipo de entidades sociales. No menos importante señalar que, según Cepes (2015), durante la crisis económica reciente, la disminución del empleo en el sector ha sido un siete por ciento menos que en el resto de la economía. En lo que respecta a España, el sector de la Economía Social genera el 12,5 % del empleo total, con una facturación superior al 10% del PIB.

Dado el peso económico y el positivo impacto social derivado de las actividades propias de la Economía Social, al crear, entre otros factores reseñables, empleo inclusivo, la propia Comisión Europea prioriza el estudio y apoyo a la Economía Social y, por ende, a las entidades que forman parte de ella.

Otra muestra del compromiso institucional con la Economía Social es la propia Ley de Economía Social que contó con el cien por cien de los apoyos en su aprobación. En este sentido es indudable que estamos ante un sector que genera un importante interés político y académico.

1.1.3. Aproximación a la empresa social

Para entender el concepto de empresa social, creemos interesante hacer un repaso histórico a su evolución. El concepto “social enterprise”, como se conoce ampliamente, data de los años 90 y surge de forma simultánea en Europa y Estados Unidos. La propia Unión Europea crea una red de investigadores en 1996 (incluye los 15 estados miembros) que realizan cuadernos de trabajo, algunos de los cuáles escriben sobre el concepto de empresa social siendo referencias teóricas de calado Borzaga y Defourny (2006), con el libro titulado “Social Enterprise”.

La empresa social surge como respuesta y búsqueda de nuevas soluciones de mercado a necesidades sociales que no atiende ni el sector privado ni el sector público.

El hecho de que existan tantos tipos diferentes de empresa social hace que surjan dificultades a la hora de encontrar una definición consensuada para dicho concepto, tanto a nivel nacional como europeo o internacional.


Visto lo anterior, ¿qué definición adoptamos cuando nos referimos a empresa social? Si tomamos la definición de diferentes estudios de la Comisión Europea, definimos una empresa social según las características que ésta tiene, esto es, una organización,


- *cuyo objetivo principal es tener un impacto social antes que generar beneficios para los propietarios y accionistas,*
- *que aprovecha sus superávits fundamentalmente para alcanzar esos objetivos sociales,*


- *que es gestionada por empresarios sociales de forma responsable, transparente e innovadora, en especial mediante la implicación de los trabajadores, los clientes y todos aquellos a los que afecta su actividad.*


Si revisamos la Ley 5/2011 de 29 de marzo de Economía Social, observamos que la definición anterior cumple con los principios de la Economía Social y que la llamada empresa social (no definida en la clasificación de las ocho formas jurídicas desarrolladas en el apartado 1.1.2) se incluiría en su artículo cinco, apartado segundo, que cita textualmente: *“Asimismo podrán formar parte de la Economía Social aquellas entidades que realicen una actividad económica y empresarial cuyas reglas de funcionamiento respondan a los principios enumerados en el capítulo anterior y que sean incluidas en el catálogo del artículo seis¹ de esta Ley”*. Por tanto, nos basamos en una visión amplia del concepto de Economía Social que se apoya en iniciativas que encuentran solución a problemas sociales, desde una óptica empresarial, siendo el objetivo maximizar el impacto social.

El interés académico crece en torno a estas entidades. En algunos países europeos tienen nombre y apellidos, contando así con su reconocimiento:

 “Empresas de interés comunitario” (Community interest Company) en el Reino Unido.

 “Sociedades cooperativas de interés colectivo” (Société coopérative d'intérêt collectif) en Francia.

 “Empresas de objetivo social” (Société à finalité sociale o Vennootschap met social oogmerk) en Bélgica.

 “Cooperativas sociales” (Cooperative sociali) en Italia (Defourny, 2006).

¹ “Artículo 6. Catálogo de entidades de economía social. El Ministerio de Trabajo e Inmigración, previo informe del Consejo para el Fomento de la Economía Social, y en coordinación con las Comunidades Autónomas, elaborará y mantendrá actualizado un catálogo de los diferentes tipos de entidades integrantes de la economía social, teniendo en cuenta los principios establecidos en la presente ley y de forma coordinada con los catálogos existentes en el ámbito autonómico. Los catálogos de entidades de economía social deberán ser públicos. La publicidad se hará efectiva por medios electrónicos.”

En España, el emprendimiento social emerge con fuerza desde el año 2011, aunque a un ritmo más ralentizado que otros países. Hay un gran número de organizaciones que actúan como empresas sociales, pero al no estar reconocidas como tal, es muy difícil establecer datos certeros de su volumen en el mercado español (Villajos, 2012).

En el año 2013, surgen iniciativas en forma de propuesta de ley en España, como las Sociedades Limitadas de Interés General (SLIG), recogida por CIU² y presentada en el Congreso de los Diputados. Dichas normas proponen ventajas fiscales para aquellas sociedades que tienen una misión social y buscan generar un impacto social (<http://goo.gl/MAKxfo>; consultada el 10 enero de 2016).

Conocer si una inversión ha sido fructífera a nivel económico es fácil ya que es medible económicamente, pero ¿cómo saber si se han cumplido los objetivos sociales y ambientales?

Este Trabajo Fin de Grado no tiene como finalidad la medición del impacto social, pero creemos interesante abordarlo aunque sea de puntillas, dada la importancia de su aplicación para las empresas sociales, cuyo objetivo es maximizarlo. Existen distintas metodologías para la medición del impacto social, pero nosotros nos decantamos por la Teoría del Cambio que desarrollamos a continuación de forma somera, aludiendo a sus cinco fases. En el Anexo 1 incluimos una comparativa de metodologías para mayor información (González y otros, 2010).

Las cinco fases que en las que se fundamenta este proceso de medición de impacto, se muestran en la ilustración 1.1.

Elegimos a la European Venture Philanthropy Association (EVPA) por ser la principal fuente bibliográfica para el desarrollo de esta teoría. Dada la profesionalidad de su planteamiento, este proceso es utilizado como Estándar Europeo desde el mes de junio de 2015.

Analizamos a continuación cada una de las fases en la medición del impacto social de acuerdo con el contenido de la figura precedente (<https://www.bolsasocial.com/blog/como-medir-el-impacto-social/>; consultada el 5 de marzo de 2016).

² *Convergència i Unió (CiU), en español Convergencia y Unión.*

Ilustración 1.1. Fases para la medición del impacto



Fuente: Hehenberger, 2015:225

- El proceso comienza con la determinación de objetivos. Desde el punto de vista del inversor se deberán fijar los motivos de medición, los recursos a utilizar (tecnológicos, financieros, humanos, etc.), el rigor del análisis (condicionado por el grado de responsabilidad asumido), el tiempo del que se dispone para realizar la medición y la madurez de la entidad social. También será importante tener claro cuál es el problema social que se propone paliar, qué objetivo general se quiere alcanzar y cuáles son los resultados esperados. Los gestores del Proyecto Social³ tendrán la obligación de conocer (además del problema social, objetivos y resultados esperados), las actividades que se están llevando a cabo y los recursos necesarios.

- El segundo paso se centra en el análisis de los agentes involucrados, entendidos como "cualquier actor que realiza actividades para la organización o que se vea afectado por ellas". En relación con dichos actores resultará relevante identificarlos y establecer un compromiso, así como comunicarse con ellos para entender sus expectativas y, más adelante, detectar si éstas se han cumplido. Convendría además que el inversor cooperase con ellos en el proceso de medición y conociese la contribución que tienen en las actividades desarrolladas y el impacto que estas tendrán.

³**Proyecto público o social:** aquellos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG (organización no gubernamental) y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social" (<https://es.wikipedia.org/wiki/Proyecto>; consultada el 20 de marzo de 2016).

- La tercera fase se centra en el proceso de medición propiamente dicho. Para transformar los objetivos establecidos en el paso 1 en resultados medibles, el inversor y los gestores del Proyecto Social deben considerar: los outputs o productos que resultan de las actividades de la organización, los resultados, ya sean cambios, beneficios, aprendizajes u otros efectos a corto y a largo plazo que derivan de las actividades de la organización (*outcomes*), el impacto social que la organización atribuye a sus actividades en términos más generales y a más largo plazo (*impact*) y los indicadores empleados para constatar el progreso o retroceso con respecto a los *outputs* y a los *outcomes*. Para el inversor no será suficiente conocer el impacto de un Proyecto Social, también querrá conocer el efecto del conjunto de sus inversiones. Ello debido a que, ni la medición, ni los indicadores tienen porqué ser los mismos que los del gestor del proyecto social.

- El paso cuarto se centra en la verificación y valoración de impacto del proyecto; es necesario verificar si se está produciendo o no un impacto positivo y en qué medida. El inversor social y los gestores del proyecto deberán verificar periódicamente el cumplimiento de las expectativas de los agentes involucrados con el objetivo de poder ir corrigiendo a tiempo los posibles fallos.

- Finalmente la etapa quinta se ocupa del seguimiento y presentación de resultados, analizando el progreso seguido así como las desviaciones con respecto a los objetivos definidos al inicio y cuantificados en la tercera fase. Ambos agentes, inversor y empresa social, tendrán que recoger sistemáticamente la información que les permita saber qué pasos hay que dar para incrementar el impacto. Será también importante, una vez analizados los datos, considerar cómo presentarlos en función de un público u otro. Algunas iniciativas (por ejemplo, el *Social Reporting Standard*) están intentando superar este obstáculo, pero aún no existe homogeneidad a la hora de elaborar y presentar los resultados.

1.2. La consideración del marketing 3.0 en Economía Social

A partir del concepto de empresa social, nos ocupamos ahora de adentrarnos en una de las áreas funcionales de toda empresa o institución, el marketing y de cómo se adentra éste en el ámbito de la Economía Social. Queremos comenzar con una ilustrativa cita de Peter Drucker al decir: “la primera lección que las empresas pueden aprender de las organizaciones sin ánimo de lucro es el hecho de partir de una misión”.

Kotler y otros (2011), desvelan cómo las empresas más influyentes atraen a sus clientes a través de un marketing basado en valores. Precisamente a partir de esta idea se acuña el concepto de marketing 3.0., hoy

muy presente en las organizaciones, y al que se ha llegado a partir de una larga evolución.

Dicho proceso comienza en la era industrial, momento en que se estandarizaban los productos en busca de economías de escala para venderlos a un precio bajo y a un amplio número de consumidores. Ese mero intercambio unidireccional empresa-cliente, en el que la empresa decide de manera unilateral el producto a vender, es lo que Kotler denomina marketing 1.0 y que puede resumirse en una clara orientación al producto.

El crecimiento de la competencia, tanto en número como en rivalidad, favorece la evolución del marketing hacia una segunda etapa en la que el cliente y sus necesidades emergen como protagonistas de la relación empresa-mercado. La empresa cae en la cuenta de la importancia de conocer al cliente para poder adaptarse a sus gustos y preferencias, se comienza a segmentar el mercado de cara a lograr dicha adecuación, aparecen el concepto de posicionamiento y se diversifica el producto de acuerdo al público objetivo o target de cada empresa. Para que esto sea posible es preciso que el marketing evolucione hacia un modelo bidireccional, en el que la información no solo fluye de la empresa hacia el cliente, sino que éste también canaliza su opinión hacia aquélla; estamos ante el denominado marketing 2.0.

Actualmente nos encontramos inmersos en una era centrada en los valores, o lo que se ha dado en llamar el marketing 3.0. Según indican Kotler y otros (2011), las empresas pretenden identificar las inquietudes y deseos de los consumidores para ser capaces de llegar a su mente, su corazón y su alma. El marketing se orienta hacia las emociones y ello engloba la consideración de las causas sociales como elemento clave.

La tabla 1.2. muestra de forma esquemática la evolución en el concepto del marketing de acuerdo a lo que acabamos de exponer.

Tabla 1.2. Comparación del marketing 1.0, 2.0, 3.0

	Objetivos	Fuerza propulsora	Concepto clave	Estrategia de marketing
Marketing 1.0	Ventas	Revolución Industrial	Desarrollo de producto	Especificación del producto
Marketing 2.0	Satisfacer y fidelizar al consumidor	Tecnología de la información	Diferenciación	Posicionamiento corporativo y del producto
Marketing 3.0	Satisfacer necesidades con base social y medioambiental	Nueva ola tecnológica	Valores	Misión, visión y valores

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler (2011)

Estos tres conceptos se relacionan en gran medida con las entidades de la Economía Social. Como ya hemos indicado el apartado 1.1. al definir las entidades que componen la Economía Social, una de las formas jurídicas que se incluyen dentro de ésta es la empresa de inserción, en cuya misión podemos identificar claramente los objetivos del marketing 3.0: satisfacer necesidades con base social y medioambiental.

El desarrollo de una ideología de marketing 3.0 exige la delimitación para cada empresa de su misión, su visión y su estrategia. De forma rápida podríamos definir misión como la razón de ser de la organización, visión como el destino deseado y la estrategia la hoja de ruta que muestra el camino, esto es, cómo llegar.

La misión debe formar parte de la organización y debe ser conocida por directivos, empleados, clientes y grupos de interés. Ésta no es estanca y debe ir redefiniéndose conforme se produzcan cambios en los mercados (Campos, 2013:40).

No solamente nos centramos en la misión, estrechamente relacionada con el pasado, sino con la visión de futuro. La visión es “la imagen deseada de la empresa, es decir, una apreciación ideal de lo que se desea para el futuro” (Munuera, 2007: 434).

Conviene aclarar que no todas las empresas usan el marketing 3.0, los nuevos conceptos surgen como consecuencia de un entorno cambiante y un contexto determinado por el momento, pero su adopción por parte de cada empresa depende de otros factores como su carácter proactivo o su orientación al cliente, entre otros.

Conocer este contexto o tipo de marketing es vital para las empresas de la ya denominada y explicada Economía Social. Por tanto, en el capítulo dos, nos centramos en el marketing social (como tipo incluido dentro de esta categoría) y más concretamente en el marketing ecológico.



CAPÍTULO 2
DEL MARKETING SOCIAL AL MARKETING
ECOLÓGICO. POLÍTICAS DE MARKETING

Una vez analizado el concepto de Economía Social y en el ánimo de avanzar en el objetivo central de este trabajo, nos ocupamos en el segundo capítulo de estudiar el concepto de marketing social, en sus dimensiones estratégica y operativa. Dado que este Trabajo Fin de Grado tiene por objeto aplicar la teoría a un caso de estudio y que éste se centra en el sector de productos ecológicos, uno de los aspectos que trataremos en estas líneas será el concepto de marketing ecológico, en general y el de los productos de alimentación, en particular. El enfoque no sería completo si no nos detuviésemos por un momento a analizar al consumidor que hay detrás de este tipo de producto.

2.1. Marketing social y ecológico. Conceptos básicos

El concepto y finalidad del marketing ha evolucionado a lo largo de la historia. El marketing como disciplina tiene su origen en el mundo empresarial, en la primera mitad del siglo XX, si bien las primeras acepciones se centraban en partes de lo que hoy es el marketing, como la distribución y el estudio de los canales o la incentivación de las ventas, entre otros.

Si bien en sus inicios el marketing se aplica únicamente a entidades con ánimo de lucro, poco a poco se identifican las utilidades que dicha disciplina puede aportar a todo tipo de organizaciones. De una forma muy simplista podríamos decir que pasamos de un concepto de marketing comercial a otro que denominamos marketing social.

Desde la perspectiva no lucrativa, el marketing social se identifica con el conjunto de actuaciones llevadas a cabo por instituciones sin ánimo de lucro, con la finalidad de difundir ideas y/o cambiar comportamientos que contribuyan a la protección del medio ambiente. Entre sus objetivos destacan: la difusión de ideas sobre temas medioambientales de interés social, la eliminación o reducción de hábitos potencialmente nocivos para el medio ambiente, el estímulo de comportamientos beneficiosos para el entorno, la contribución al cambio de valores de la sociedad, fomentando el respeto al medio ambiente y el consumo responsable (Alonso, 2006).

Si nos centramos en el enfoque lucrativo, el marketing social se asimila al conjunto de políticas (producto, precio, distribución y comunicación) tendentes a satisfacer las necesidades de los consumidores y de la sociedad, de forma rentable y con el mínimo impacto negativo sobre el medio ambiente. Ello conlleva a que este concepto se integre en las distintas áreas de la organización y a lo largo del ciclo de vida del producto.

Kotler, quien como ya hemos advertido es un autor relevante dentro del marketing social, propone la ampliación del marketing a todo tipo de entidades que realizan intercambios. En esta línea, e independientemente del objetivo de su actuación, “Kotler y Levy (1969: 10-15) extienden el concepto al campo no lucrativo. Entienden que el marketing se centra en el intercambio como proceso social, de modo que no sólo se debe aplicar a transacciones de mercado” (O’Shaughnessy, 1991:6).

El concepto de marketing social se desarrolla y consolida en los años 80 con la publicación de un trabajo de Fox y Otler, en el que se revisan los diez primeros años de existencia del concepto, así como de sus perspectivas y retos de futuro. Entre estos retos, no solo se considera si las causas sociales son marketing, sino que se realiza un desarrollo teórico del citado concepto por parte de académicos (Balas, 2010).

Llegados a este punto, definimos marketing social como “el diseño, implantación y control de programas que buscan incrementar la aceptación de una idea o causa social en determinados grupos objetivo (Kotler y Zaltman, 1975)” (Alonso, 2010). Conviene señalar que, contra la creencia popular muy extendida, el marketing social no solamente es publicidad, sino que emplea todos y cada uno de los instrumentos y herramientas que integran la práctica de marketing, incluida la investigación de mercados. A esta corriente se le domina también “marketing de las causas sociales” “marketing de las ideas” y “marketing de las cuestiones públicas”.

Para relacionarlo con las empresas sociales objeto de estudio, nos remitimos a la definición del objetivo principal de éstas, según la Comisión Europea (2012) como “es generar un impacto significativo sobre la sociedad, el medio ambiente y la comunidad local”. Nos centramos en el marketing social ya que la idea central es diseñar campañas en las que se incentive a un determinado grupo de individuos a adoptar ciertas ideas o cambiar alguna actitud o comportamiento (Rivera y otros, 2014: 163).

En los años 90, el marketing social entra en una fase de sectorización, para lograr la adaptación de la teoría a sectores como la sanidad y la ecología, a priori alejados de conceptos con connotaciones lucrativas. Podríamos decir que el marketing ecológico es aquel que aplican aquellas empresas que adoptan un enfoque de marketing social para comercializar sus productos (Chamorro, 2001).

La implantación de un enfoque de marketing social en el seno de una empresa implica necesariamente el desarrollo previo de una cultura medioambiental que debe involucrar a toda la organización, además de tener en cuenta las necesidades medioambientales, sociales y económicas de los distintos “*stakeholders*” o grupos de interés. “Este tipo de marketing está ligado al concepto “*triple bottom line*” (Ekington, 1997)” (Cubillo, 2014), que refleja la creciente preocupación por evaluar la empresa desde una triple perspectiva: económica, medioambiental y social. Es un proceso de gestión integral en el ciclo de vida del producto, lo que se conoce con el término “desde la cuna a la tumba”⁴.

El estudio del marketing ecológico comienza en los años 70, con la ya latente conciencia del deterioro medioambiental, cada vez más preocupante para científicos, gobierno y sociedad en general. Lo ecológico no había tenido importancia real hasta que se incluye legislación específica sobre la materia. Es por ello que las empresas incluyen la variable medio ambiente en sus decisiones de marketing .

No existe una definición de marketing ecológico unánimemente aceptada, pero si podríamos decir que existen dos corrientes claramente diferenciadas en relación a este concepto: por un lado aquella que defiende el lado social o no lucrativo y, por otro, la que aboga por un enfoque de marketing empresarial y, por ende, lucrativo (Chamorro, 2001).

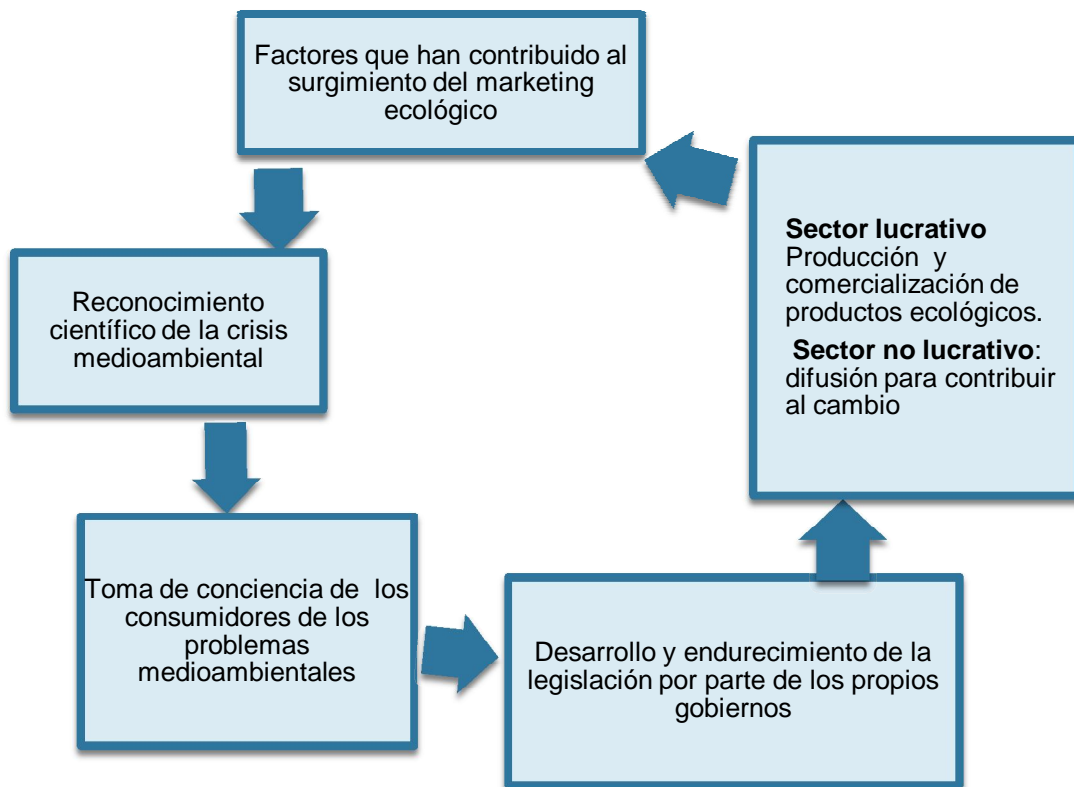
Santesmases (2012) define al marketing ecológico como la comercialización de productos y envases que sean menos tóxicos o contaminantes que los normales, más duraderos, que contienen materiales reutilizables, que incorporan componentes reciclados o cuya fabricación supone un menor desgaste de los recursos naturales o una menor contaminación del medio ambiente. Se le denomina también marketing verde o ecomarketing.

⁴ *El producto ecológico debe tener el menor número de impactos sobre el medio ambiente, “de la cuna a la tumba” es una acepción comúnmente utilizada para los productos que se definen como ecológicos. Un producto no es ecológico en sí mismo, sino que debe evaluar ese impacto en todas las fases del ciclo de vida del producto (extracción MP, producción, transporte y distribución, uso del producto por el cliente, logística inversa, final vida útil).*

También destacamos la definición de Calomarde (2000), una de las principales referencias bibliográficas sobre marketing ecológico. Este autor lo define como “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que en ella intervienen, la sociedad y el entorno natural, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita, de forma que, ayudando a la conservación y mejora del medio ambiente, contribuyan al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad.”

En la siguiente ilustración mostramos cuáles han sido los factores principales que han favorecido a la aparición del marketing ecológico, así como su relación.

Ilustración 2.1. Factores que han contribuido al surgimiento del marketing ecológico



Fuente. Elaboración propia a partir de Cubillos (2014) y otros.

Partiendo de asumir que el concepto de marketing ecológico es muy amplio, y dado el objetivo general de este trabajo, entrado en la alimentación ecológica, optamos por focalizar nuestra atención en la aplicación de los principios y herramientas de marketing ecológico a la alimentación.

Como punto de partida consideramos esencial aportar una definición de alimento ecológico: aquel que procede de la agricultura o ganadería ecológica, producido sin el uso de sustancias químicas de síntesis (pesticidas, fertilizantes, medicamentos, etc), respetando el ritmo natural de crecimiento de plantas o animales y elaborado sin aditivos artificiales -colorantes, potenciadores del sabor, etc- (Blanco, 2014:155). O, según IFOAM⁵, aquel producto obtenido de la agricultura ecológica, sistema que busca la integración del proceso en el ecosistema, la calidad por encima de la cantidad, la mejora del suelo, el uso racional de recursos, conseguir un sistema cerrado, criar animales según su naturaleza, mantener la diversidad genética, buscar el trabajo digno, perseguir una cadena de valor justa”.

Conviene señalar el desconcierto existente entre los consumidores acerca de lo que se considera alimento ecológico⁶. Con carácter general parece que adjetivos como “natural”, “sano” y “caro” se repiten al preguntar a los consumidores acerca de este concepto. Dada la confusión existente, aunque cada vez el consumidor lo tenga más claro, conviene que todos los actores de la cadena de valor del producto ecológico, productores, distribuidores, entidades, asociaciones y organizaciones trabajen conjuntamente con las Administraciones públicas para identificar, definir y difundir mensajes claros, sencillos y únicos, como primer paso para conseguir en los consumidores actuales y potenciales una conciencia de producto ecológico (MAGRAMA, 2012).

2.2. La dimensión estratégica dentro del marketing social

El marketing estratégico implica analizar la situación actual de la oferta, comprendiendo las necesidades del mercado, con el fin de detectar amenazas y oportunidades, que en combinación con las debilidades y fortalezas de la propia organización, nos permitan definir una ventaja competitiva (Esteban y Mondéjar, 2013:28).

Debemos responder a la siguiente pregunta: ¿cómo afectan los cambios del entorno a mi empresa? Efectivamente, hemos de desarrollar las estrategias adecuadas para aprovechar o disminuir el riesgo de esos cambios. Éstas se engloban y definen dentro de la estrategia global de la organización, por ello hay que entender y explicar el proceso de planificación estratégica. La tabla 2.1 muestra la secuencia e interrelación entre marketing estratégico y operativo al servicio de la definición de la estrategia y de su puesta en marcha.

⁵ *International Federation of Organic Agriculture Movements*

⁶ *Conviene recordar la frecuente confusión en la definición de producto ecológico, ya que, en ocasiones, el consumidor entiende que ecológico y natural son acepciones análogas (Magrama, 2012).*

Tabla 2.1. Enfoques de gestión de marketing

Marketing Estratégico	Marketing operativo
Orientación al análisis	Orientación a la acción
Nuevas oportunidades	Oportunidades existentes
Variedad producto-mercado	Variables no relacionadas con el producto
Entorno dinámico	Entorno estable
Comportamiento proactivo	Comportamiento reactivo
Gestión a más largo plazo	Gestión día a día
	
Acciones	Ejecución del Plan de Marketing
Definición de mercado de referencia	Producto
Análisis dinámico del atractivo del mercado.	Precio
Proceso de segmentación	Distribución
Rivalidad entre competidores	Comunicación
Análisis de los modelos de cartera de producto	Plan de marketing

Fuente. Esteban y Mondejar (2013)

La planificación estratégica es un proceso que pasa por las siguientes fases: determinación de la misión y visión corporativas, análisis interno y externo y externo de la organización, definición de objetivos, análisis de la cartera de productos, desarrollo, evaluación y selección de estrategias corporativas y de producto-mercado, organización en la implantación y control estratégico en la ejecución (Esteban y Mondejar, 2013; Santesmases, 2012).

Analizamos brevemente cada una de estas etapas:

1. *Determinación de la misión y visión corporativas*

La organización debe responder a las preguntas de Drucker (1973): ¿cuál es nuestro negocio?; ¿quién es nuestro cliente?; ¿cuál es el valor esperado por nuestro cliente?; ¿cuál será nuestro negocio? A partir de ahí y como indica Kotler (2010), la misión de una empresa se configura a partir de cinco elementos: su historia que delimita un modo de hacer (cultura) específico, las preferencias actuales que evidencian los deseos y valores de quien dirige, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posee la empresa y que han de ser una guía para la fijación de objetivos.

2. *Análisis interno y externo de la organización*

El análisis interno es el estudio de la organización, identificando fortalezas y debilidades, tanto de forma estática al estudiar los recursos disponibles, como de forma dinámica indagando en las capacidades. Por su parte el análisis externo identifica amenazas y oportunidades, tanto actuales como futuras, debidas a la situación del entorno en continua evolución. La herramienta más usada para realizar este análisis es la matriz DAFO cuya estructura puede consultarse en la tabla 2.2.

Tabla 2.2. Matriz DAFO

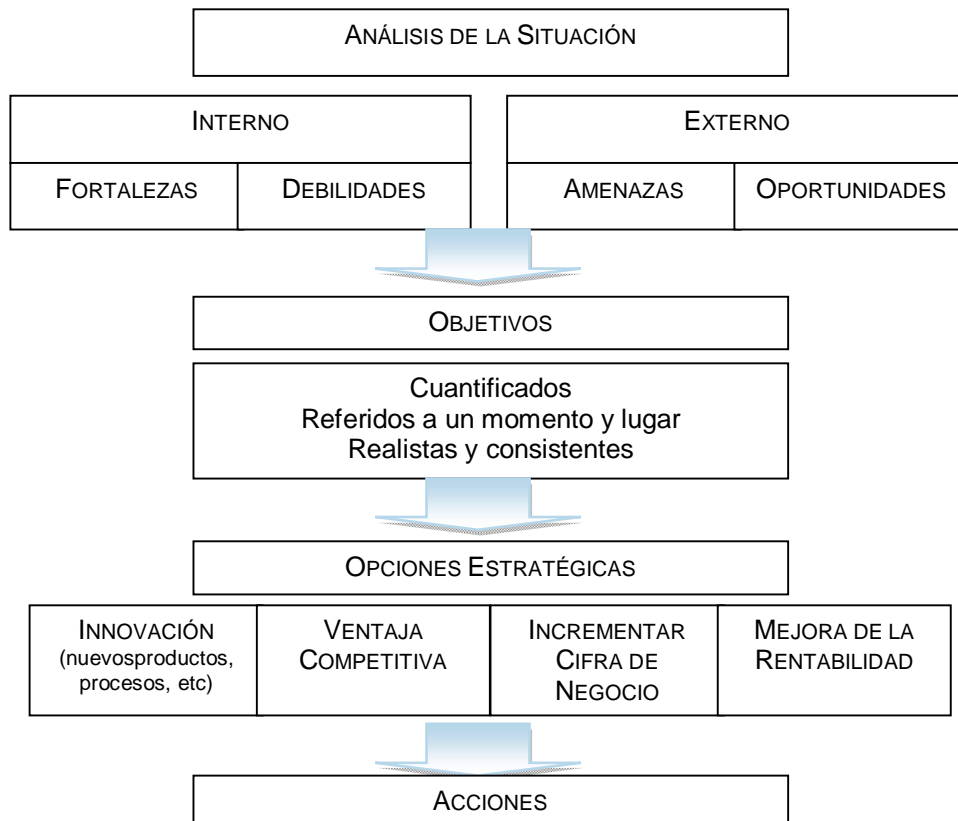
ANÁLISIS INTERNO	
Puntos Fuertes (F)	Puntos Débiles (D)
<p>Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, en definitiva, ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenaza</p> <p>Ej.: Imagen de marca de la empresa consolidada</p>	<p>Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben por tanto, ser superados</p> <p>Ej.: Escaso surtido de producto.</p>
ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<p>Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa o represente una posibilidad para mejorar la rentabilidad o la cifra de sus negocios</p> <p>Ej.: Sector en crecimiento</p>	<p>Es toda fuerza del entorno que impide la implantación de una estrategia, reduce su efectividad, incrementa los riesgos de la misma o los recursos requeridos para su implantación, o reduce la rentabilidad o rendimientos esperado</p> <p>Ej.: Red logística poco desarrollada.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Santesmases (2012)

3. Definición de objetivos

Definidas las amenazas y oportunidades, la empresa está en condiciones de plantearse objetivos reales y factibles y de proponer estrategias a desarrollar. La ilustración 2.2. muestra de forma gráfica diferentes aspectos relacionados con la fijación de objetivos y su relación con el resto de las fases de la planificación estratégica.

Ilustración 2.2. Estrategia y definición de objetivos



Fuente: Adaptado de Santesmases (2012)

4. Análisis de la cartera de productos

Supone considerar ofertas actuales, para poder identificar negocios clave y planificar la cartera futura. El aspecto esencial radica en definir el mercado desde el punto de vista del comprador, esto es, a partir de tres dimensiones fundamentales: grupo de clientes, funciones o necesidades a satisfacer y tecnologías de producto (Lambin, 1995) y Esteban y Mondejar, 2013). Esta división nos lleva a la definición de Unidad Estratégica de Negocio como “unidad empresarial compuesta por uno o más productos determinados, orientada a un mercado delimitado, al frente de la cual hay un directivo que integra todas las funciones” (Esteban y Mondejar, 2013).

Para evaluar la cartera de productos que comercializa una empresa existen muchas metodologías. Merece la pena citar las más empleadas: matriz de Boston Consulting Group y Matriz General Electric. Ambas realizan una clasificación de los productos en base a dos dimensiones; una medida del atractivo de mercado y otra de la participación de la empresa con cada producto.

5. *Desarrollo, evaluación y selección de estrategias corporativas y de producto mercado*

En esta etapa la empresa ha de delimitar la estrategia o combinación de éstas que ha de desarrollar para lograr los objetivos propuestos en una fase anterior. Son muchos los autores que han clasificado las alternativas estratégicas a disposición de la empresa, dado lo prolijo del tema nos limitaremos a hacer una breve alusión a la aportación de los dos autores más citados: Ansoff y Porter. La tabla 2.3. recoge de forma sucinta ambas aportaciones.

Tabla 2.3. Matrices estratégicas

Matriz Expansión Producto-Mercado ANSOFF				Matriz Estrategia Genérica PORTER			
		Producto				Ventaja Competitiva	
		Nuevo	Actual			Interna	Externa
Mercado	Nuevo	Diversificación	Desarrollo de Mercado	Objetivo de Mercado	Todo el mercado	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Actual	Desarrollo de producto	Diversificación		Parte del mercado	Enfoque, segmentación	

Fuente: Elaboración propia a partir de Marketing Publishing Center, 2014: 92-96

Definida la alternativa estratégica, o el conjunto de ellas, que queremos llevar a cabo, es el momento de diseñar el plan de marketing a través del que se irán alcanzando los objetivos propuestos. En este sentido la empresa deberá planificar adecuadamente la combinación idónea de producto, precio, comunicación y distribución.

Para finalizar, es conveniente evaluar si las estrategias planteadas siguen criterios de “adecuación, validez, consistencia, posibilidad, vulnerabilidad y resultados potenciales” (Santesmases, 2012:785).

6. Organización de la implantación

En esta fase la empresa habrá de definir los recursos humanos y materiales de los que disponemos para llevar a cabo la implementación de la estrategia comercial. Concretamente se deberán delimitar y definir adecuadamente las tareas a realizar para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de comercial, ello supone la división y coordinación del trabajo.

7. Control estratégico de la ejecución

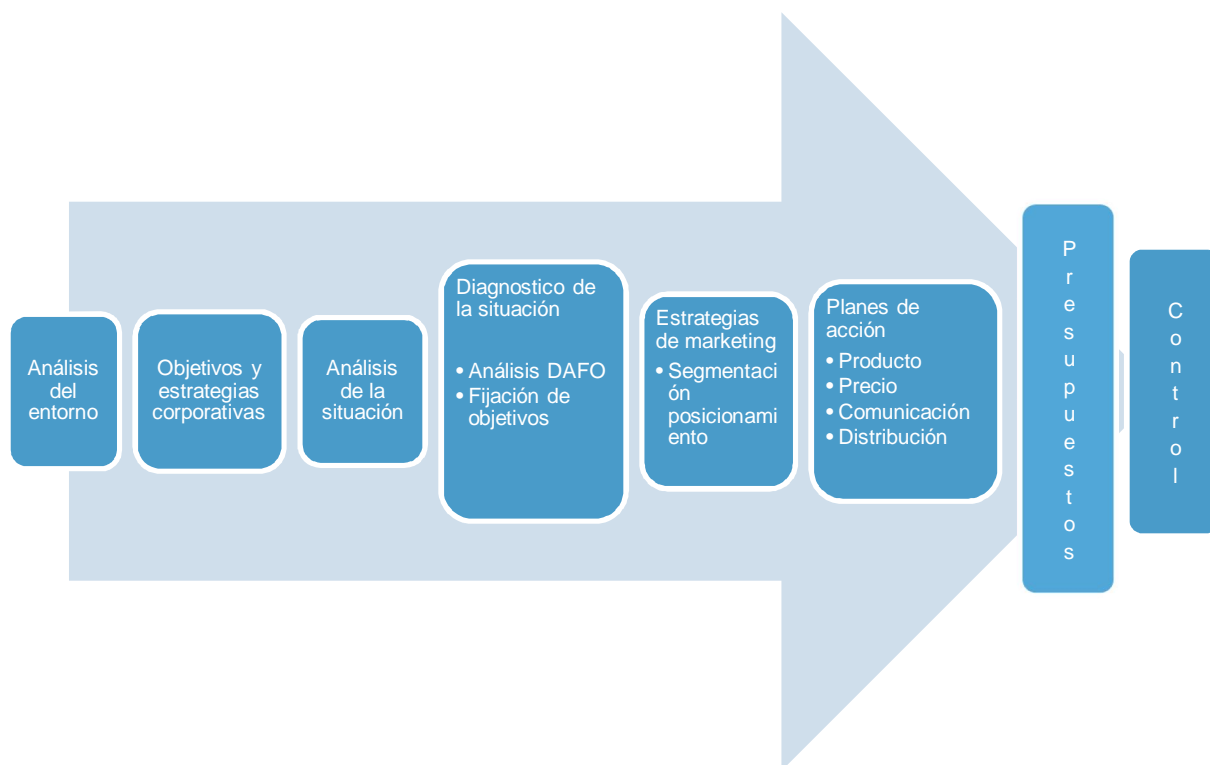
Una vez especificadas las anteriores fases, durante su realización debemos comprobar si se están cumpliendo los objetivos. Si no es así, debemos tomar medidas correctoras para reconducir la estrategia comercial, estableciendo planes de contingencia si fuera necesario. La clave está en lograr una adecuada “retroalimentación” (Esteban y Mondejar, 2013) de todo el proceso.

Necesitábamos conocer de forma general las fases de la dimensión estratégica del marketing, para centrarnos ahora en las líneas estratégicas que diferencian al marketing social.

La planificación estratégica en el proceso de marketing social debe servir como herramienta y camino a seguir para influir en la aceptación de ese cambio social, mediante el diseño, la implementación, y el control de programas relativos al producto social, precio, comunicación y distribución (Balas, 2010).

Todas las etapas se deben recoger en el Plan de marketing, éste debe recoger lo que es más valioso para la organización como es el desarrollo estratégico (Adamiz-Echevarria,2003).

Ilustración 2.3. Proceso de planificación en Marketing Social



Fuente Balas (2010:212)

Llegados a este punto conviene reflexionar sobre la situación actual y es que hoy por hoy no existe una diferencia clara entre las estrategias utilizadas desde el punto de vista empresarial, por un lado y las que emplean las entidades sin fines lucrativos, por otro, ya que cada vez más en las empresas tradicionales (no consideradas como empresas sociales) existe la tendencia de aplicar roles de conciencia social. En definitiva, cada vez más empresas, independientemente del sector en el que operen, buscan un cambio social.

A través de la Responsabilidad Social Corporativa las empresas lanzan un mensaje de conciencia social, realizando desde este punto de vista campañas de marketing social. En consecuencia, la realidad muestra una creciente cercanía en el modo de actuar de todo tipo de empresas, ya pertenezcan a la Economía Social del tipo que sea, ya al ámbito lucrativo propiamente dicho y ello hace que las herramientas que ambos colectivos emplean sean cada vez más parecidas. Dado que, a menudo, la línea que separa a la empresa “al uso” de las entidades sin ánimo de lucro es cada vez más fina, solo nos detenemos en los objetivos de la estrategia, porque estos sí marcan verdaderas diferencias en un entorno de marketing social.

En lo que a los objetivos se refiere, en marketing social se pretende influir o cambiar ciertos comportamientos, lo que Balas (2010) denomina “lograr que un grupo sea adoptante”. En esta línea Montero (2003:153) clasifica los objetivos (en concreto en las ONGDs⁷) en tres tipos: objetivos de captación de recursos (expresados en: volumen de ingresos, número de voluntarios o número de socios), objetivos en términos de logros estratégicos (por ejemplo el logro de un determinado número de adoptantes objetivo) y, por último, objetivos de posicionamiento (medidos en función del grado de notoriedad, nivel de fidelización o imagen de la ONGD).

2.3. Mercado y perfil del consumidor de alimentos ecológicos

Antes de adentrarnos en el estudio del programa de marketing mix, creemos interesante conocer el perfil del consumidor ecológico. Ello nos permitirá entender mejor los pormenores de las acciones de precio, producto, promoción y distribución propias de este mercado.

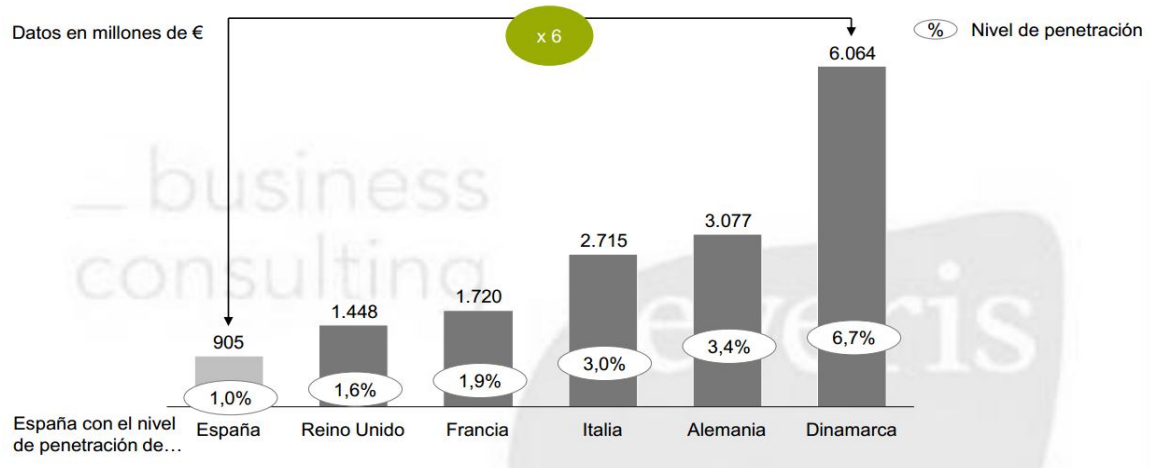
El mercado español se caracteriza por tener altos niveles de producción ecológica, es un mercado fuerte en producción (MAGRAMA, 2009) pero con bajos niveles de penetración (solo el 1% es alimentación ecológica); por tanto, débil en comercialización interna.

Según el estudio realizado por Everis en 2012, en diferentes países de Europa (Dinamarca, Alemania, Italia, Francia, Reino Unido y España), el 50% de la producción española se exporta a países europeos donde existe mayor penetración, por ejemplo a Dinamarca, que es un país con mayor penetración de productos ecológicos. El mercado total de alimentación ecológica en España es 0,9 miles de millones de euros, no obstante, es uno de los países con mayor crecimiento en este mercado -25% de crecimiento- (Everis, 2012).

⁷ *Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo*

El gráfico 2.1. muestra el potencial del mercado español comparado con países con un mercado maduro como es el caso de Dinamarca.

Gráfico 2.1. Potencial del Mercado Ecológico en España



Fuente: Everis (2012)

Si nos adentramos en el consumidor que conforma el mercado ecológico, encontramos que recibe la denominación de “verde” y lo podemos definir como aquel que manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos que sean de menor impacto para el entorno.

En líneas generales, independientemente de que se le pueda calificar como “verde” o no, el consumidor actúa a partir de sus creencias, valores e idiosincrasia. Es de sobra sabido que la actitud se desarrolla en el tiempo, a través de los procesos de aprendizaje, influenciados a su vez por la familia, el grupo social, la información recibida, la experiencia y la personalidad. Pues bien, en relación al producto ecológico en concreto, hemos de considerar tres factores clave (Chamorro, 2001):

- La conciencia ecológica. Componente de creencias y conocimientos ecológicos, que se puede incrementar con la llegada de información sobre los beneficios de determinado tipo consumo.
- La ecopostura. Actitud de preferencia hacia productos ecológicos. Se ve influida por la cultura de su grupo social y por la educación e información recibidas.
- La ecoactividad. Tendencia a actuar ecológicamente, parte de la personalidad del consumidor.

A finales de 2011, la empresa GFK, con el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, realizó un estudio sobre el perfil del consumidor de alimentos ecológicos en España. A continuación se presentan las conclusiones más relevantes.

En cuanto a los rasgos demográficos y socioeconómicos, los consumidores verdes son principalmente mujeres, por lo general más jóvenes que las personas que no consumen productos ecológicos. La región de procedencia se sitúa en la zona noreste y en las grandes ciudades. Son personas de clases media-alta y alta, con alta formación académica y ocupadas, en activo. Un dato interesante es el que indica que un grupo de individuos con alta tendencia al consumo de productos ecológicos es el formado por personas con hijos menores a 12 años.

Si nos centramos en aptitudes y comportamientos, el consumidor ecológico valora que los productos que consume procedan de su entorno cercano; además suelen comprar productos de “comercio justo”⁸. Son individuos comprometidos con el medio ambiente, como no puede ser de otro modo, informados y preocupados por conocer el proceso de producción y los ingredientes, no en vano son personas preocupadas por su salud que, por otro lado, invierten en ella a través del consumo de ciertos productos y servicios. Conocen perfectamente la diferencia entre productos ecológicos y no ecológicos. La frecuencia media de consumo de productos ecológicos es de dos veces por semana y los productos que más consumen son las frutas y verduras.

Es muy importante advertir que el consumidor verde deberá estar informado de las consecuencias ecológicas de sus hábitos de compra; deberá percibir claramente las consecuencias de su comportamiento de compra y estar dispuesto a cambiar de hábitos para contribuir a las soluciones medioambientales⁹.

El estudio aludido en líneas precedentes (GFK, 2012), aporta una interesante segmentación del grupo de consumidores ecológicos, identificando cuatro tipos que se muestran en la tabla 2.4.

⁸ “El Comercio Justo es un sistema comercial solidario y alternativo al convencional que persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza” (www.comerciojusto.org; consultada el 15 de enero de 2016)

⁹ En este sentido una herramienta muy importante del marketing ecológico es la clasificación de los consumidores por grupos, según su nivel de respuesta ante los estímulos ecológicos (MAGRAMA, 2012).

Tabla 2.4. La segmentación del consumidor ecológico

Denominación del segmento	Porcentaje de participación	Definición
Des-implicado	26%-118 personas	Personas que consumen productos porque están de moda
Convencido	32%-145 personas	Buscan productos naturales que no tienen impactos negativos sobre el medio ambiente.
Ecologista	21%-96 personas	Preocupados por el medio ambiente. Creen que cada persona debe aportar su granito de arena.
Preocupado por la salud	21%-96 personas	Buscan productos ecológicos para cuidar de su salud y la de sus personas cercanas

Fuente. GFK (2012)

2.4. El marketing mix del alimento ecológico

Nos hemos detenido hasta ahora en la visión estratégica y hemos convenido que debe ir encaminada a provocar un cambio social, fruto de la adopción de ideas y de valores ecológicos. Es ahora el momento de centrarnos en el lado operativo, esto es, de emplear herramientas de marketing que canalicen la oferta de alimentos ecológicos hacia el mercado. Y hemos optado por este producto en concreto porque nuestro caso práctico se centra en una empresa de este tipo y no en una ONG o una fundación. De este modo, comenzamos a repasar las cuatro variables que permiten la definición de la estrategia de marketing mix: el producto ecológico, el precio, la distribución y la comunicación.

2.4.1. El alimento ecológico como producto


Ya hemos definido en un apartado anterior el producto ecológico. A partir de ahí comenzaremos subrayando el valor intangible del producto, que en un producto ecológico adquiere una importancia mayor. En este sentido hablamos de producto ampliado, esto es, al producto tangible (composición, diseño, calidad, etc) le añadimos ciertas cualidades intangibles de gran valor para el consumidor verde (Minetti, 2000:153). Y, ¿cuáles son dichas características? En primer lugar, como sucede con cualquier producto, la marca y el logotipo, señas diferenciadoras de un artículo y valedoras de su imagen en la mente del consumidor. Por otro lado emergen los valores éticos y principios de producción orgánica, que conllevan la obtención de productos más saludables. No menos importante es la garantía que no contaminar el medio ambiente, o contribuir a un desarrollo sostenible, entre otros factores.

Un aspecto a tratar es la apariencia externa del producto ecológico; en general estos productos tienen una estética poco agradable, ello en un mercado en el que el producto entra por los ojos del consumidor, constituye una debilidad respecto de otros más agradables a la vista. Hemos de tener en cuenta que el consumidor ecológico ya no solo busca un producto sano o de calidad, sino que tenga una apariencia adecuada. Ciertamente es que cada vez se avanza más en este sentido, a veces con modificación en los cultivos, otras con innovación en el packaging, pero todavía queda mucho camino por recorrer.

La tabla 2.5. recoge de forma sintética ciertos aspectos clave relativos a la estrategia de marca en general y al logotipo del producto en particular.

Tabla 2.5. Estrategias de marca y logotipo en los alimentos ecológicos

ATRIBUTO	ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS
<p>MARCA</p> <p>“identifica y diferencia” del resto de productos que ofrece el mercado. Sirve de apoyo a la estrategia comercial y puede ser percibido de forma distinta, según la marca bajo la que se comercialice. La marca puede otorgar mayor confianza sobre su calidad ecológica.</p>	<p>Marca única</p>  <p>Ej.: “Milhistorias, empresa de inserción”</p>	<p>Bajo una misma marca se comercializan todos los productos, ecológicos y no ecológicos. En el caso de los productos ecológicos debe usarse un logo distintivo, que sea identificado de forma rápida por el consumidor. De esta forma la inversión en promoción y publicidad se reduce considerablemente. Se da en los casos en los que la empresa ya tiene una imagen consolidada en el mercado.</p>
	<p>Marca múltiple</p>  <p>Ej.: “Carrefour BIO”</p>	<p>Se usan marcas distintas para cada producto o categoría de producto. En este caso la empresa usará una sola marca para los productos ecológicos. De esta forma, aunque el coste en promoción será mayor, le permite al consumidor una rápida identificación de la marca con éste tipo de productos en concreto. Permite llegar a un mayor segmento de consumidores.</p>
	<p>Marcas del Distribuidor</p>  <p>Ej.: “Gumiel y Mendia S.A”.</p>	<p>Marcas privadas y comerciales propiedad del distribuidor. Dentro de esta estrategia encontraríamos también las marcas “blancas”. Es usada en el caso de los productos ecológicos por cadenas minoristas, que usan su marca propia para la distribución de estos productos. El logo (de las entidades certificadoras) sigue jugando un papel importante en cuanto a su identificación, el distribuidor puede optar por usar marca exclusiva para estos productos. El distribuidor logra un mayor control del mercado, el consumidor compra por la marca y no por la empresa productora.</p> <p style="text-align: right;">Continúa en página siguiente</p>

	<p>Alianzas de marca</p>  <p>Ej.: "Unica Group"</p>	<p>"Constituyen acuerdos entre marcas complementarias cuyo fin es, en general, reforzar su imagen y, en particular, la percepción de su calidad." (Santesmases 2012: 400). Es usada cuando una de las empresas es poco conocida, frente a otra que es reconocida en el mercado.</p>	
<p>LOGO</p> <p>"El logo es una valiosa herramienta de comunicación para el desarrollo del mercado nacional de alimentos ecológicos"</p>	<p>Los productos ecológicos son certificados por el órgano pertinente asegurándose así el consumidor que sigue una normativa reguladora. El agricultor-ganadero debe cumplir una serie de requisitos y se encuentra bajo la supervisión e inspección de un órgano regulador. Esto constituye una garantía e inspira confianza a los consumidores.</p>		
<p>(Minetti 2000:151)</p>	<p>Clases de logos en los alimentos ecológicos</p>		
<p>Logos Nacionales</p> <p>Son logos de las entidades certificadoras, según la regulación de la UE.</p>	<p>Logos Privados</p> <p>Se basan en estándares privados. También hay distribuidores mayoristas o minoristas, que identifican los productos con sus propios logos.</p>	<p>Logo UE</p> <p>Este logo es para la producción propia de la UE, cuando todos los ingredientes que contiene el producto provengan de estados miembros. Excluimos por tanto, el café, el té, etc</p>	

Fuente. Elaboración propia

El envase de los alimentos ecológicos "tiene por finalidad su protección, conservación e identificación, pero además puede lograr que sea más práctico su uso y almacenamiento" (Minetti, 2000:157). Por otro lado, es incuestionable la labor comercial que realiza el envase al que se ha dado en llamar el "vendedor silencioso"; en este sentido sirve para: posicionar de forma adecuada el producto, buscando un formato coherente con la imagen de producto ecológico, contribuye a la diferenciación del producto y ayudar a crear imagen.

Conviene señalar que estos productos, además de la etiqueta propia de su marca, incorporan otra que garantiza el seguimiento de ciertas normas en su producción, ello beneficia al consumidor al darle más información sobre el producto, a la par que ciertas garantías sobre el mismo.

La etiqueta adquiere una gran relevancia en la venta de un producto ecológico, principalmente si se trata de un alimento. Ya hemos advertido antes de lo importante que es para el consumidor verde conocer aspectos sobre la composición y fabricación de los productos que consume, pues bien, a eso se añade el peso que se otorga a la información nutricional en el caso de los alimentos. Es por ello que toda empresa de alimentos ecológicos ha de cuidar el diseño y contenido de su etiqueta para que satisfaga la necesidad e información del consumidor, además de contribuir a la venta del producto.

Por otro lado, dado el tipo de producto del que hablamos, existe normativa de obligado cumplimiento, tanto en el ámbito nacional como europeo e internacional. No está en nuestro propósito hacer un análisis de dicha normativa, aunque si queremos citar el Reglamento 2092/91 de la Unión Europea que marca los requisitos para que un producto pueda llevar la denominación “ecológico”¹⁰.

Todos los atributos del producto ecológico (envase, etiqueta, etc) han de contribuir a su adecuada diferenciación respecto de los productos no ecológicos. En este sentido la empresa ha de conseguir que el producto sea percibido como único, diferente (Santesmases: 2012). La calidad que incorpora ha de ser un elemento diferenciador clave al que se saque el debido provecho.

2.4.2. La política de precios para alimentos ecológicos

El precio es la variable que influye en la demanda a corto plazo y en los ingresos por ventas. Desde el punto de vista del comprador, el precio “no es solo el valor monetario, sino que engloba el conjunto de esfuerzos, molestias o incomodidades sufridas y el tiempo que debe invertir para obtener el producto y conseguir la satisfacción de su necesidad” (Santesmases, 2012: 464).

La ilustración 2.4. recoge los elementos clave a considerar en la fijación de precios, así como las estrategias a disposición de la empresa.

¹⁰ Si el 95 por 100 de los ingredientes cumplen con el requisito que establece el citado Reglamento, se puede usar el término “ecológico”. Si los ingredientes procedentes de la agricultura ecológica se encuentran entre el 70% y el 95% puede aparecer en la etiqueta pero no se puede comercializar como “ecológico”.

Ilustración 2.4 Elementos clave y estrategia en la fijación de precio



Fuente: Elaboración propia a partir de Minetti (2002)

De acuerdo con el contenido de la figura 2.5., podemos distinguir varios objetivos en la fijación de precios: mejorar la imagen en el mercado para diferenciarse de la competencia, mantener o aumentar la participación en el mercado y así llegar a otro segmento de consumidores o lograr la fidelidad de los consumidores, entre otros.

Evidentemente, en el diseño de la estrategia de precio, se debe tomar en consideración tanto el mercado en términos generales, como la competencia directa, indirecta y potencial, ello en el ánimo de conseguir los mejores resultados. En este sentido, entendemos que la empresa debe ser proactiva y estar alerta a los cambios de mercado.

También debemos tener en cuenta el tipo de empresa que ofrece los productos. Los productores suelen estar dispersos, lo que afecta al poder negociador e incide en la fijación del precio. Se pueden constituir asociaciones o cooperativas con el fin de tener mayor volumen y también variedad en el mercado. Si no se constituye una cooperativa o asociación, el que mayor poder de negociación tiene en este caso es el distribuidor.

En muchos casos se producen movimientos de integración vertical a través de la firma de acuerdos entre productores y distribuidores minoristas. Los primeros se aseguran la comercialización de su producción, y el minorista que va a disponer de producto en cantidad y calidad establecidas.

Otro aspecto esencial a tener en cuenta es el coste, éste determinará el umbral mínimo por debajo del cual no se puede comercializar el producto. En el caso concreto de los productos ecológicos conviene tener en cuenta los siguientes aspectos peculiares: incremento del coste por la obtención de la certificación ecológica, menores rendimientos de la explotación en comparación con las explotaciones tradicionales no ecológicas, mayores costes de mano de obra dado que muchas tareas se realizan de forma manual, mayor inversión en investigación y desarrollo (con el fin de competir con el resto de alimentos que se encuentran en el mercado) y mayores costes de distribución (ya que ésta proviene de pequeñas explotaciones y dispersas, que difícilmente permiten el logro de economías de escala).

Para finalizar es importante conocer la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el producto de cara a elegir la mejor alternativa estratégica. En este sentido, en la fase de introducción nos centraremos en la promoción para facilitar la prueba del producto de cara a conseguir su penetración en el mercado. La fase de crecimiento aconseja invertir en la mejora de producto, promoción y distribución. Puntualmente se puede recurrir a la promoción de ventas para incrementar la respuesta del consumidor de cara a eliminar excesos de stock, mejorar la penetración de mercado o para introducir nuevos productos, entre otros fines. Este tipo de acciones se pueden llevar a cabo en las diferentes fases del ciclo de vida, siendo más interesantes en fase de crecimiento y madurez.

Según lo expuesto y teniendo en cuenta los factores que determinan el precio, empleamos la tabla 2.6. para definir las siguientes estrategias de precio para los alimentos ecológicos, también aplicables a alimentos convencionales.

Tabla 2.6. Principales estrategias de precios

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	Podemos usar en estos casos una estrategia de precios “primados” en los casos en que se ofrezcan mejores alternativas que la competencia. A medida que el mayor valor es percibido por el propio consumidor, se podrán fijar sobreprecios que éstos, estén dispuestos a pagar. La estrategia de comunicación debe destacar, la calidad, los procesos productivos respetuosos con el medio ambiente, desarrollo de zonas rurales, etc.
ESTRATEGIAS DE PRECIOS PSICOLÓGICOS	Un precio alto, se asocia con los productos que tienen más calidad. El consumidor debe percibir la superioridad de tales productos. El valor se determina por el mayor precio que está dispuesto a pagar el consumidor, en función de la utilidad o satisfacción que le aporta. En los productos ecológicos no solamente el coste unitario es la principal variable en la fijación del precio.
ESTRATEGIAS PARA PRODUCTOS NUEVOS	<p>Cuando el productos se encuentra en las primeras etapas del ciclo de vida, podemos aplicar una de las estrategias siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de descremación: como se ha detallado e los factores determinantes, en esta primera etapa se realiza fuerte inversión en promoción, fijando precios altos para llegar a la “crema” del mercado, y paulatinamente fijamos precios un poco más bajos para poder llegar a más cuota de mercado. - Estrategia de penetración: consiste en fijar precios más bajos desde el lanzamiento para tener una mayor penetración en el mercado.

Fuente. Elaboración propia

Para concluir este apartado conviene reflexionar sobre el precio que está dispuesto a pagar el consumidor por un producto ecológico o, dicho de otro modo, qué sobrecoste asume el consumidor, lo que marcará el umbral máximo para la fijación del precio. Diversos estudios (MAGRAMA, 2012) y encuestas coinciden en señalar que el consumidor convencional no está dispuesto a pagar más de 15% por este tipo de productos, frente al consumidor ecológico que está dispuesto a pagar un 50% más. Es por ello que el precio es un elemento de rechazo del producto ecológico por parte del consumidor tradicional.

2.4.3. La decisión de distribución en el mercado de productos ecológicos

La distribución es una decisión estratégica, por su difícil modificación a corto plazo, que juega un papel importante en el éxito de la comercialización de los productos. Comprende aquellas actividades que relacionan la producción con el consumo. De este modo las empresas productoras ponen a disposición del consumidor final o industrial sus productos, en la cantidad deseada, en el momento en que los necesiten y en el lugar donde desean adquirirlos (Santesmases 2012: 509).

La distribución de alimentos ecológicos incluye todas las actividades posteriores a la elaboración del producto necesarias para hacerlos llegar al consumidor final. También debemos incluir, para ser coherentes y no perder credibilidad, las acciones de reciclado, posteriores al uso y consumo de estos alimentos.

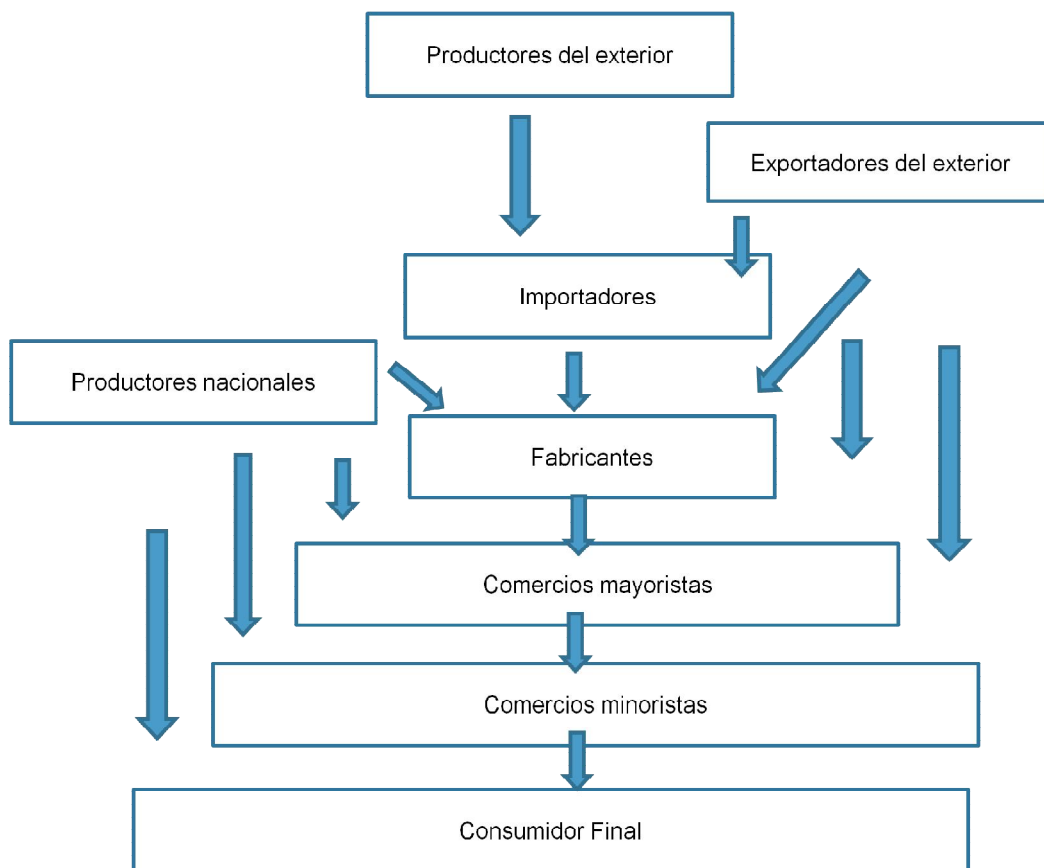
Una debilidad que se atribuye al mercado de alimentación ecológica es el inadecuado abastecimiento, en ocasiones por aprovisionamiento insuficiente y, en otros casos por exceso de producto en el lineal, como ha ocurrido en algunos países donde se ha incentivado mucho la producción ecológica. Este factor ha de ser tenido en cuenta a la hora de encarar una adecuada distribución del producto.

Por otro lado, también se constata la desigual participación de diferentes formatos detallistas en la distribución. En este sentido, el alimento ecológico se comercializa en un número de puntos de venta más reducido que el alimento tradicional y ocupa menos espacio en el lineal, lo cual permite una menor variedad de producto exhibido, lo cual también provoca que estos productos sean difíciles de identificar o que pasen desapercibidos.

Un aspecto clave en la distribución de cualquier producto es el canal empleado, por ello la decisión sobre el diseño y selección del canal es compleja y depende de muchos factores tales como: las características de los alimentos ecológicos, productos perecederos que deben llegar en condiciones óptimas al consumidor final; las características del mercado, esto es el tipo de cliente al que va dirigido y sus hábitos de compra y consumo; la competencia puesto que los alimentos ecológicos no solo compiten con los productos convencionales, sino con los productos denominados naturales (agricultura integrada), que son respetuosos con el medio ambiente; las características de los intermediarios, sobre todo su compromiso con la imagen del producto; los objetivos de la estrategia comercial global y el marco legal.

A partir de las consideraciones anteriores se seleccionarán los canales más apropiados. En la ilustración 2.5. mostramos los más usados en alimentación ecológica. No obstante los resultados del estudio Everis (2012) señalan que la mayoría de los productos de alimentación ecológicos se distribuyen actualmente por medio de tiendas especializadas, (o lo que denominamos estrategia de distribución selectiva acorde con un producto que quiere transmitir una imagen diferenciada y de calidad), sin perjuicio de que se detecte una tendencia creciente (sobre todo en países con mayor penetración), a distribuir por medio de supermercados o hipermercados. Esta tendencia es fruto de la necesidad de poner el producto al alcance del consumidor de forma sencilla y accesible, de lo contrario el consumidor no lo comprará¹¹. No olvidemos que el alimento ecológico ha de superar la prueba del mayor precio, si además el consumidor ha de buscarlo porque no está fácilmente accesible, perderá su interés por consumirlo.

Ilustración 2.5. Canales de distribución de alimentos ecológicos



Fuente. Minetti (2002)

¹¹ Para ser coherente con una estrategia selectiva, a la par que se busca una mayor difusión del producto en el mercado, se puede optar por ubicar el producto ecológico en la zona gourmet de dichas grandes superficies.

De acuerdo al número de intermediarios existentes en el canal podemos hablar de canales directos, cortos o largos. El canal directo consta de dos entidades: fabricante y consumidor final. Los canales de venta cortos que constan de tres niveles, fabricante, detallista y consumidor final, han crecido con fuerza en los últimos años gracias al auge de tendencias de compra. Y por último el canal largo que estaría compuesto por cuatro o más niveles (Peris, 1997).

Cada uno de los intermediarios asume diferentes funciones. En el mercado de alimentos ecológicos acudiremos a productores en el exterior, si la demanda no puede ser abastecida en su totalidad por producción nacional (ya sea por el clima o por la escasez de recursos naturales, entre otros). También se acude a este tipo de producción cuando el mercado está poco desarrollado.

Si la empresa tiene la opción y el mercado nacional lo permite, el suministro se realizará a través de productores nacionales, siendo aquellos agricultores o ganaderos (de forma individual o asociada) y por lo general son productos frescos y sin elaborar).

Por otro lado, si la empresa realiza más fases del proceso de producción y no quiere realizar integración vertical, otro intermediario a tener en cuenta es la industria manufacturera, la cual se encarga del procesamiento y elaboración de productos ecológicos. Este mercado es cada vez mayor, ya sea de líneas de producción especializadas o no especializadas.

Es necesario incluir dentro de los canales de distribución a las organizaciones de “comercio justo”, como punto de venta detallista (ver página 9). La principal preocupación de este tipo de canal es la situación de los agricultores y procesadores en los países menos desarrollados, la agricultura ecológica como un ideal de desarrollo sostenible de los sistemas productivos.

Y por último, entre otras formas de comercialización o venta, podemos destacar las siguientes: en la explotación agraria, en puestos en ferias o en mercados semanales, mediante entrega a domicilio, a través del canal Horeca, vía internet, etc...

2.4.4. Herramientas y objetivos de la política de comunicación para una empresa de alimentos ecológicos.

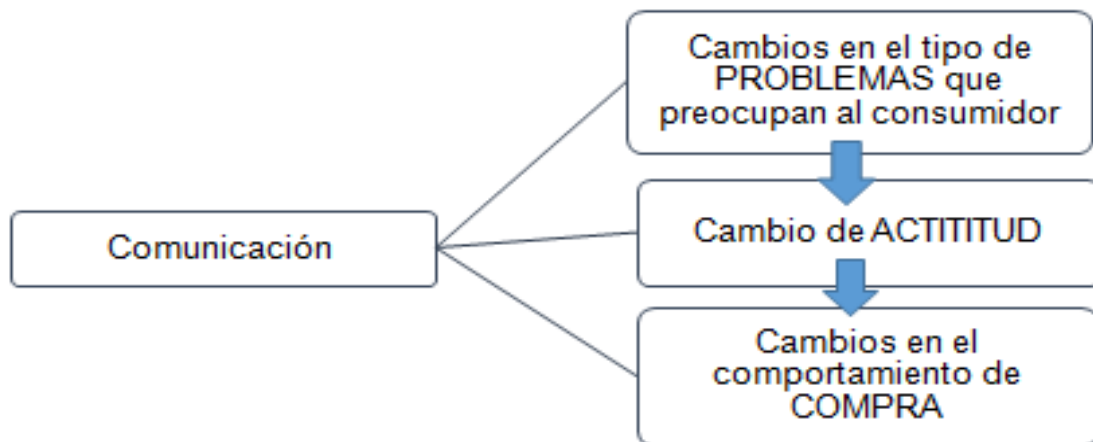
Los fines de la comunicación son (Santesmases 2012:532): informar, persuadir y recordar. La comunicación desempeña un papel importante en la estrategia comercial, ya que es el medio a través del cual, los consumidores pueden conocer los productos ecológicos e identificarlos y diferenciarlos de los competidores; además genera conciencia de sus beneficios sobre la salud y el medio ambiente y, sobre todo, consigue que los acepten de modo que dicha aceptación se materialice en la decisión de compra.

Pues bien, en el caso del producto ecológico hay mucho trabajo por hacer, comenzando por tomar conciencia de que el consumidor no tiene claro qué es un producto ecológico, ni qué ventajas le aporta su consumo. Prueba de todo ello son los datos que indican que solo el 14% de los españoles es capaz de reconocer el logotipo de productos procedentes de la agricultura ecológica, frente al 24% de la población del resto de países de la UE. No debemos olvidar que, después del precio, el desconocimiento es el obstáculo más importante, para adquisición de productos ecológicos (MAGRAMA, 2012).

En esta línea debemos denunciar las inadecuadas políticas de comunicación, por cuanto la información, o bien no llega al segmento de mercado al que nos queremos dirigir, o es poco clara. En ocasiones, el propio personal de venta de los establecimientos distribuidores desconoce las ventajas que aporta este tipo de producto, personas que están en contacto con el potencial cliente y que podrían actuar como prescriptores o advocates de los mismos.

Esto es un problema a resolver de inmediato, sobre todo si tenemos en cuenta que la comunicación puede influir en los factores que intervienen en el proceso de cambio hacia la compra de productos ecológicos, como vemos en la ilustración 2.6.

Ilustración 2.6. Importancia de la comunicación en el proceso de cambio hacia la decisión de compra



Fuente. Cubillo (2014:145)

De acuerdo con (Minetti 2000:230-231), la comunicación permite actuar a un doble nivel, por un lado ayuda a educar al consumidor en temas vinculados a las bondades del consumo de alimentos ecológicos, (son buenos para la salud y para el medio ambiente), así como a concienciar de lo que es y no un producto ecológico. De otro lado la comunicación permite consolidar la credibilidad ecológica del producto y de la empresa que lo produce y/o lo distribuye, de modo que se incremente la confianza del consumidor.

Para lograr los mencionados objetivos de existe un variado elenco de herramientas que se muestran en la tabla 2.7. Estos instrumentos se pueden usar de forma aislada o mezclados, siendo ésta opción la que mejores resultados genera gracias a la aparición de economías de imagen.

Tabla 2.7. Instrumentos de la comunicación promocional

Instrumento	Acciones
Venta Personal	A través de ésta se da información de forma personal al consumidor actual o potencial. Permite, presentar el producto, aclarar dudas, interactuar con el consumidor, etc. La función del vendedor es muy importante, es necesario que reciba capacitación acerca de los beneficios de estos productos.
Marketing directo	Son acciones de promoción directa llevadas a cabo por la empresa y que van dirigidas a consumidores actuales o potenciales. Un ejemplo sería la publicidad por correo electrónico o por teléfono. En estos casos se dirige a un segmento concreto. Puede ser utilizado como un canal complementario, ya que no todos los consumidores van a realizar por ejemplo, las compras por internet.
Publicidad	<p>Forma impersonal de transmitir el mensaje, que se realiza a través de determinados medios de comunicación. Se caracteriza por ser impersonal (se dirige a los consumidores en general), unilateral (existe relación entre emisor y receptor) y masiva (se realiza a través de los medios de comunicación de masas) (Minetti 2000:240).</p> <p>En los establecimientos minoristas se puede hacer publicidad con folletos, exponiendo posters, videos, decoración de escaparates y mostradores, recetas de chefs reconocidos, etc</p> <p>Otra herramienta publicitaria son los logos distintivos de este tipo de productos de las entidades certificadoras.</p> <p style="text-align: right;"><i>Continúa en la página siguiente</i></p>

<p>Relaciones Públicas</p>	<p>Actividades llevadas a cabo por la organización con la finalidad de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, la confianza y el apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades llevadas a cabo por la empresa o entidad (Santesmases 2012: 623).</p> <p>Podemos incluir las siguientes actividades: relación con medios de comunicación, patrocinio de actividades, cuidado de la imagen, organizar visitas a las instalaciones y explotaciones agrarias, participación en congresos, conferencias, etc. Todas estas actividades tienen como finalidad transmitir un mensaje a favor de la agricultura ecológica y preservación de los recursos naturales. También sirven como vínculo comercial con otros productores, fabricantes, intermediarios</p>
<p>Promoción de ventas</p>	<p>Conjunto de actividades que incluyen incentivos a públicos específicos (consumidores, vendedores, distribuidores) con el objetivo de captar la atención de consumidor final y conseguir el primer consumo la prueba o repetición de compra de alimentos ecológicos. Incluimos dentro de ésta: entrega de muestras, material gráfico, degustaciones en los puntos de venta, demostraciones, etc.</p> <p>Tienen como objetivo un incremento a corto plazo de ventas. Si se dirige a los consumidores, tiene como fin que conozcan ese producto y lo prueben.</p>

Fuente. Elaboración propia

La elección de unos u otros medios dependerá de los recursos de los que disponga la empresa, de las características del segmento al que se dirige, del tipo de producto y, por supuesto, de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentre el producto.

El proceso de difusión o comunicación debe basarse en la información de las ventajas que tienen este tipo de productos. Esta información debe proceder de fuentes de confianza, para que los consumidores adopten el proceso de decisión de compra del producto y lo incorporen a su dieta diaria. Estos productos deben distinguirse por su superior calidad como se ha explicado en la política de producto y su valor añadido.

**PARTE SEGUNDA:
ANÁLISIS DE UN CASO PRÁCTICO**





CAPÍTULO 3
MARKETING SOCIAL
EN HUERTOS DE SORIA

3.1. La empresa Huertos de Soria. Aspectos generales

Antes de adentrarnos en el estudio de la estrategia de marketing social desarrollada por Huertos de Soria, empresa objeto de estudio, creemos conveniente explicar las generalidades de la misma puesto que ello nos ayudará a comprender mejor las decisiones adoptadas. Es por ello que comenzaremos indagando en la historia de la empresa, para después matizar cuál es su misión, su visión, sus valores y sus objetivos. Finalmente explicaremos de forma somera el modelo de negocio que subyace a Huertos de Soria

3.1.1. Historia y antecedentes

Los cambios sociales y tecnológicos están modificando el modelo de desarrollo occidental, que en la actualidad aparece crecientes necesidades de sostenibilidad ecológica y medioambiental dentro de los sistemas de fabricación. Esto ha favorecido la aparición de un nuevo sector productivo, en paulatino desarrollo: el sector medioambiental o de “economía verde”. Este sector está considerado como un yacimiento de empleo, clave para los próximos años por sus enormes potencialidades en la generación de puestos de trabajo (los llamados “empleos verdes”), ya sea de manera directa o indirecta.

Por “empleo verde” se entiende *“aquel trabajo relacionado con actividades que no dañan o protegen el medio ambiente”*. También se define como *“todas aquellas actividades destinadas a prevenir, minimizar y corregir los daños ambientales provocados por la acción humana”*. Por tanto, el empleo verde o sector medioambiental, se considera una actividad económica incipiente, con una elevada capacidad de creación de empleo, que se define de acuerdo con los principios de sostenibilidad. Además, el empleo verde reúne dos conceptos más: el “empleo decente” y la protección al medioambiente, ligando inequívocamente la sostenibilidad ambiental con la sostenibilidad humana (CERMI, 2011).

Huertos de Soria S.L. es un emprendimiento social impulsado por la ONGD CivesMundi y la Fundación de Ayuda al Discapacitado y Enfermo Psíquico de Soria (FADESS). Estas dos organizaciones vieron la necesidad de trabajar en Soria, aportando conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de su historia como organizaciones sociales.

En 2012, momento de la creación de Huertos de Soria, se detectó que el suelo cultivable en uso de la región de Castilla y León era del 11%, es por ello que decidieron crear una empresa de cultivos hortofrutícolas que buscara recuperar tierras abandonadas y, a su vez, fomentara la agricultura en la región. El objetivo principal para y por el que nace Huertos de Soria es crear empleo estable y de larga duración para personas pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión, fomentando de esta forma la soberanía alimentaria, desarrollando una actividad de cultivo y comercialización de productos hortofrutícolas de proximidad de manera tradicional y ecológica.

De acuerdo con lo anterior, Huertos de Soria, se enmarca dentro de la Economía Social, aquella que ofrece la incorporación efectiva al mercado laboral de multitud de personas, entre las que genera expectativas, en especial para quienes tienen particulares dificultades para su inserción, como son las personas con discapacidad. Pero además, ofrece amplias posibilidades de desarrollo en el marco de las empresas de Economía Social (CERMI, 2011).

El fin último que justifica la creación de la empresa social Huertos de Soria, se concreta en la conjunción de los tres objetivos-valores que se muestran en confluencia en la ilustración 3.1.

Ilustración 3.1. Valores de Huertos de Soria



Fuente. Adaptado de CERMI (2011)

Huertos de Soria nace, en 2012, como proyecto dentro de la propia ONGD CivesMundi y se consolida como empresa en enero de 2014, denominándose “Huertos de Soria SL”. Actualmente está participada por las siguientes organizaciones: la ONGD Cives Mundi, Soria Futuro y la Fundación de Ayuda al Discapacitado y Enfermo Psíquico de Soria (FADESS). La tabla 3.1 recoge esta información.

Tabla 3.1. Composición Capital Social

51% ONGD Cives Mundi	40% Soria Futuro	9% FADESS
Organización No Gubernamental, sin ánimo de lucro, fundada en 1987 en Soria, que trabaja en proyectos de cooperación al desarrollo en todo el mundo. CivesMundi pone ahora esta experiencia acumulada en el transcurso de más de un cuarto de siglo al servicio de la sociedad más próxima a ella con el proyecto Huertos de Soria	Sociedad de Inversiones fundada en 2002 por entidades e instituciones sorianas, que invierte bajo la fórmula del CAPITAL RIESGO y que, desde sus orígenes, ha contribuido y al asentamiento y expansión de iniciativas empresariales en la provincia de Soria	Fundación de Ayuda al Discapacitado y Enfermo Psíquico de Soria. También con una amplia trayectoria en la provincia de Soria desarrolla proyectos para la promoción del bienestar, protección, asistencia y reinserción psicosocial de los enfermos psíquicos

Fuente: Huertos de Soria

3.1.2. Misión, visión y valores. Objetivos sociales

Una de las primeras decisiones a adoptar dentro de la planificación estratégica de una empresa consiste en determinar su misión, visión y valores. Como ya indicamos en el capítulo uno de este Trabajo Fin de Grado, la misión debe formar parte de la organización y debe ser conocida por directivos, empleados, clientes y grupos de interés. Ésta no es estanca y debe ir redefiniéndose conforme se produzcan cambios y evolucionen los mercados (Campos, 2013).

No solamente nos centramos en la misión, estrechamente relacionada con el pasado, sino con la visión de futuro. La visión es “la imagen deseada de la empresa, es decir, una apreciación ideal de lo que se desea para el futuro”. (Munuera, 2007).

La tabla 3.2. muestra la razón de ser de Huertos de Soria, así como sus perspectivas de futuro y valores.

Tabla 3.2. Misión, visión y valores de Huertos de Soria

MISIÓN. RAZÓN DE SER	VISIÓN. DESTINO DESEADO
<p>Huertos de Soria es un emprendimiento social que busca fomentar la integración en el entorno socio laboral de discapacitados psíquicos y otros colectivos en riesgo de exclusión del municipio de Soria (tales como personas en paro, madres solteras, entre otros), a través del cultivo y comercialización de productos hortofrutícolas, obtenidos mediante sistemas de cultivo tradicionales (libre de pesticidas, respetando las características ecológicas de los suelos y fomentando la fertilidad del suelo). De esta manera, se busca trabajar por un futuro mejor para las personas de Soria, por medio de la creación de puestos de trabajo estables, a partir del desarrollo de diversas actividades.</p>	<p>Huertos de Soria pretende ser una marca de referencia en la industria alimentaria de Soria y de localidades cercanas por medio de la producción y comercialización de productos hortícolas y avícolas, de manera sostenible y tradicional. Y de esta manera, poder dar trabajo al mayor número posible de personas en riesgo de exclusión, mejorando los hábitos alimenticios de los habitantes de Soria y demás poblaciones donde tenga actividades y a su vez, dar visibilidad nacional a la región de Soria</p>
VALORES	
<p>Inclusión</p> <p>Igualdad de oportunidades laborales para los colectivos en riesgo de exclusión social</p>	<p>Cooperación</p> <p>Colaboración de agricultores del entorno próximo que cultiven bajo unos parámetros de sostenibilidad adheridos al proyecto</p> <p style="text-align: right;"><i>Continúa en página siguiente</i></p> <p>Sostenibilidad ambiental</p> <p>Respeto al medio ambiente y protección de</p>
	<p>Sensibilización</p>

<p>la biodiversidad, mediante la recuperación de huertas abandonadas en el entorno de los núcleos urbanos. Cultivo responsable por medio del uso de materias primas y fertilizantes con certificado ecológico los cuales no afectan las tierras cultivadas</p>	<p>Contribuir y fomentar el consumo de productos de temporada, locales y de proximidad, los cuales son cultivados de manera tradicional</p>
<p>Divulgación de conocimiento</p>	<p>Responsabilidad</p>
<p>Promoción y divulgación del conocimiento sobre sistemas de cultivo tradicionales, libre de pesticidas y respetando al medio ambiente en la región de Soria y sus alrededores, buscando la progresiva recuperación de variedades locales</p>	<p>Manejo de procesos tanto internos como externos de manera responsable y transparente tanto para los trabajadores como para los consumidores.</p> <p>Desarrollo Agrícola</p> <p>Contribuir y fomentar los cultivos hortofrutícolas en Soria por medio de la recuperación de parcelas abandonadas en la región de Soria.</p>

Fuente: Huertos de Soria

Tal y como muestra el cuadro anterior, dentro de los valores de Huertos de Soria, podemos identificar dos con marcado carácter social: la inclusión de colectivos en riesgo de exclusión y la protección medioambiental. Adicionalmente se quiere promover en la región esta metodología de cultivo para reducir el impacto medioambiental y, a su vez, incrementar la economía agrícola, a través de la creación de una red de agricultores.

3.1.3. Modelo de negocio e impacto social. Líneas estratégicas

Huertos de Soria es una empresa social, bajo la forma jurídica de Sociedad de Responsabilidad Limitada, cuyo objetivo es generar impacto social positivo, produciendo bienes o generando servicios y reinvertiendo sus ingresos para conseguir el objeto social para el que nace.

Antes de continuar y para comprender mejor el modelo de negocio de la empresa analizada, debemos considerar que Huertos de Soria dispone del certificado de Agricultura Ecológica como productor de verduras, hortalizas, legumbres y cereales. El número de operador es CL- 7026-P. Este certificado es necesario para incluir en la etiqueta el logo identificador de la Unión Europea y del órgano autonómico que realiza la concesión, en nuestro caso el Consejo de Agricultura Ecológica de Castilla y León (CAECYL).

Creemos fundamental dar cuenta de las diferentes actividades que Huertos de Soria desarrolla en el momento de la realización de este Trabajo Fin de Grado, dentro de su modelo de negocio y que reseñamos a continuación:

- El cultivo de verduras, hortalizas, frutas y aromáticas de manera sostenible, siguiendo los sistemas de cultivo tradicionales, adaptados a las condiciones locales y respetuosos con el medio, en terrenos adheridos al proyecto.
- Aprovechamiento de terrenos agrícolas en desuso y estado de abandono por falta de relevo generacional, recuperándolos para la economía productiva local¹².
- La creación y consolidación de un grupo de consumo para comercializar los productos frescos y transformados, entre la población directamente interesada.
- Formación y difusión de métodos de cultivo tradicionales adaptados a las condiciones locales, respetuosas con el medio, con la progresiva recuperación de variedades locales, asegurando unos productos que contribuyan a un consumo saludable de la población como principio de la soberanía alimentaria.
- Sensibilización social para el fomento de dieta saludable entre la población mediante el consumo de productos naturales, tradicionales, artesanales y ecológicos.

Antes de proceder a desarrollar las variables de marketing mix es necesario definir una visión estratégica. Con el fin de lograr la sostenibilidad económica, se ha planteado una estrategia a implementar en tres fases. La figura 3.3. muestra toda la información al respecto. Como se desprende de la ilustración, el periodo objeto de planificación es el comprendido entre 2015 y 2018. Se inicia con la apertura de un establecimiento de venta al consumidor final y, poco a poco, se van afrontando nuevos retos tales como el desarrollo de mercado (al acometer la entrada fuera del ámbito geográfico soriano), la integración de agricultores en el proyecto o la diversificación de la producción a través de la instalación de una explotación avícola.

¹² Es por eso que Huertos de Soria cuenta con una parcela cedida por particulares al proyecto en la localidad de Fuentepinilla (Soria), de 4,58 Ha de cultivo ecológico.

Tabla 3.3. Fases de crecimiento de Huertos de Soria

	Objetivo	Actividades
Fase 1 (2015-2016)	Tienda especializada 100% ecológica	El día 9 de julio se inauguró la tienda de Huertos de Soria para comercializar productos ecológicos, y otros productos de producción tradicional, ambos de alta calidad. Tanto de producción propia como de otros productores (aceite, mermelada, repostería, legumbre seca, pasta...).
	Integración de agricultores en la red de Huertos de Soria	Formación de agricultores Formación de agricultores bajo los estándares de Huertos de Soria, cultivo en ecológico. Se dará prioridad a los agricultores de la región de Soria.
		Suministro de planta Suministro de las materias primas a dichos agricultores con el fin de controlar la calidad de la producción.
Fase 2 (2016-2017)	Venta fuera de Soria	Comercializar el producto de Huertos de Soria en otros lugares fuera de la provincia de Soria, principalmente Madrid y Zaragoza
	Innovación de producto	Elaboración de conservas a partir de los productos obtenidos en las parcelas cultivadas, de aportaciones voluntarias de agricultores adheridos al proyecto o a partir de la compra de productos a agricultores del entorno próximo que cultiven bajo unos parámetros de sostenibilidad ecológica.
	Huerto-escuela	Poner en marcha un huerto-escuela en Fuentepinilla para organizar visitas de colegios y grupos, diseñando un recorrido a pie a través de la finca, con diferentes "estaciones" señalizadas, en las que se expliquen los elementos más importantes de la agricultura ecológica.
Fase 3 (2017-2018)	Explotar el 100% de la finca Fuentepinilla	Explotación Avícola Vender toda la producción de huevos ecológicos (400 huevos/día provenientes de 500 gallinas) por medio del grupo de consumo (200 familias), venta en la tienda y venta a otros comercios y restaurantes.
		Producción hortícola Triplicar la producción y vender las 4,5 hectáreas plantables de la finca con verduras y hortalizas por medio del grupo de consumo.
		Instalación de invernaderos en toda la finca para mejorar los problemas de estacionalidad



IMPACTO SOCIAL

Fuente: Elaboración propia

Como hemos explicado en el capítulo primero, el objetivo de las empresas sociales es maximizar el impacto social. Es por ello que a lo largo de la planificación estratégica debemos tener en cuenta dicho impacto. Pero, ¿cómo sabemos si se han cumplido los objetivos sociales y ambientales? Dentro de cada uno de los objetivos-valores que se han definido en la figura 3.2., para Huertos de Soria encontramos distintas formas de impacto: valor-impacto económico, valor-impacto medioambiental y valor-impacto social.

En el caso de una empresa social el impacto económico debe ser positivo, es decir, el proyecto debe ser viable económicamente. Las empresas buscan maximizar el beneficio para sus accionistas; en este caso hablamos de beneficio económico.

El fin de las organizaciones del Tercer Sector (tal y como se ha definido en el capítulo uno y en concreto de las empresas sociales) es social, “independientemente de que asuman su posición en el mercado y busquen la consecución de beneficio y rentabilidad” (Narrillos, 2012:59); se combinan por tanto en este caso los objetivos económicos y sociales.

3.2. Estrategia de mercado de Huertos de Soria. Mercado objetivo y posicionamiento

Desde el punto de vista estratégico es necesario realizar un análisis DAFO de la organización, pues nos ayudará a trazar objetivos y líneas de acción adecuadas. La tabla 3.3. recoge toda la información al respecto.

Tabla 3.4. Análisis DAFO HUERTOS DE SORIA

Análisis interno	
Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Objeto social, empleo inclusivo. • Elevada notoriedad de la marca en el mercado soriano. • Alianzas con agricultores de la zona • Equipo y red con estructura ágil y flexible. • Apoyo institucional y suma al proyecto de varios colectivos y particulares. • Cesión de la finca e instalaciones en Fuentepinilla. • Experiencia y medios propios facilitados por cada una de las entidades participantes en el proyecto (CivesMundi, Ayuntamiento de Soria, Fadess, Soria Futuro). • Producto “Made in” 	<ul style="list-style-type: none"> • Red logística poco desarrollada. • Empresa de reducida dimensión • Escasez de variedades locales para explotar. • Gran necesidad de comercialización fuera de Soria por la falta de conocimiento del producto en el mercado local.

Análisis externo	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones favorables para la producción ecológica. Clima y suelo adecuados, variedad de productos, sobre todo en ciertos sectores, como el hortofrutícola. Alto potencial de crecimiento. • Elevado conocimiento del mercado de productos ecológicos • Calidad de producto contrastada, y buena imagen en el mercado internacional. • Potente mercado exportador. • Interés creciente del mercado convencional por el producto ecológico. • Mercado en consonancia con las principales tendencias de consumo actuales. • Previsiones de desarrollo y crecimiento moderadamente optimistas. • Apoyo decidido de las Administraciones nacional y europea. • Necesidad creciente de búsqueda y aprendizaje de modos de subsistencia y trabajo por parte de sectores desfavorecidos. • Retorno de población al medio rural. • Proyecto replicable a otras áreas geográficas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de países emergentes. • Dependencia excesiva del mercado exterior. • Influencia de situaciones de crisis económica en la demanda del producto ecológico. • Identidad difusa del producto ecológico frente a otros (“ecos”, “bios”, “naturales”, etc.). • Falta de desarrollo de sectores complementarios (insumos ecológicos, certificación ágil y accesible, etc.). • Sector transformador débil y poco desarrollado. • Escasa penetración del producto ecológico en el canal convencional. • Fuerte dependencia de las importaciones para completar la oferta en el mercado interno. • Posible requerimiento de regulación alimentaria más estricta en caso de consolidación o aumento de volumen. • Percepción de precio caro • Climatología.

Fuente. Huertos de Soria

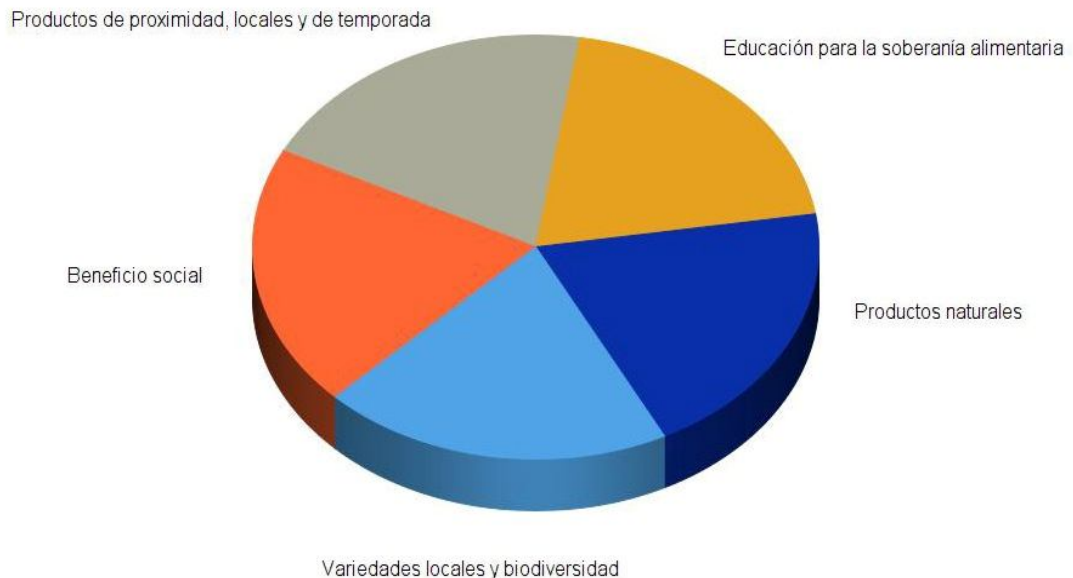
En cualquier sector, y para cualquier empresa, se presenta la necesidad de posicionar sus productos, al objeto de diferenciarlos con respecto a la oferta de la competencia. Conocer la posición que ocupa en el mercado un producto o marca es especialmente útil para orientar la estrategia de marketing y determinar las acciones necesarias para mantener o corregir las posibles desviaciones. A tal fin, la empresa puede escoger entre “varias estrategias de posicionamiento, en lo que al atributo medioambiental se refiere (Peattie, 1995)”(Vicente, 2002). El objetivo es lograr que el producto sea percibido por el cliente como diferente, único y preferido entre los competidores, para ello, la empresa debe trazar una estrategia adecuada. En este propósito debe analizar sus fuentes de diferenciación y seleccionar cuales constituirán su argumento de venta, en definitiva la imagen que quiere trasladar al mercado, dicho de otro modo, cómo quieren ser percibidos por el cliente.

Pues bien, dentro de los factores que identifican y diferencian los productos de Huertos de Soria se encuentran los siguientes:

- **Productos de proximidad, locales y de temporada:** Supone consumir productos y servicios hechos en nuestro entorno territorial más próximo, reforzando así la economía local. El comercio de proximidad también estimula el consumo de los productos propios de cada época del año, reduciendo la presencia de otros alimentos exóticos y con un mayor impacto ambiental por transporte.
- **Productos naturales:** se incentivan las buenas prácticas tradicionales y ecológicas en la producción con total ausencia de pesticidas, plaguicidas, fungicidas y abonos de origen químico y sintético.
- **Beneficio social:** el proyecto pretende potenciar el empleo de colectivos en riesgo de exclusión.
- **Variedades locales y biodiversidad:** el proyecto vela por la recuperación y reimplantación de variedades hortícolas locales, preservando el patrimonio genético de la zona.
- **Educación para la soberanía alimentaria:** la adquisición de cada producto implica contribuir a la formación de la población en horticultura local asegurando la autonomía de cara a conseguir sustento a partir de la tierra.

En la ilustración 3.3. se pueden ver gráficamente estos factores y cómo se distribuyen dentro de la organización.

Ilustración 3.2. Fuentes de diferenciación de Huertos de Soria



Fuente. Huertos de Soria

A partir de las consideraciones anteriores podemos determinar que el posicionamiento de la marca Huertos de Soria se concreta en promover la producción de bienes locales, cultivados en Soria y en los alrededores, que aportan un beneficio ecológico y alimentario y que, además, promueven el empleo en colectivos en riesgo de exclusión.

En este sentido, es fácil identificar que Huertos de Soria no competirá con otros comercios que venden un tipo de producto que, aunque inicialmente pueda parecer igual, ni tienen un sello que los acredite como ecológicos, ni han sido producidos en la provincia de Soria, ni están fomentando que personas que pertenecen a sectores en riesgo de exclusión puedan tener un empleo activo y de calidad.

Se pretende por ello pues, concienciar a los consumidores de la importancia de adquirir productos de Huertos de Soria, tanto por los beneficios que pueden aportarle como individuo (alimentos de una mayor calidad, más beneficiosos para la salud, y con un notable mejor sabor), como por los beneficios que Huertos de Soria aporta a la sociedad (fomento del empleo en sectores desfavorables, cultivo de tierras de la provincia de Soria que habían caído en el olvido, colaboración a un nuevo auge del sector agrícola, etc.).

Mediante el proceso de segmentación identificamos al público objetivo o target al que la empresa se dirige, esto es, el mercado atendido. Fruto de una estrategia de segmentación especializada selectiva (Rivera, 2012; 110) el esfuerzo de la empresa se centra en dos grandes segmentos o subgrupos de consumidores de forma diferenciada: clientes individuales y hostelería. Evidentemente, dentro de cada segmento emplea diferentes variables de agrupación, concretamente Huertos de Soria usa variables geográficas y demográficas, optando así por criterios objetivos y generales.

Una variable determinante a tener en cuenta es el lugar de residencia, se trata de un factor clave debido a que hay mayor conocimiento y aceptación del alimento ecológico en ciudades grandes que en núcleos pequeños. En línea con esto, en lugares como Soria, con una arraigada cultura de la "huerta propia", el consumidor no es proclive a la compra del producto ecológico, pues lo genera en su propia explotación, además de considerarlo de mayor calidad que el que puedan adquirir en cualquier establecimiento.

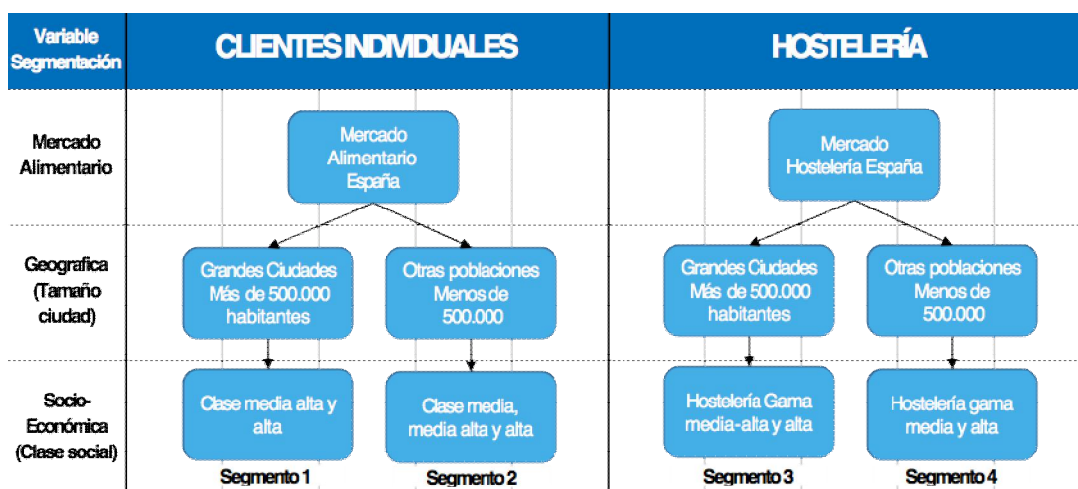
Este elemento no se da en grandes ciudades, en las que el carácter ecológico, junto con la procedencia del producto marcan un factor clave en la elección del consumidor y en el precio que éste está dispuesto a pagar por adquirirlo.

Por todas estas razones el marketing mix empleado difiere para cada grupo o segmento de clientes individuales distinguiendo: clientes de gran ciudad (aquellos que viven en núcleos de más de 500.000 habitantes) y clientes de ciudad media pequeña (quienes residen en poblaciones de menos de 500.000 habitantes).

Por otro lado, y en lo que a las variables socioeconómicas se refiere, entendemos que la capacidad adquisitiva de los individuos determina su preferencia por los productos ecológicos, esto es, a mayor renta disponible, mayor propensión a elegir calidad. Este hecho deriva del mayor precio de los productos ecológicos que son efectivamente de más calidad, pero inevitablemente más caros.

A partir de lo anterior y a modo de síntesis, la ilustración 3.3. muestra de forma gráfica, los cuatro segmentos identificados que constituyen el target de Huertos de Soria.

Ilustración 3.3. Mapa de segmentación por clientes¹³



Fuente. Elaboración propia

Huertos de Soria sigue una estrategia de desarrollo de mercados, mediante la que identifica nuevos segmentos de mercado para productos existentes. Esta estrategia se encuentra actualmente en fase de exploración, considerando Madrid y Zaragoza como mercados relevantes.

¹³ El tamaño del segmento 1 es de 932.849 habitantes y del segmento 2 es de 19.833 (sólo considerando Soria capital). Esta información se obtuvo por medio de la extrapolación de los porcentajes de clases sociales en España (información tomada de la Encuesta de Población Activa 2010). En cuanto a los segmentos de Hostelería, se observó que para el segmento 4 existen 30 establecimientos entre restaurantes y hostelería y para el segmento 3 existen más de 200 restaurantes. Los restaurantes fueron clasificados por el precio medio de la carta. Se tomaron todos aquellos con precio medio superior a 20 Euros (donde 20 € es el precio medio para un restaurante de gama media).

3.3. Las políticas de marketing mix

A la hora de diseñar la política de marketing mix, Huertos de Soria ha tenido en cuenta las que considera sus cuatro ventajas competitivas clave: acción social, calidad de los productos ofrecidos, proximidad y marcado carácter ecológico. Nos ocupamos a continuación de explicar detenidamente cada una de las cuatro herramientas de actuación en el mercado: producto, precio, distribución y comunicación.

3.3.1. Política de producto

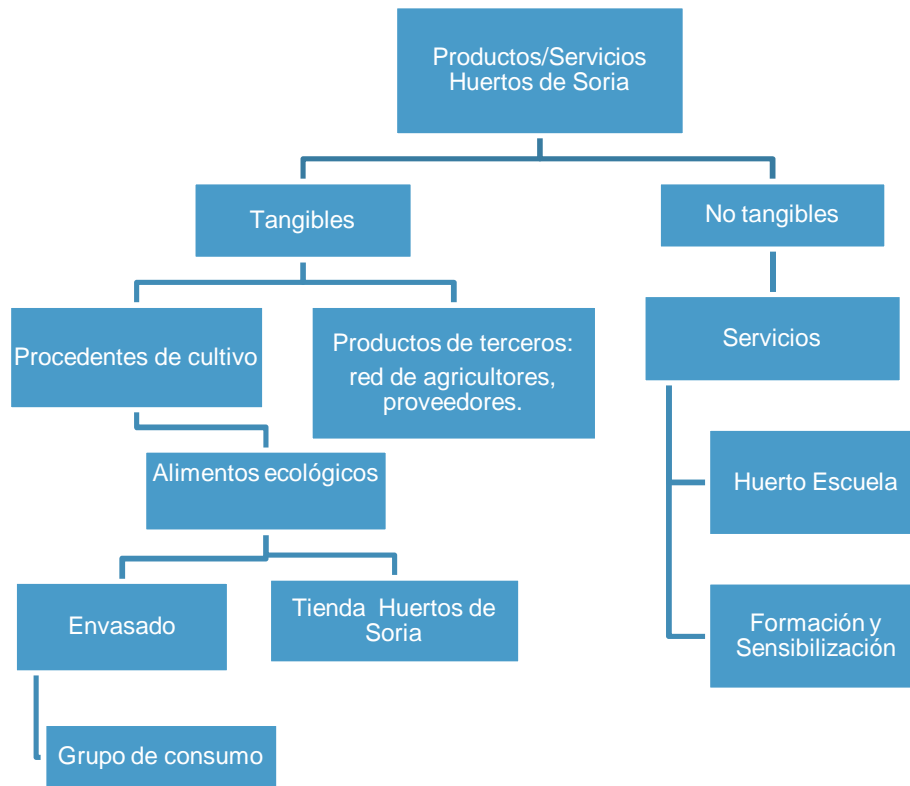
La configuración del producto determina el resto de políticas comerciales, a partir de éste se fija un nivel de precios, se establecen los canales de distribución y se deciden las formas de comunicación más adecuadas.

Para estimular la demanda de forma más efectiva, es fundamental cuidar todos los detalles en el desarrollo de la política de producto. Para comenzar diremos que la estrategia que consideramos adecuada para este tipo de producto es la de diferenciación. El objetivo de ésta “es que el consumidor perciba, acepte y valore las ventajas distintivas del producto y las convierta en una motivación de compra, generalmente a través de un proceso de comunicación de sus atributos” (González y otros, 2000).

Antes de poner en el mercado el producto, debemos conocer quién es el potencial comprador y cuáles son sus necesidades para ajustar el producto, sus características y su estrategia de venta. Es por ello que Huertos de Soria se decide por la cartera de productos-servicios que se muestra en la ilustración 3.4

Antes de acometer el estudio de la variable producto conviene aludir de forma genérica a la actividad de Huertos de Soria, para así comprender mejor sus alternativas estratégicas. Como vemos en la figura 3.5., podemos distinguir dos categorías de producto, productos tangibles como son los alimentos ecológicos e intangibles como la prestación de servicios a través de actividades de sensibilización y formación. En este sentido, la actividad principal de Huertos de Soria SL, se centra en la recepción, manipulación, envasado, montaje y distribución de los productos hortofrutícolas ecológicos que se cultivan en la finca “La Corraliza”, parcela de Fuentepinilla, y de los productos ecológicos de los agricultores integrados en la red. Para evitar roturas de stock y garantizar el abastecimiento de la demanda, cuando no se dispone de producción propia se recurre a terceros a los que se compra el producto que Huertos de Soria distribuye.

Ilustración 3.4. Cartera de productos de Huertos de Soria



Fuente. Elaboración propia

Por otro lado, también se realizará la recepción, comercialización y distribución de productos envasados y elaborados ecológicos tales como pastas, arroces o vinos, entre otros, adquiridos a terceros.

A través de esta cartera de productos, la estrategia de Huertos de Soria se basa en la diversificación relacionada, ya que se dirige al mismo mercado con distintos productos o servicios. Como se indica en el apartado de análisis estratégico, una de las líneas de acción a futuro es la introducción de los productos en nuevos mercados, como Madrid y Zaragoza, a través de la estrategia de desarrollo de productos.

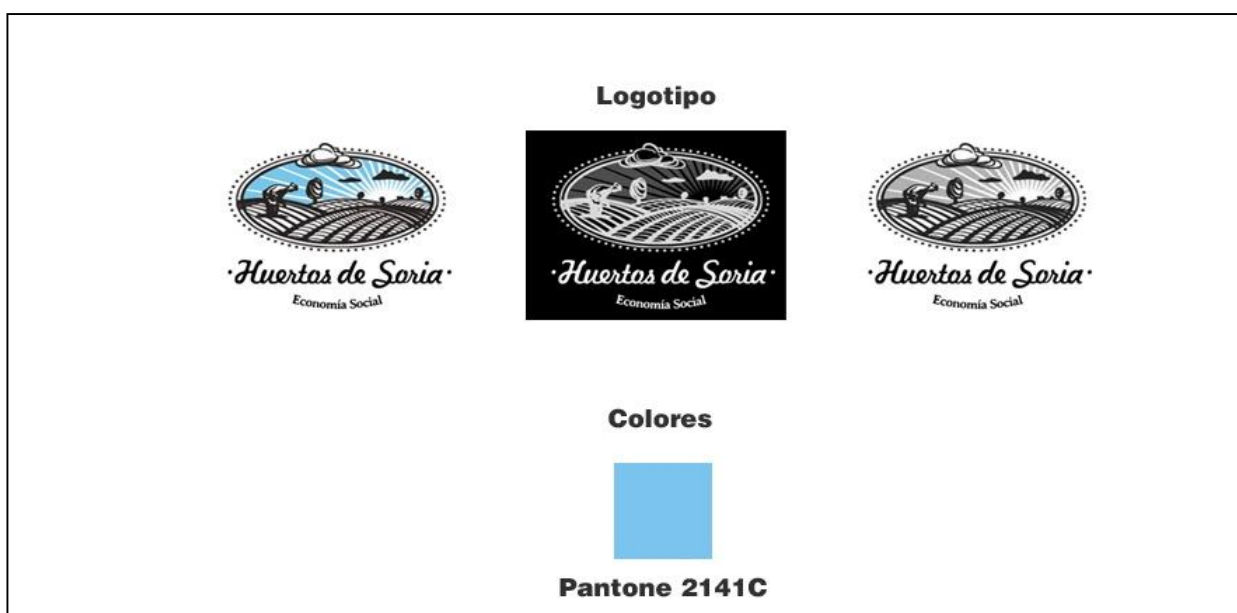
Por otro lado conviene señalar que los alimentos ecológicos son productos de especialidad, el consumidor acude al punto de venta por las propias características de aquéllos.

Una vez definido el producto, nos detenemos en definir sus atributos, tangibles o no, tales como: la marca, el envase y la etiqueta. A través de estos debemos asegurar la coherencia de la estrategia global de posicionamiento llevada a cabo por la empresa y acorde con el segmento de mercado que constituye su target.

Comenzamos con la marca: Huertos de Soria. Estamos ante una estrategia de marca única, ya que todos los productos llevan el mismo nombre, coincidente con el nombre de la empresa. Dicha marca está registrada en la Oficina Española de Patentes y Marcas. A través de ésta se pretende crear una diferenciación en el producto evocando dicho nombre, producto natural, cercano, sin conservantes, de la tierra, de calidad, saludable, etc. Una marca, además del nombre, incorpora un logotipo o emblema, que sería la parte gráfica con diseño a través de la que se traduce la identidad visual de la empresa, y un eslogan que resume su posicionamiento. La ilustración 3.5. recoge la marca aludida.

Como se puede apreciar, el logotipo de Huertos de Soria consta de un agricultor trabajando el campo, rodeado de árboles, todo ello en color negro sobre un cielo azul en Pantone 2141C, cubierto con algunas nubes. En la parte inferior se incluye el nombre de la empresa, acompañado del eslogan “economía social”, donde confluyen los valores y principios de sensibilidad ambiental, social y local que guían las actividades y líneas de actuación y se da una idea certera de los temas y actividades que se desarrollan.

Ilustración 3.5. Marca y logo Huertos de Soria



Fuente. Huertos de Soria

Un elemento de gran importancia dentro de la política de producto es la etiqueta que, en el caso de los productos alimenticios, adquiere una relevancia mayor. La etiqueta debe contener cierta información de interés para el consumidor y ha de cumplir ciertas normas que tratan de garantizar la transparencia y protección del consumidor. Concretamente, en el caso de Huertos de Soria, la etiqueta contiene la siguiente información: denominación del producto, cantidad/peso, origen del producto, descripción del operador, esto es, razón social, domicilio, número de operador agricultura ecológica y registro sanitario y, finalmente, lote y fecha de caducidad.

En cuanto al diseño del packaging, debe mantener coherencia con el producto que se vende, de modo que apoye su imagen de marca (no olvidemos que se trata del vendedor silencioso). Existen dos tipos, por un lado el envase para las cestas del grupo de consumo, favorecedores de la venta cruzada y, por otro, los packs para productos hortofrutícolas individuales, ambos modelos pueden consultarse en la ilustración 3.6.

Ilustración 3.6. Envasado cesta grupo de consumo y producto individual



Fuente. Huertos de Soria

Una de las formas de venta se estructura a través de lo que consideramos como un grupo de consumo; éstos “son grupos de gente que se organizan para hacer un consumo de alimentos diferente al que actualmente está más extendido (comprar en supermercados o tiendas de barrio), buscando consumir productos locales, ecológicos y de temporada” (<http://www.isamadrid.org/> consultada el 25 de enero de 2016). A través del grupo Huertos de Soria pretende crear esa diferenciación con respecto al consumo de fruta y verdura en comercios convencionales, adaptándose a las necesidades y formato que requiere el cliente. De esta forma se busca la compra repetitiva, fidelizando el consumo mensual y la venta cruzada a través de las cestas. En definitiva se pretende crear una utilidad secundaria y no meramente funcional, fomentando así uno de sus objetivos como es la formación y sensibilización a través del marketing de causas sociales, mediante el consumo de alimentos ecológicos.

Conviene aclarar que el packaging también sirve para segmentar el mercado, de modo que se comercializa una cesta pequeña de 4 kg para singles o couples y otra mediana dirigida a familias de mayor número de miembros.

Con el fin de lograr la satisfacción de los clientes y que los tamaños de cestas funcionen, se ofrece la opción de reparto de cestas cada 8 ó 15 días. El objetivo es evitar que el tamaño de cesta no sea suficiente para un mes entero y ello derive en una pérdida de ventas porque el cliente acuda a la competencia para suplir la rotura de stock. En definitiva se pretende customizar en el mayor grado posible el packaging, al objeto de lograr la mayor satisfacción del consumidor final.

Por otro lado, existe el envasado de productos individuales. Después del lavado y manipulación para eliminar impurezas o desechar partes de los productos no aptas para la venta (hojas, tallos en mal estado, etc) se realiza el proceso de envasado, para el que se seleccionan productos en fresco tales como guindillas, tomates cherry o pimientos verdes en tarrinas pet¹⁴. El cierre de la tarrina se efectúa con una etiqueta adhesiva que une las dos partes de la tarrina y asegura que el contenido del envase no pueda ser alterado, ya que en tal caso, la etiqueta quedaría inservible para su posterior comercialización. Los envases preparados se distribuyen para su comercialización o se almacenan en la cámara frigorífica para su posterior venta.

Para finalizar, explicamos uno de los servicios que ofrecerá la empresa previsiblemente a mediados del año 2016 como es la creación de un Huerto Escuela con el fin de promover la marca. Se adecuarán las instalaciones de una finca de características idóneas para la actividad, para poder ofrecer a diferentes colectivos (niños, grupos de la tercera edad o asociaciones, entre otros), la oportunidad de ir a visitar los huertos y aprender sobre los productos ecológicos. Además de esta iniciativa, Huertos de Soria realiza actividades de formación sobre agroecología.

3.3.2. La política de distribución

La distribución tiene como misión crear utilidad de tiempo, lugar y posesión, poniendo a disposición del consumidor final la cantidad demandada, en el momento que lo necesite y en el lugar donde desea adquirirlo.

En el mercado que nos ocupa la consecución de las tres utilidades es complicada por los propios problemas estructurales o de escaso desarrollo del mercado de alimentos ecológicos. Dichas trabas surgen al tratar de fomentar la presencia del producto ecológico en el canal de venta convencional. A través de la logística y la negociación debemos paliar las dificultades que surgen y que podemos concretar en: la escasa e irregular oferta del producto elaborado, el precio elevado, el escaso desarrollo de redes logísticas en comparación con el mercado convencional y, por último, la dispersión en la producción, que no se ajusta a las necesidades de venta (MAGRAMA, 2012).

¹⁴ *Tarrinas transparentes con tapa de bisagra.*

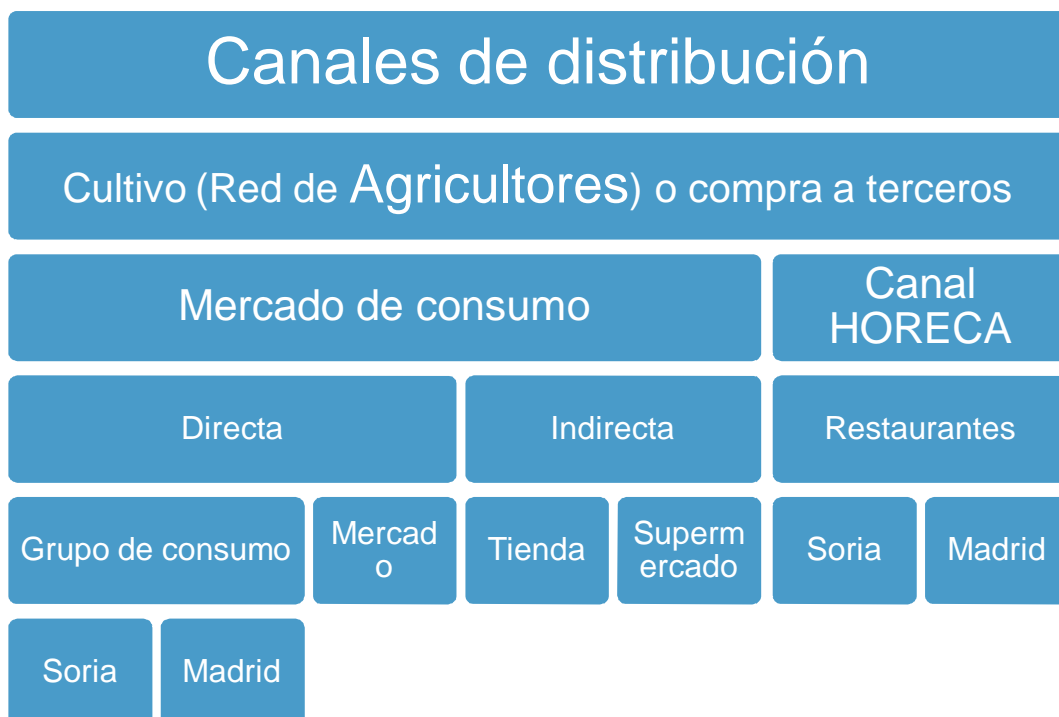
Huertos de Soria ha creado una red de agricultores de cultivo ecológico que producen para ellos, siendo Huertos quien se encarga de la distribución y venta de dichos bienes junto con su producción propia, a través de los diferentes canales de distribución creados para la empresa y bajo la marca.

Con este sistema de trabajo, además de ampliar la gama de productos ofrecidos y disminuir los costes, se combate la estacionalidad del cultivo soriano. Por su lado Huertos de Soria se compromete a dar a dichos agricultores la formación necesaria para producir con la calidad requerida y, en la medida de lo posible, de proveerles de las materias primas (semillas), siempre y cuando el transporte sea posible.

Tomando en consideración todo lo anterior, podemos afirmar con rotundidad que el éxito se basa, en buena medida, en la elección de un surtido adecuado, a través de una base de proveedores capaces de suministrar la totalidad del producto que demanda del mercado, evitando roturas de stock que puedan dañar la imagen de la empresa y desalentar a los consumidores.

En la ilustración 3.7. podemos ver los distintos canales de distribución que siguen los productos desde el centro de producción hasta el consumidor final.

Ilustración 3.7. Canales de distribución de Huertos de Soria



Fuente. Huertos de Soria

La elección del tipo de canal depende de varios factores. Por un lado de las características del propio mercado de alimentos ecológicos, en el que se intenta prescindir de los intermediarios aunque la dispersión geográfica es amplia. Otro elemento a considerar son las propias características del producto que, como ya explicamos al analizar la cartera, es en su mayor parte de carácter perecedero, lo que implica un canal de distribución corto o directo. Finalmente hemos de tener en cuenta las características y limitaciones de de la propia empresa.

Huertos de Soria lleva a cabo una estrategia de distribución selectiva, consistente en la utilización de un reducido número de intermediarios seleccionados, para un territorio delimitado. Mediante este tipo de distribución ejerce un control sobre el propio programa de marketing, estableciendo acuerdos con los agricultores que se integran en la red.

Dadas las características del mercado, Huertos de Soria, como ya indica en su modelo de negocio, pretende obtener esa variedad en el surtido de verduras ecológicas, a través de la creación de una red de agricultores, salvando además, la dispersión geográfica. Por tanto, señalamos dos vías de obtención de los alimentos ecológicos:

- Colaborador: propietario o arrendatario de huertas que suministra a la entidad parte de su producción o excedentes hortícolas y frutales, así como terrenos. A través de la red de agricultores se establece un canal de distribución en el que no hay intermediarios. El producto del agricultor es vendido directamente por Huertos de Soria al consumidor final.

- Proveedor: a raíz de los dos sistemas de aprovisionamiento que se utilizan en el proyecto existen dos tipos de proveedores relacionados con la actividad. Por un lado proveedores de materias primas que permiten la explotación de la finca para la producción propia y el abastecimiento de los agricultores integrados, se trata de abono orgánico y semillas. De otro lado proveedores de producto final que suplen la falta de producto de cultivo propio con el fin de paliar la estacionalidad y mantener un surtido razonable.

En el diseño del canal de distribución hemos de determinar sus dos dimensiones, longitud y anchura o número de intermediarios que operan a cada nivel. En el caso de Huertos de Soria, y en lo que a longitud se refiere, podemos hablar de canal directo (o de nivel cero) para el grupo de consumo y el canal indirecto, a través de la venta en tienda o supermercados, en el resto de la distribución relativa al segmento de consumidores final. En lo relativo al canal HORECA la distribución es también directa.

A nivel de mercado de consumo, como ya indicamos en la figura 3.8., existen distintos formatos de venta que pasamos a describir a continuación:

- Grupo de Consumo: Aunque hemos explicado en la variable producto en qué consiste el grupo de consumo, recordamos brevemente que su finalidad es acortar el canal de distribución (lo consideramos canal directo), comprando directamente las cantidades al productor o a un solo proveedor, para abastecer a todo el grupo. Así el productor obtiene un precio justo según la producción ecológica. El cliente tiene dos opciones, recoger la cesta en las instalaciones de Huertos de Soria o recibirla en casa con un coste adicional. Este tipo de canal no es habitual en productos de consumo, pero Huertos de Soria pretende que el precio de estos alimentos sea justa para cada uno de los integrantes de la cadena valor, evitando así el incremento de precio que suponen los distintos intermediarios.

- Venta ambulante: Haciendo uso del stand que posee la empresa, se venden los productos directamente al consumidor y a granel en la Plaza de San Esteban (Soria), todos los jueves, en los meses de verano.

- Tienda especializada: Se ha habilitado una tienda para comercializar productos hortofrutícolas en fresco ecológicos, productos envasados y elaborados (pastas, vinos, aceites...etc) producidos también en ecológico con altos estándares de calidad. La tienda está ubicada en el centro de coworking y apoyo a emprendedores El Hueco (C/ Eduardo Saavedra, 38). Este tipo de canales se caracterizan por ofrecer un surtido estrecho y profundo que cubren necesidades muy específicas del cliente, de forma exhaustiva en cuanto a capacidad de elección.

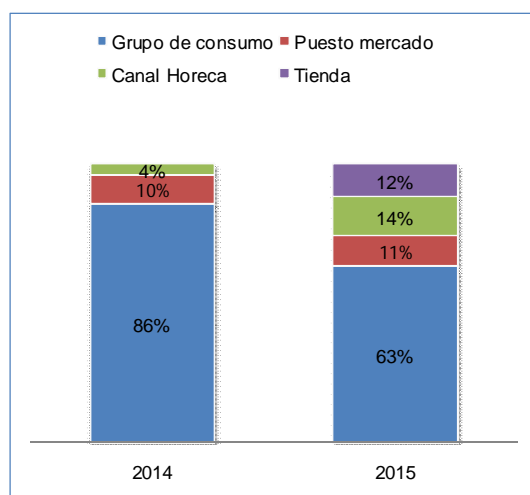
- La tienda está posicionada como un punto de comida saludable y de calidad en Soria y pretende atraer clientes para que formen parte del grupo de consumo y para dar a conocer la alta calidad de los productos. La tienda distribuye productos propios y de otros proveedores como ya hemos apuntado con anterioridad.

- Hipermercados: A través de este tipo de intermediarios se comercializan los productos excedentes de Huertos de Soria que no fueron comercializados por los distribuidores previamente mencionados.

- Restaurantes, Horeca: Se distribuyen productos hortofrutícolas a diversos establecimientos hosteleros, seleccionados tanto por su calidad como por su apuesta por los productos de proximidad. La venta es directa a los restaurantes con los que se negocian de forma bilateral las condiciones de distribución y pago.

A modo de síntesis, el gráfico 3.1. muestra el porcentaje sobre las ventas que suponen los diferentes canales de distribución empleados por Huertos de Soria.

Gráfico 3.1. Porcentaje de ventas por canal en Huertos de Soria



Fuente. Huertos de Soria

Para cerrar el apartado apuntamos que la empresa está analizando la posibilidad de ampliar la distribución a poblaciones de más de 500.000 habitantes, para lo que se está procediendo a la prospección de mercados como Madrid y Zaragoza. Dado que dicha distribución generaría unos costes muy elevados, se prevé realizarla por medio de tiendas especializadas o a domicilio (a través de cestas tradicionales con el envasado correspondiente). En la tabla 3.5. se indican los puntos de venta potenciales a través de los que se podrían distribuir los productos de Huertos de Soria.

Tabla 3.5. Potenciales distribuidores para Huertos de Soria

MADRID		ZARAGOZA	
Mil Historias Tienda online. Trabaja con colectivos en exclusión Social	Bazar Verde Tienda con una variedad de productos ecológicos y artesanos	BioBio Zaragoza Tienda física y tienda online.	Ecotienda La Tierra Tienda de productos ecológicos
Abonavida Tienda cafetería de productos ecológicos y de comercio justo Asalto de Mata Tienda de productos agroecológicos. Cuentan con reparto de cestas	Cooperativa Besana Tienda especializada. Charlas y talleres.	La Natural Supermercado ecológico	EcotiendasNeovital Centro dedicado al mundo de la ecología, la cultura bio y sus aplicaciones. Comercian diferentes marcas.
	El SuperEcológico Tienda online.	La Paradeta Ecológica Alimentación biológica, productos ecológicos, fruta y verdura fresca y comercio justo	
	KikiMarket Tienda de productos ecológicos.		

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Política de precios

El precio, como ya apuntamos en un capítulo anterior, no solo es la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino el tiempo utilizado para conseguirlo, así como el esfuerzo, y molestias necesarias para obtenerlo. Lo que el consumidor espera de un producto son los beneficios que de él se puedan derivar, en términos de satisfacción de necesidades; esa parte del ingreso que debe dedicar para la obtención de beneficios esperados (Rivera, 2012).

Para el desarrollo de este apartado empezaremos haciendo hincapié en los instrumentos y métodos para la fijación de precios para este tipo de productos, considerando los tres actores clave, los costes, la competencia y la percepción del consumidor. Finalizaremos el apartado con las posibles estrategias de precios aplicables a este tipo de producto.

Desde el punto de vista de los costes, los alimentos ecológicos tienen un precio superior a sus pares convencionales, derivado de mayores costes de producción.

El método de fijación de precios en Huertos de Soria varía en función del canal de distribución. Para el grupo de consumo se marca un precio objetivo, a través de un análisis de punto muerto. El precio de las cestas del grupo de consumo es fijo, así que a través de este análisis se pretende conocer el número de personas que, como mínimo, deben comprar la cesta para empezar a obtener beneficio. La tabla 3.6. muestra los precios por tipo de cesta.

Tabla 3.6. Precio/Tipo de cesta grupo de consumo

Tamaño cesta	Verdura	Frutas	Mixta
Pequeña (5 kg)	20 €	23 €	23 €
Mediana (8 Kg)	25 €	28 €	28 €
Grande (12 kg)	30 €	33 €	33 €

Fuente. Huertos de Soria

Los precios del producto, en tienda especializada y canal Horeca, se establecen en función del coste, incrementándolo en un margen de beneficio que se añade al coste unitario. Estos precios se fijan semanalmente, con base en los precios de los mismos productos la semana anterior. De esta manera se asegura que los precios se ajusten a las fluctuaciones del mercado.

Es importante resaltar que la estrategia de precios varía por zona geográfica, esto se debe a que en mercados como Soria el cliente es más sensible al precio, por lo que está dispuesto a pagar menos por el producto, bien porque no tiene el suficiente conocimiento sobre los productos ecológicos, bien porque tiene su propia producción que valora por encima de otras ofertas. Por el contrario, en ciudades grandes, por lo general, el precio se emplea como indicador de calidad del producto, lo que unido a su “*made in*” hace que la marca sea muy valorada y percibida como de alta calidad. El consumidor de núcleos de población grandes está más sensibilizado con el consumo ecológico y con los beneficios de consumir este tipo de alimentos.

En la tabla 3.7. mostramos el precio, junto con las principales características, de los principales competidores de Huertos de Soria.

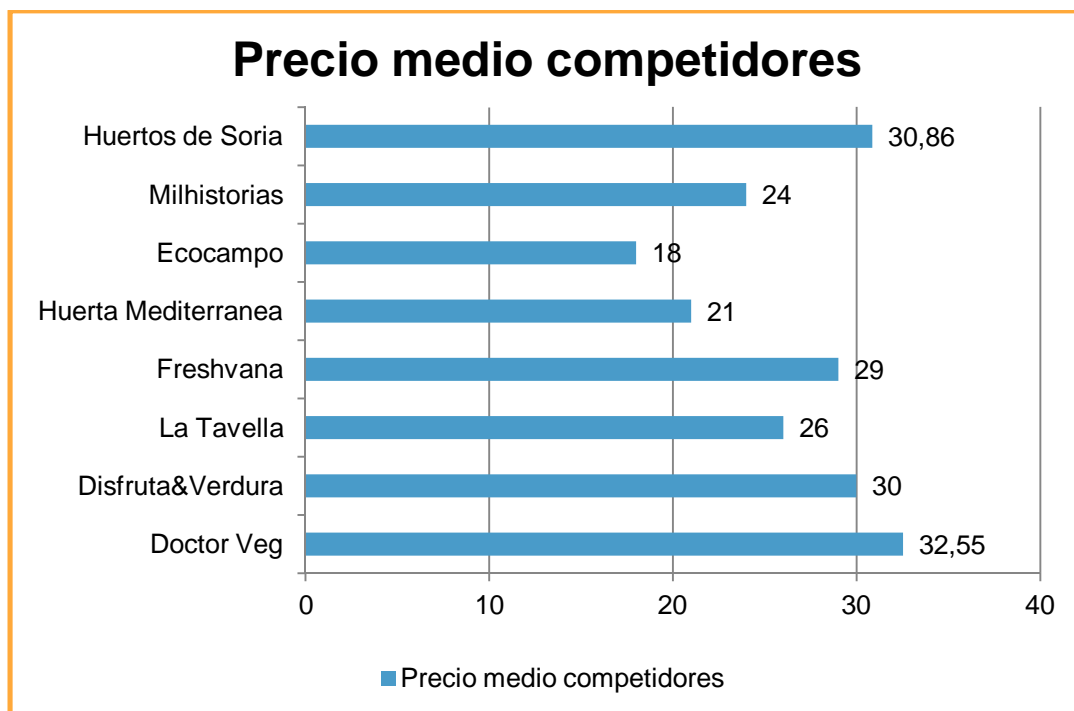
Tabla 3.7. Características de los competidores de Huertos de Soria

	Área	Distribución	Frecuencia	Tamaños	Variedad	Customización
Doctor Veg	Barcelona, Gerona y Madrid	A domicilio	Semanal/Quincenal	5Kg./8Kg./12Kg.	Verdura/Fruta/Mixta	Si (hasta 4 productos)
Disfruta&Verdura	Península	A domicilio	Semanal/Quincenal/Mensual	5Kg./8Kg./12Kg.	Verdura/Fruta/Mixta	Si (hasta 5 productos)
La Tavella	Cataluña	A domicilio/Recogida	Semanal/Quincenal/Puntual	3Kg./6Kg./12Kg.	Verdura/Fruta/Mixta	Si
Freshvana	Península	A domicilio	Semanal/Quincenal/Puntual	5Kg./8Kg./12Kg.	Verdura/Fruta/Mixta	Si
Huerta Mediterranea	Península	A domicilio	Semanal/Quincenal/Mensual/Puntual	6Kg./7Kg./8Kg.	Verdura/Fruta/Mixta	Si
Ecocampo	Península	A domicilio	Semanal/Quincenal/Mensual/Puntual	3Kg./5Kg./12Kg.	Verdura/Fruta/Mixta	No
Milhistorias	Península	A domicilio/Recogida	Semanal/Quincenal/Mensual/Puntual	5Kg./8Kg./11Kg.	Verdura/Mixta	No
Huertos de Soria	Península	A domicilio	Semanal/Quincenal/Mensual/Puntual	5Kg./9Kg./15Kg.	Verdura/Fruta/Mixta	Si (hasta 4 productos)

Fuente: Elaboración propia

El gráfico 3.2. muestra el nivel promedio de precios de los competidores de Huertos de Soria.

Gráfico 3.2. Precio medio cestas competidores



Fuente: Huertos de Soria

Y, por último, tomando en consideración la utilidad del precio al servicio de la imagen del producto, debemos reseñar como umbral máximo lo que el consumidor está dispuesto a pagar, entendiendo que el precio es un indicador de calidad del producto.

Por otro lado y en lo que a los precios del Huerto Escuela se refiere, la empresa está valorando establecer el precio aplicando un margen al coste. El coste mínimo a partir del cual se igualarían ingresos y gastos dependerá del número de visitas.

Para finalizar apuntamos el uso de precios promocionales adaptados a los diferentes segmentos de mercado, grupo de consumo y canal Horeca. Concretamente, para obtener fidelización de los clientes del grupo de consumo, se ofrecen suscripciones donde se realizan descuentos sobre el coste de la cesta. Las suscripciones serán por 3 meses, 6 meses o 1 año. Por otro lado, en el sector de hostelería se aplican descuentos por cantidades compradas (no acumulativas), en caso que el cliente tenga una relación constante con la empresa, se harán descuentos acumulativos por compras superiores a las normales en un periodo de un año. Los descuentos se aplicarán por pedidos de entre 30-60 Kg, aplicando un 10% de descuento y 20 % si las cantidades superan los 60Kg.

3.3.4. Política de comunicación

Las acciones y herramientas empleadas en la promoción siempre deben ir encaminadas a perseguir los tres objetivos clave de la comunicación que se muestran en la tabla 3.8. (Minetti, 2000).

Tabla 3.8. Objetivos generales de la comunicación promocional

Creación de imagen	Diferenciación de producto	Posicionamiento
<p>En este apartado esta imagen tiene doble vertiente: desde el punto de vista de marketing ecológico, este tipo de productos se compran por la imagen de marca que se tiene de ellos. No solo por sus características o valor intrínseco. A través de esta variable promocional podemos reforzar la imagen en los consumidores actuales como en potenciales. Y desde el punto de vista social, cuyo objetivo fundacional es integrar en el trabajo a personas en riesgo de exclusión.</p>	<p>Se debe desarrollar una política promocional a través de la cual el consumidor perciba, acepte y valore, esa calidad superior de estos alimentos a la que constantemente hacemos referencia. Si no lo percibe como diferente por su calidad y valor, debemos hacer hincapié en su labor social.</p>	<p>A través de la política de comunicación se debe reafirmar el posicionamiento de la empresa. Las empresas mejoran su imagen por el hecho de comercializar este tipo de productos y su posicionamiento respecto a la competencia.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Podemos decir que Huertos de Soria, a través de la combinación de los instrumentos de comunicación que se recogen en la tabla 3.8 persigue de forma global los tres objetivos generales, esto es, se sirve de ellos para la creación de una imagen de marca acorde al público objetivo al que se dirige, persigue la diferenciación de su producto respecto de la competencia y busca un posicionamiento acorde con la imagen que trata de transmitir al mercado.

A la hora de entender la política de comunicación de una empresa, es fundamental tener en cuenta dos pilares esenciales: el mensaje a transmitir y los medios empleados para su transmisión.

En lo que al mensaje respecta hemos de señalar que Huertos de Soria busca promocionar sus alimentos como productos ecológicos, cultivados de manera tradicional y, por supuesto, saludables. En este sentido, la comunicación de Huertos de Soria va encaminada a que los ciudadanos, cada vez más preocupados por los alimentos que consumen, lleven una dieta sana y equilibrada, conformada por productos frescos, de calidad y de temporada, sin ningún tipo de fitosanitario que pueda perjudicar su salud. Así, desarrolla mensajes racionales, cuyo contenido informativo es de gran interés. Así, la estrategia de comunicación pretende que el mercado perciba el producto como premium, con una calidad superior.

Por otro lado, el mensaje también debe indicar que el producto apoya una causa social y es necesario reforzar esta ventaja competitiva (empresa con impacto y beneficio social) para vender a unos precios ligeramente superiores a los del resto de mercado. En este caso el mensaje adopta un tono más emocional para tratar de impactar el lado afectivo del consumidor, llamándole a contribuir con su compra a una causa social.

Es importante señalar que para este tipo de productos, la labor de la venta personal es de gran importancia, ya que es el comercial quien enseña, sensibiliza y debe transmitir la diferencia que existe entre el producto tradicional y ecológico respecto al resto, informando las ventajas de estos productos. En definitiva y como ya hemos apuntado en un apartado anterior, el comercial actúa como prescriptor del producto, como brand advocate.

Tabla 3.9. Instrumentos de la comunicación

Venta Personal	Tienda especializada	<p>Con el fin de divulgar la calidad de los productos que se comercializan, se realizarán degustaciones gratis cada vez que se introduzcan nuevos productos. Estas degustaciones se realizarán durante la apertura de la tienda, y de ahí en adelante, se realizarán periódicamente en los momentos donde se perciba una mayor frecuencia de clientes.</p> <p>Adicionalmente, se va a promocionar la tienda tradicional en los sitios de turismo. De esta manera, se busca que la tienda se convierta en un punto turístico clave en cuanto a salud y buena alimentación. Sería un punto de referencia para los turistas que viajan a Soria por la calidad de productos allí ofrecidos. Se busca trabajar con la cadena de hoteles “Paradores de España” para promocionar este plan.</p>
-----------------------	----------------------	--

	Hostelería	Se les va a dar la opción a ciertos restaurantes de tener un Huerto personalizado dentro de Fuentepinilla y de esta manera darle visibilidad al restaurante (tal como se tiene con el Baluarte). No obstante, se prevé que esta opción sea solo tomada por los restaurantes de gama alta que quieran darle mejor calidad a su establecimiento. Adicionalmente, se establecerá que los restaurantes que compren en Huertos de Soria, tengan un adhesivo o pequeña publicidad donde se muestre que ellos compran de la empresa de Huertos de Soria (esto sólo se tiene previsto para los clientes de hostelería en Soria).
Marketing online	Página web (www.huertosdesoria.org)	Se presentan noticias relevantes de la empresa y se detalla la información de las cestas mensuales (contenido, entre otros).
	Tienda online	En el mes de noviembre de 2015 se actualizó el diseño de la web en la que se incluyó una plataforma de comercio on-line para la venta de productos ecológicos (Véase Anexo II)
	Redes sociales	Cuenta con una presencia activa en redes sociales, dispone de un perfil en Facebook y Twitter. Ambos perfiles tratan de acercar el proyecto a sus visitantes, mediante la publicación de artículos relacionados, divulgación de hábitos de consumo saludables, noticias, recetas elaboradas con sus productos y otros temas de interés.

Continúa en página siguiente

<p>Relaciones Públicas</p>	<p>Expo Milan</p>	<p>Con el motivo de la celebración de la Expo Milano 2015 bajo el lema “Alimentar el planeta, energía para la vida” el Pabellón de España selecciono a Huertos de Soria por ser un ejemplo de la “Promoción de la dieta equilibrada para las personas y para el planeta”, desafío 1. (Véase anexo III)</p> <p>Huertos de Soria fue encuadrada en el desafío 1 debido a los beneficios que genera para las personas en relación con la dieta equilibrada, por integrar a personas en riesgo de exclusión en su actividad, por generar beneficios para el planeta en relación con el fomento de la biodiversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y por la utilización de técnicas como la agricultura ecológica en zonas recuperadas.</p>
<p>Ferias y coloquios</p>		<p>Son el mejor escaparate para la exposición de nuestro proyecto y crear la red de agricultores, la promoción de nuestros productos y consecución de contactos comerciales de calidad. Por ello, Huertos de Soria ha participado en múltiples ferias en estos últimos meses (Véase anexo IV)</p>
<p>Medios de comunicación</p>		<p>Cada cierto periodo de tiempo se envían notas de prensa a los principales medios de comunicación escrita de Soria sobre los avances del proyecto, así como del contenido de la cesta mensual</p>
<p>Convenios de Colaboración</p>		<p>Se firman acuerdos de colaboración con restaurantes, asociaciones, corporaciones locales..o grupo de interés relacionado. El restaurante Baluarte y su chef Óscar García Marina, en colaboración con Huertos de Soria, diseñaron su primer Menú de la Vida Buena (Véase anexoV).</p>

Huerto escuela y acciones de sensibilización

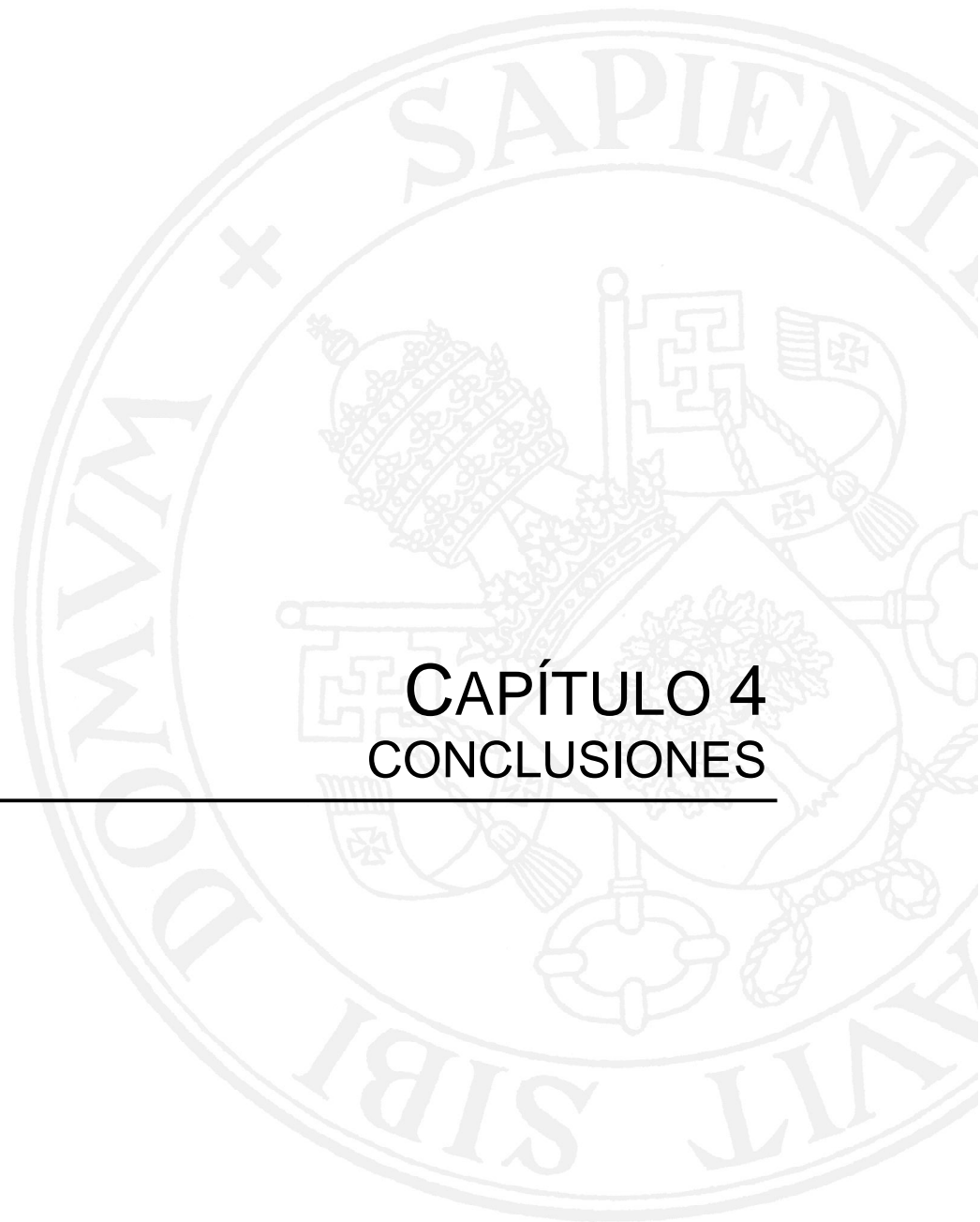
Uno de los objetivos es sensibilizar a la población para que redirijan su consumo hacia productos más saludables, el Huerto Escuela proyectado en la Finca de Fuentepinilla, es un lugar para ello. En la propia web de la Comisión Europea encontramos material promocional en relación a la agricultura ecológica y una zona destinada al público infantil sobre las ventajas del consumo de este tipo de productos (<http://goo.gl/7gh99m>; consultada el 15 de diciembre de 2015)

Publicidad

Impersonal y directa: Anuncios en radio, en prensa (contenido de la cesta), flyers, buzoneo.

Fuente. Huertos de Soria

Para terminar este apartado conviene señalar que Huertos de Soria ha sido galardonado con el Premio Alimentos de España 2015 a la Producción Ecológica, que concede el Ministerio de Agricultura. El Jurado destacó el “impecable y ejemplar plan de negocio de la empresa, dinamizador del desarrollo rural y generador de empleo”. Es la primera vez que estos galardones se conceden a una empresa social. Evidentemente este tipo de premios constituye un valor intangible a destacar en la estrategia global de comunicación, además de mostrar el buen hacer social de esta empresa.



CAPÍTULO 4
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Este último capítulo lo dedicamos a hacer balance de la investigación desarrollada hasta aquí. Así, en la primera parte pasamos a destacar las principales conclusiones de este trabajo. Comenzamos por las conclusiones generales extraídas a partir de los temas tratados en el bloque teórico, para continuar con las relativas al caso práctico objeto de nuestro estudio, el emprendimiento social Huertos de Soria. Por último, resaltaremos algunas líneas de trabajo o investigación futuras que han surgido a lo largo de la realización de este estudio.

4.1. Conclusiones generales

En el capítulo primero nos centramos en el concepto de economía social, que de forma general podríamos definir como el conjunto de empresas que se crean para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, en las que prima la persona y sus fines sociales sobre el capital. Uno de los artífices de la economía social son las empresas volcadas en los problemas sociales, esto es, aquellas cuya finalidad es maximizar el impacto social. La preponderancia de la economía social en la actualidad queda patente si en las cifras económicas que arroja el sector, que representa el 10% de las empresas en Europa y genera empleo para 11 millones de personas. Todo ello ha llevado a las entidades a medir el impacto social generado por sus actividades en el mercado, hecho que ha abocado en toda una corriente de investigación al respecto.

En la actualidad, muchas entidades han comprendido la importancia de los aspectos sociales más allá de los económicos, es decir, tratan de que el citado impacto social esté por encima del meramente económico, centrado en la generación de beneficios para propietarios y accionistas. Desde el punto de vista del marketing, se considera que la inclusión de este tipo de preocupaciones en la planificación estratégica responde a lo que se ha dado en llamar marketing 3.0 o de las causas sociales.

Este tipo de empresas se caracterizan por tener una misión, visión y valores claramente identificados, por lo que les es de aplicación el marketing basado en valores. Las empresas deben orientar sus estrategias de marketing identificando las inquietudes de los consumidores y detectando cómo a través de esos valores arraigados, se puede llegar a su mente, corazón y alma.

Para que el marketing social o 3.0 triunfe es necesario que los consumidores estén también convencidos de la importancia de contribuir con dichas causas, es por ello que, desde un punto de vista estratégico, se deben diseñar, implantar y controlar programas para que los “consumidores” acepten dichas causas sociales, paso previo para que cambien sus actitudes y comportamientos.

El concepto de marketing social va evolucionando y de él surgen diferentes vertientes como es el caso del marketing ecológico. Dado que nuestro caso de estudio se centra en la comercialización del alimento ecológico como producto, esta parte del marketing social nos interesa especialmente. La revisión de la literatura al respecto y la consulta de los datos actuales del sector nos permite concluir que el consumo de alimentos ecológicos está en el proceso de crecimiento, debido en buena parte a la creciente preocupación de los consumidores por su salud y por su aspecto estético. Sin embargo, en detrimento del consumo de estos productos ha actuado en los últimos años la crisis económica que ha favorecido la adquisición de bienes de bajo coste, frente a otros de mayor calidad (como es el caso que nos ocupa) pero cuyo precio quedaba fuera de sus posibilidades económicas. Pese a todo, tomando en consideración datos reales publicados podemos afirmar que el sector de la alimentación ecológica se caracteriza por ser un mercado en expansión en el que, a pesar de la crisis económica, el incremento de ventas es del 25% anual según datos para 2012. En lo que se refiere a España, es el país con mayor nivel de producción ecológica de Europa, pero cuenta con bajos niveles de penetración, ya que solamente el 1% del consumo de alimentación es ecológica. Es obvio que España es un país netamente exportador de productos de este tipo.

El análisis de los datos nos permite extraer conclusiones globales relativas al perfil del cliente “verde” o susceptible de formar parte del mercado objetivo de las empresas ecológicas: se trata principalmente de mujeres jóvenes, que viven en grandes ciudades y, en el caso de España, procedentes de la zona noreste del país. También sabemos que se trata de personas de nivel socio-económico medio-alto, con trabajo en activo y estudios académicos. Otra variable a considerar es la tenencia de hijos menores de 12 años; entendemos que la preocupación por su salud y cuidados lleva a los progenitores a incrementar el consumo de productos saludables.

La revisión de la literatura correspondiente al segundo capítulo nos permite afirmar que no existen grandes diferencias en la planificación estratégica que realizan las empresas respecto de la que llevan a cabo las entidades de la economía social, ello se debe a que cada vez más empresas y con mayor frecuencia se aplican técnicas de marketing social en todos los sectores.

CONCLUSIONES

Como en todo proceso de planificación estratégica y con el fin de disminuir el riesgo inherente a los cambios en el entorno, las empresas en general y las entidades de la economía social en particular, deberán primero definir y delimitar claramente la misión y visión de la organización en su conjunto, sin olvidar la selección del segmento de clientes objetivo y considerando las ventajas competitivas y limitaciones con las que cuenta la empresa o entidad. Un buen análisis en esta parte permitirá una adecuada fijación de objetivos, de manera que sean claros, cuantificables y realistas. No obstante lo anterior, es esencial que todo proceso de planificación cuente con la correspondiente fase de control para analizar el grado de consecución de los objetivos, ya sean sociales o económicos, y en su caso, tratar de explicar las desviaciones, tanto si son favorables como si no.

Una vez analizado el mercado, describimos cada una de las variables de marketing mix de los alimentos ecológicos para posteriormente en el capítulo tercero, centrarnos en el caso de estudio.

En cuanto al producto, aunque cada vez se avanza más en este sentido, la apariencia constituye una debilidad respecto a los alimentos convencionales, ello se debe a que el consumidor ya no solo busca un producto sano y de calidad, sino que también busca en él una apariencia adecuada. A favor de estos productos señalamos su importante valor ético, de responsabilidad con el medio ambiente y su capacidad para contribuir al desarrollo sostenible; todo ello les confiere un importante conjunto de intangibles que contribuyen a incrementar la oferta de valor para el consumidor.

Si bien todo producto necesita su marca para facilitar su introducción y venta en el mercado, en el caso de los bienes ecológicos este factor adquiere especial relevancia. La marca ha de conseguir convencer al consumidor de la propuesta de valor del producto que ampara, es por ello que la estrategia desarrollada en este sentido ha de ser cuidadosamente planificada. Sea cual sea la decisión al respecto (marca única, múltiple, alianza de marca, etc), la empresa ha de lograr distinguir su oferta de los alimentos convencionales.

En este sentido, parece obligada la creación y uso de las correspondientes certificaciones, emitidas por los órganos competentes para marcar las normas a cumplir para que el producto pueda ser calificado como ecológico. Solo así se logrará inspirar la necesaria confianza y garantía para los consumidores. En este ámbito queda mucho camino por recorrer puesto que los estudios corroboran la escasa notoriedad del logotipo ecológico, dado que menos del 13% de los consumidores lo reconocen.

Tampoco tienen claro los consumidores la diferencia entre alimento ecológico y natural, es por ello que una de las conclusiones clave que extraemos de este trabajo es la necesidad de que todos los actores implicados en el sector de la alimentación ecológica deben trabajar conjuntamente para definir y difundir un mensaje claro, único, directo y sencillo para conseguir informar adecuadamente de lo que es un alimento ecológico, lo que implica su consumo, además de generar la “conciencia de producto ecológico”.

El precio del producto ecológico es, en general, superior al de otros productos sustitutivos que carecen de dicha certificación; los mayores costes de mano de obra, los menores rendimientos de las explotaciones o los mayores costes de comunicación son la causa de este incremento del precio final. Es precisamente este factor la principal causa de rechazo de los consumidores a la compra de estos productos y es que son muchos los estudios que concluyen que el consumidor convencional no está dispuesto a pagar más del 15% adicional por este tipo de productos, frente al consumidor ecológico que está dispuesto a pagar un 50% más. Este hecho nos lleva a enfatizar más si cabe, la necesidad de trabajar codo con codo entre empresas sociales e instituciones para potenciar la conciencia ecológica del consumidor y conseguir así que el precio no sea un impedimento para la compra de estos productos. La clave está en lograr que la ventaja derivada del consumo del producto verde supere el sobrecoste asumido por el cliente.

La distribución de estos productos es un elemento clave en el éxito de su comercialización. Precisamente una de las debilidades del producto ecológico radica en su inadecuado abastecimiento, ya sea por el desajuste entre producción y consumo o por la escasa variedad ofrecida. Habitualmente se emplea la distribución selectiva, a través de tiendas especializadas, siendo habitual también la distribución vía supermercados en aquellos países con mayor penetración.

Finalmente y de acuerdo a lo que hemos apuntado en líneas precedentes, la labor de comunicación promocional ha de acompañar siempre la comercialización del alimento ecológico. Y es que ya hemos visto que en este punto hay todavía mucho por hacer; desde informar sobre qué es un alimento verde y qué ventajas tiene su consumo (tanto a nivel personal como social), hasta crear conciencia ecológica. No es baladí considerar que después del precio, el desconocimiento es el obstáculo más importante para el consumo de este tipo de productos.

CONCLUSIONES

Detectamos en este punto que existen importantes ruidos que dificultan una adecuada comunicación; o bien ésta no llega a los segmentos objetivo, o resulta poco clara y precisa. Por ello es fundamental que el personal de ventas sepa transmitir el mensaje y conozca las ventajas de este tipo de productos. En esta línea, el personal debe ser capaz de informar con claridad y provocar así la respuesta cognitiva del individuo, pero además ha de despertar sentimientos en el consumidor provocando así la respuesta afectiva que favorezca una imagen positiva asociada al consumo de estos productos. Si se consigue la conjunción de una buena información y de un vínculo afectivo, es muy fácil que se produzca la respuesta conativa, esto es, la compra del producto.

4.2. Conclusiones específicas. El caso Huertos de Soria

Según la metodología propuesta, la parte práctica de este trabajo se basa en el estudio del caso en concreto de la empresa social Huertos de Soria. En el capítulo tercero, se especifican las generalidades de la empresa, explicando su historia, misión, visión y valores, así como las particularidades de su modelo de negocio.

Huertos de Soria es una empresa social que busca fomentar la integración en el entorno sociolaboral de discapacitados psíquicos y otros colectivos en riesgo de exclusión del municipio de Soria, a través del cultivo ecológico de productos hortofrutícolas, la transformación de los excedentes en conservas vegetales y la comercialización de todos esos productos obtenidos mediante sistemas de cultivo ecológico tradicional, creando puestos de trabajo estables con una formación cualificada previa. La empresa dispone del certificado de Agricultura Ecológica como productor de verduras, hortalizas, legumbres y cereales. El nº de operador es CL- 7026-P.

La actividad principal de Huertos de Soria SL, se centra en la producción, recepción, manipulación, envasado, montaje y distribución de los productos hortofrutícolas ecológicos que se cultivan en la finca "La Corraliza", además de la distribución de otros productos hortofrutícolas ecológicos que, cultivados por un grupo de agricultores asociados al proyecto, se dejan en manos de Huertos para su comercialización.

La estrategia de crecimiento se ha dividido en tres fases. La primera comprende los años 2015 y 2016 y tiene como objetivo principal fortalecer la marca en Soria, su mercado de origen, por medio de la apertura de una tienda de productos ecológicos. Además, durante 2016 y con el fin de disminuir los costes de aprovisionamiento y de producción, se amplía la red de agricultores que suministran producto a Huertos de Soria. La segunda fase se inicia a mediados de 2016 y se extiende a lo largo de todo 2017; en ella se extiende la comercialización fuera del mercado soriano, concretamente se pretende entrar en Madrid y Zaragoza a través de una estrategia de desarrollo de mercados. También se pondrá en marcha una tienda online para la venta a través de ecommerce, así como la creación de un huerto escuela con el fin de darle visibilidad a la marca y sensibilizar a la población, a través de las visitas de distintos colectivos. Finalmente, en esta fase se llevará a cabo una estrategia de desarrollo de productos mediante la elaboración de conservas, así como la obtención de la certificación de envasador ecológico. La tercera fase, que comprendería los años 2017 y 2018, tiene por objetivo el cultivo de una finca con producción ecológica, así como la diversificación de la producción mediante la instalación de una explotación avícola.

Todas estas fases vienen a justificar la finalidad para la que nace Huertos de Soria que, como empresa social, no debe perder en ningún momento su objetivo principal: maximizar el impacto social, estando en consonancia y coherencia los valores económico, social y medioambiental.

El análisis interno de Huertos de Soria nos permite concluir que su principal fortaleza es la elevada notoriedad de la marca en el mercado soriano, además de que goza de la aceptación y simpatía de la población derivada de ser un proyecto que lucha por el empleo inclusivo enmarcado dentro de la economía social. En cuanto a sus puntos débiles podríamos destacar la gran necesidad de comercializar fuera del área geográfica de origen por falta de conocimiento del producto ecológico (no de la marca) en el mercado local.

Por lo que respecta a las oportunidades de mercado, Huertos de Soria opera en un sector con alto potencial de crecimiento. Éste (que ya se ha puesto de manifiesto en las conclusiones generales) posibilita buenas expectativas de crecimiento para Huertos de Soria que, además de operar dentro de este sector, cuenta con el apoyo de las administraciones nacional y europea al ser una empresa social.

Por otro lado, las amenazas más destacables a las que se enfrenta la empresa son la percepción de precio caro y el desconocimiento por parte de los consumidores convencionales, lo que conlleva la escasa penetración del producto y la excesiva dependencia del mercado exterior, ya que no se genera una demanda interna suficiente.

CONCLUSIONES

El estudio pormenorizado de la estrategia desarrollada por Huertos de Soria nos permite analizar cada una de las variables de marketing mix; nos referimos al producto ofrecido, al precio a pagar por el consumidor, a la distribución del mismo en el mercado y de las acciones y herramientas de comunicación empleadas.

La cartera de productos de Huertos de Soria engloba bienes y servicios; esto es, alimentación ecológica además de la prestación de servicios derivados de la creación del huerto-escuela y de las actividades de formación. Así, la empresa desarrolla una estrategia de diversificación relacionada ya que se dirige al mismo mercado con distintos productos y servicios que comercializa con una única marca, incorporando un logotipo cuyo eslogan es “Economía Social”.

El envasado y etiquetado de los productos juega un papel importante por un lado porque se trata de productos alimenticios y, por otro, porque es un bien ecológico de modo que ha de incluir la etiqueta certificativa del órgano correspondiente. Obviamente el packaging permite adaptar el producto al segmento de mercado al que se dirige, ya sea el consumidor final o el canal HORECA:

En lo que respecta a la distribución, la empresa lleva a cabo una estrategia de distribución selectiva, utilizando pocos intermediarios para un territorio delimitado; canal directo para el grupo de consumo e indirecto para la venta en tienda, mercado o supermercados.

Ya hemos indicado con anterioridad que el precio del producto ecológico está por encima del que ofrecen sustitutivos convencionales y ello se debe en buena parte a los mayores costes de producción. No obstante el precio también es un atributo del producto que ayuda a posicionarlo en términos de calidad, no en vano ha sido ampliamente demostrada la relación entre la calidad percibida y el precio de un producto. En este sentido, Huertos de Soria pretende apoyarse en el precio para posicionarlo como premium o dicho de otro modo, como un producto de calidad superior. Por otro lado, el producto apoya una causa social y es necesario reforzar esta ventaja competitiva (empresa con impacto y beneficio social) para vender a unos precios ligeramente superiores.

A través de la política de comunicación la empresa busca reforzar los valores intrínsecos de los productos de Huertos de Soria en sus dos vertientes: ecológicos y sociales. Como ya hemos dicho, el fin de la comunicación (difusión) es reducir la brecha entre el precio (alto, por su mayor calidad y costes) y el valor percibido por el cliente; cuanto más información tenga el consumidor sobre los productos que consume, más fácil será que adopte la decisión de compra. Dado el desconocimiento de los productos ecológicos y con el fin de que el consumidor reconozca sus logos los organismos reguladores deben realizar acciones de comunicación con el fin de incrementar los niveles de notoriedad, además de campañas de sensibilización que sirvan de ayuda a las empresas de productos ecológicos. El contenido del mensaje debe ser claro y directo y enfocado a las ventajas de consumir un alimento ecológico, esto es: que los productos ecológicos son más sanos, de mayor calidad, tienen mejor sabor y su sistema de producción es más respetuoso con el medio ambiente.

La participación en ferias, la organización de eventos en punto de venta encaminados a facilitar la prueba del producto, la comunicación online y la labor de la fuerza de ventas son herramientas de gran valor a la hora de comunicar al mercado quien es Huertos de Soria, qué tipo de productos ofrece y cuáles son las ventajas respecto de los que vende la competencia.

4.3. Recomendaciones para la gestión

Fruto de la investigación realizada dedicamos este apartado a ofrecer algunas ideas que pueden ayudar a la empresa y al sector a mejorar; acciones a desarrollar en el ánimo de garantizar un futuro para el conjunto de empresas dedicadas a la comercialización del alimento ecológico.

Comenzamos con nuestras recomendaciones para el sector en general, dejando para la parte final las que dirigimos a Huertos de Soria de manera particular.

En primer lugar consideramos fundamental trabajar para la mejora de la funcionalidad, diseño y aspecto de los productos ecológicos al objeto de hacerlos más atractivos para el consumidor; no debemos olvidar la máxima de que “con los ojos también se come”.

Otra línea de actuación que proponemos es incrementar la distribución detallista de productos ecológicos, esto es, ampliar el canal a nivel minorista para llegar a un mayor número de consumidores. Dado que hoy por hoy las grandes superficies concentran una elevada cuota de mercado, creemos necesario aumentar la presencia en dichos puntos de venta, supermercados e hipermercados concretamente.

CONCLUSIONES

Las deficiencias detectadas en la comunicación y conocimiento del alimento ecológico entre los consumidores aconseja mejorar la información y lograr una mayor difusión mediante actividades promocionales que capten la atención de los consumidores ecológicos ocasionales y de los no consumidores.

Finalmente y dado que el precio es un escollo que dificulta la venta de productos ecológicos, creemos que reducir los precios a niveles aceptables, mediante el desarrollo de una demanda interna suficiente podría ayudar a incentivar el consumo. Esto implica tratar de generar en España una industria innovadora para el procesamiento de alimentos, que es donde se añade el valor de la producción ecológica. Se evitarían así las costosas importaciones de productos, a menudo producidos originariamente en España, y que son exportados a otros países donde, tras ser procesados, vuelven a ser importados nuevamente a precios que superan su precio inicial.

En lo que respecta a Huertos de Soria, consideramos por un lado que, dado que con la apertura de la tienda de productos ecológicos en las instalaciones de El Hueco Huertos de Soria no puede comercializar bajo su marca otros productos ecológico puesto que la certificación emitida por el órgano regulador es como productor, una posibilidad de cambio y mejora es la obtención de la certificación ecológica como elaborador/comercializador. Esta certificación sería también útil para realizar transformación de productos ecológicos de modo que abarcaría más productos bajo su marca.

En línea con lo recomendado en general al sector y derivado del desconocimiento de la propia definición de alimento ecológico, otra de las recomendaciones sería la realización de un plan de comunicación debidamente programado a través de diversas acciones formativas para distintos consumidores potenciales como asociaciones, colegios o universidades.

Por otro lado y para finalizar este apartado, también se recomienda valorar si en el nombre de la marca debemos incluir el prefijo eco o bio en función del mercado al que nos dirigimos, de modo que el nombre de la marca comercial pasara a ser “ecoHuertos de Soria”. En línea con esta decisión se podrían estudiar otras estrategias de marca.

4.4. Líneas de investigación futuras

Una vez expuestas las principales conclusiones del trabajo, así como las recomendaciones que hemos creído convenientes, toca el turno de pensar en el futuro y aportar algunas ideas o líneas de investigación que han surgido a lo largo de la realización de estudio y a través de las cuales se podría dar continuidad o complementar este Trabajo Fin de Grado.

Una posible línea de investigación sería estudiar el impacto social que genera Huertos de Soria. Hemos esbozado las fases de una de las metodologías, como es la Teoría del Cambio, pero sería interesante conocer la metodología aplicada al caso de estudio, realizando después una difusión o un plan de comunicación de los resultados obtenidos, estudiando con que herramientas de comunicación podemos difundir este mensaje.

Otra posible línea de investigación sería dirigir un estudio, basado en encuesta, al consumidor soriano para tratar de conocer en profundidad su conciencia ecológica y su valoración particular sobre Huertos de Soria. En este trabajo se podría efectuar una comparación entre diferentes segmentos de mercado.

Finalmente se propone un estudio comparativo del impacto social de Huertos de Soria con otros emprendimientos sociales, ya sean españoles o localizados en otros países de la Unión Europea.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS, REVISTAS Y DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS:

ALDAMIZ-ECHEBARRIA, C (2003). *“Marketing en ONGs de desarrollo. Para su aplicación práctica”*. Madrid: Iepala

ALONSO, M. (2006). *“Marketing social corporativo”*. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2006/mav/

BALAS, M. (2010). *“La gestión de la comunicación en el Tercer sector Análisis de la imagen percibida de las organizaciones del Tercer Sector”*
Tesis Doctoral dirigida por el Dr. Rafael López Lita. Universitat Jaume I de Castellón Departamento de Ciencias de la Comunicación

CALOMARDE, J., (2000). *“Marketing Ecológico”*. España: Pirámide-ESIC.

CAMPOS, A., (2013). *“Fundamentos de marketing”*. Madrid : ESIC.

CARRERAS, LL. (2008): *“El subsector empresarial no financiero de la fiscalidad de las sociedades cooperativas, sociedades laborales y sociedades agrarias de transformación”* D.L.:T.536-2008 /ISBN:978-84-691-3380-4, Universitat Rovira i Virgili, p.76.

CERMI (2011). *“Economía verde, discapacidad., y empleo. Oportunidades de generación de empleo a través de la iniciativa social”* Ministerio de Sanidad, Política Social, Política Social e Igualdad.

CHAMORRO, A. (2001). *“El Marketing Ecológico”*, [en línea] 5campus.org, Medio Ambiente [consultada el 15 de noviembre de 2015]

COMISIÓN EUROPEA (2012) , HOLMEN, P.,y MIZZI, J.C (coord.). *“La iniciativa de emprendimiento social de la Comisión Europea”*. Recuperado de http://ec.europa.eu/internal_market/publications/docs/sbi-brochure/sbi-brochure-web_es.pdf

CUBILLO, J.M. y BLANCO, A. (2014). *“Estrategias de marketing sectorial”* Madrid:ESIC

DEFOURNY, J. y NYSSSENS, M. (2006) : *“Defining socialenterprise”* Londres : Routledge, 2006.

ESTEBAN, A. y MONDEJAR, J.A. (2013). *“Fundamentos de marketing”* Madrid:ESIC

BIBLIOGRAFÍA

EVERIS (2012). *“Estudio Everis sobre la situación actual y el potencial del mercado ecológico. España”*. En <http://goo.gl/pivlgR>

GONZALEZ, N., VALCARCEL, M. y CONTRERAS, R. (2010). *“Valor Social”* Valencia: Asociación Nittúa.

GFK (2012). *“Caracterización de la tipología y perfil sociodemográfico del consumidor de alimentos ecológicos en España”* En línea: <http://goo.gl/m7SYL9>

HEHENBERGER, L., HARLING, A.M., y SCHOLTEN, P., (2015). *“Guía práctica para la medición y la gestión del impacto”* España:EVPA-AEF

KOTLER, P., y KARTAJAYA, H., (2011). *“Marketing 3.0.”* Madrid : LID, D.L.

KOTLER, P. (2010). *“Introducción al marketing”*. trad. María Teresa Pintado Blanco. Pearson Educación, S.A

LAMBIN, J.J. (1995). *“Marketing Estratégico”* Madrid: McGrawHill

Ley 5/2011, de Economía Social. Boletín Oficial del Estado, 29 de marzo de 2011.

MARKETING PUBLISHING CENTER (2014). *“Instrumentos de análisis del marketing estratégico”* Ed.:Díaz de Santos.

MINETTI, A.C. (2000). *“Marketing de alimentos ecológicos”* Madrid : Pirámide

MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE, Y MEDIO RURAL Y MARINO (2012): *“Marketing y alimentos ecológicos: Manual de aplicación a la venta”*. En línea <http://goo.gl/pZyIIM>

MOLINA, A. y SALELLES, J.R. (2015). *“Guía práctica sobre aspectos jurídicos de la empresa social”* En línea: <http://goo.gl/MAKxfo>

MONZÓN, J. (2006): *“Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector”* CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 56, noviembre 2006, pp. 9-24

MONZÓN, J. y CHAVES, R. (2012). *“La Economía Social en la Unión Europea”*, EESC-2012-55-ES. Comité Económico y Social Europeo, Bruselas.

MUNUERA, J.L., y RODRIGUEZ, A.I., (2007). *“Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección”*. Madrid: ESIC.

NARRILLOS, H. (2012). *“Valoración y medición del impacto y de la inversión social”*. Madrid:Ecobook, p.59

O'SHAUGHNESSY, J. (1991). *“Marketing competitivo: un enfoque estratégico”* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, p.6

PEREZ, J.C. y ETXEZARRETA, E. (2009). *“Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: diferentes conceptos para un mismo debate”* Papeles de Economía Solidaria Nº 1 Junio 2009, REAS Euskadi.

PERIS, M. y SALVADOR (1997). *“Distribución comercial”*. Madrid : Esic

REGLAMENTO COMUNITARIO R(CEE). Nº 2092/91, DEL CONSEJO DE 24 DE JUNIO DE 1991, SOBRE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA ECOLÓGICA Y SU INDICACIÓN EN LOS PRODUCTOS AGRARIOS Y ALIMENTICIOS. [http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/R\(CEE\)2092-1991_tcm7-52770.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/la-agricultura-ecologica/R(CEE)2092-1991_tcm7-52770.pdf)

RIVERA, J. y GARCILLÁN, M. (2012). *“Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones”* Madrid : ESIC

RIVERA, J. y GARCILLÁN, M. (2014). *“Marketing sectorial: principios y aplicaciones”* Madrid : ESIC

SANTESMASES, M. (2012). *“Marketing: Conceptos y estrategias”* Madrid:Piramide

TRIPER, B. (2015): *“El emprendimiento social como parte de la Economía Social”* Madrid:CEPES-Servimedia

VICENTE, A. (2002). *“Posicionamiento ecológico: pautas de acción a partir de los frenos a la compra ecológica”* Boletín económico de ICE Nº 2725. Del 8 al 21 de abril de 2002. p.43-52

VILLAJOS,E.,SANCHIS,J.R.&RIBEIRO,D.(2012). *“Empresas sociales: aproximación empírica a su dirección estratégica. El caso valenciano”*, CIRIEC-España, Revista deEconomíaPública,SocialyCooperativa,75,199-221.

PÁGINAS WEB:

BOLSA SOCIAL (2015): “¿Cómo medir el impacto social?” En <https://goo.gl/Y2V8sl> consultada el 5 de marzo de 2016).

CEPES. Cooperativa. [En línea] CEPES. [Citado el: 15 de Enero de 2015.] http://www.cepes.es/pagina_cepes=10.

CEPES.Centros Especiales de Empleo. *Centros Especiales de Empleo*. [En línea] [Citado el: 2015 de Enero de 15.] http://www.cepes.es/pagina_cepes=39

COMERCIO JUSTO (2016). “Qué es el comercio justo” En <http://goo.gl/6Oyzgr>; consultada el 15 de enero de 2016

COMISION EUROPEA (2014): “Rincón de los niños. En <http://goo.gl/7gh99m>; consultada el 15 de diciembre de 2015

DISFRUTA & VERDURA (2016). Precios de productos ecológicos. Recuperado de www.disfrutaverdura.com

DOCTOR VEG (2015). Precios de productos ecológicos. Recuperado de www.doctorveg.es.

ECOCAMPO (2015). Precios de productos ecológicos. Recuperado de www.ecocampo.com

FRESHVANA (2015). Precios de productos ecológicos. Recuperado de www.freshvana.com

HUERTA MEDITERRÁNEA (2015). Precios de productos ecológicos. Recuperado de www.huertamediterranea.com

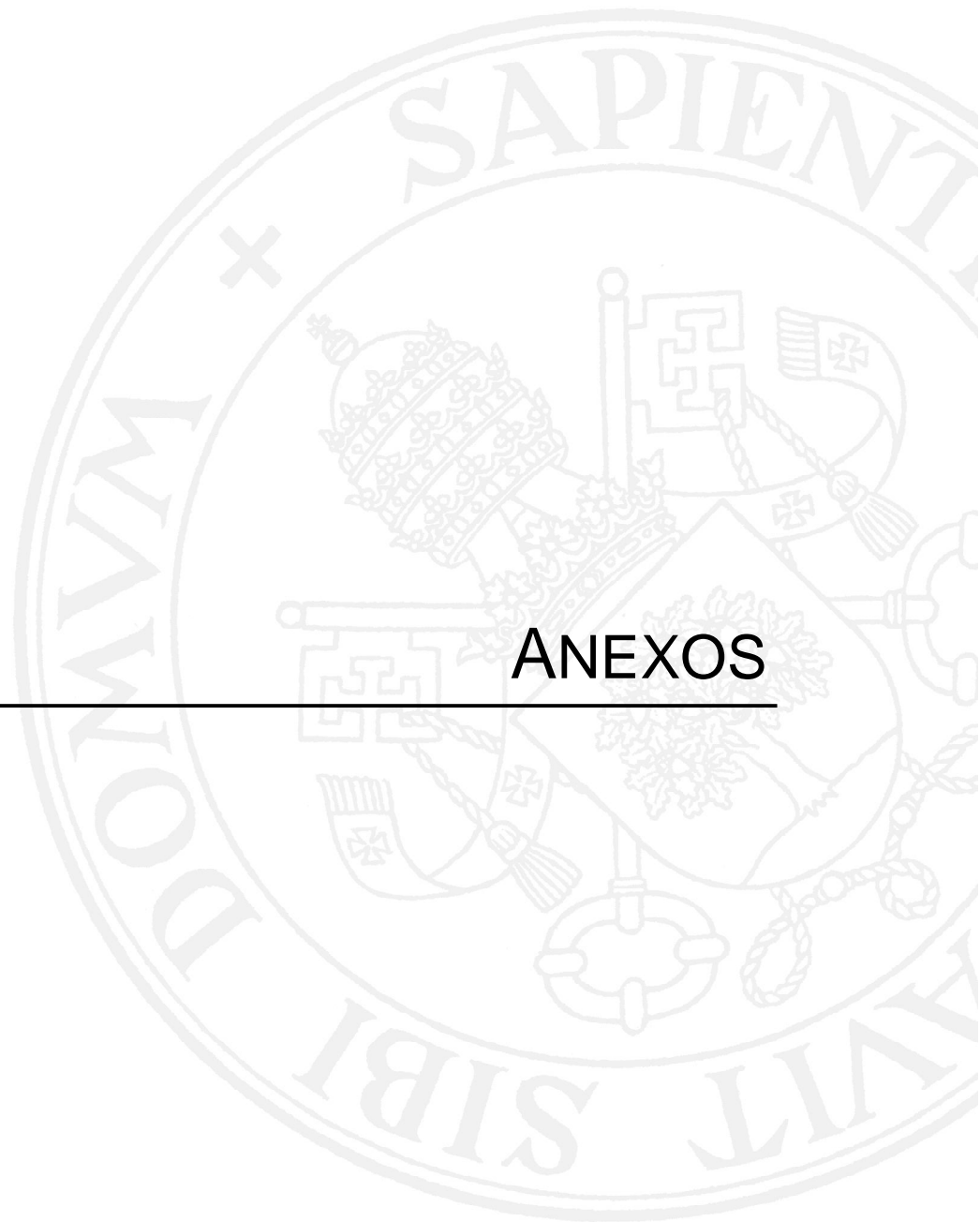
HUERTOS DE SORIA (2016). www.huertosdesoria.org

ISA MADRID (2014): “¿Que es un grupo de cosnumo?” http://www.isamadrid.org/consumer_group ; consultada el 25 de enero de 2016

LA TAVELLA (2015). Precios de productos ecológicos. Recuperado de www.latavella.cat

MIL HISTORIAS (2015). Precios de productos ecológicos. En www.milhistorias.es

UPSOCIAL.(2013). “La propuesta de una Sociedad Limitada de Interés General” En <http://goo.gl/MAKxfo>



ANEXOS

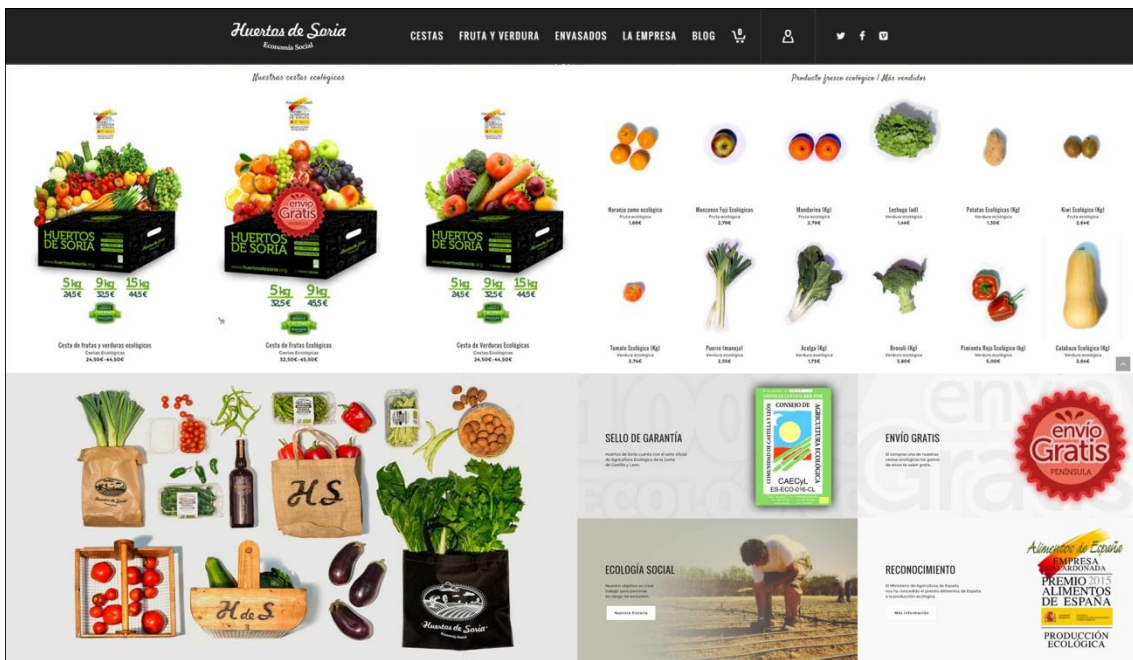
ANEXO I: Comparativa/evaluación metodologías de impacto

EVALUACIÓN METODOLÓGICAS

	Social Venture Network	Pacto Mundial ONU	CERES	ISO 14001	Teoría del cambio	New Profit Cuadro integral	REDF Oasis	Acumen Cuadro integral	Akissan	Global Report Initiative	AA 1000	Analysis coste beneficio	REDF SROI	CDVCA SROI	PSIA SROI
La empresa como actor social	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Promoción de principios sociales y ambientales ultraradicales	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Atención de necesidades sociales medio ambientales y económicas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Norma internacional de gestión medio ambiental	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Relación lógica entre las causas y las acciones en las ONL	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Análisis financiero de la empresa desde su realidad integral	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Información a diversos niveles de seguimiento y evaluación	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Análisis de datos completos de evaluación financiera	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Medición sostenible de la unidad de medida	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Mención del carácter sostenible de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Verificación de la operación de la empresa	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Medición resultados sociales en función de las partes interesadas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Medición rentabilidad financiera social y económica	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Certeza su análisis en valoraciones económicas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Tendencia nivel en otros entornos. Análisis programa de desarrollo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Estándarización del método	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Práctico y fácil uso	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Suficiencia de la información	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Adaptabilidad a fases	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Fácil implementación	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Reducción coste	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

 SI
  NO
  Con dificultad

ANEXO II. Página web. Tienda online



ANEXO III. Expo Milán



ANEXO IV. Ferias y coloquios

1ª feria de la huerta tradicional

3 al 6 de Octubre 2014. CENTRO CULTURAL SAN AGUSTÍN, El Burgo de Osma

Información: www.burgosma.es

Los sabores de nuestra tierra

ORGANIZA: Ayuntamiento de El Burgo de Osma

COLABORA: Caja Soria, nufri, BALUARTE

II Feria de la Huerta Tradicional

del 11 al 13 de Septiembre de 2015
EL BURGO DE OSMA - CIUDAD DE OSMA

Tapa + Vino Joven o Cerveza 3,50€
Tapa + Refresco o Vino roble 2€

VENTA Y EXPOSICIÓN DE PRODUCTOS DE LA HUERTA

CENTRO CULTURAL SAN AGUSTIN
VIERNES, DÍA 11 DE SEPTIEMBRE 19:00 horas.
Inauguración y apertura de la II Feria de la Huerta Tradicional.
SÁBADO, DÍA 12 DE SEPTIEMBRE 11:00 a 14:00 y de 18:00 a 21:00 horas.
Apertura de las instalaciones donde se acoge la II Feria de la Huerta Tradicional.
DOMINGO, DÍA 13 DE SEPTIEMBRE 11:00 a 14:00 horas.
Apertura de las instalaciones donde se acoge la II Feria de la Huerta Tradicional.

DEGUSTACIÓN DE TAPAS

VIERNES 11 (TARDE), SÁBADO 12 (MAÑANA Y TARDE) Y DOMINGO 13 (MAÑANA)

Las siguientes establecimientos hosteleros de la localidad elaborarán diferentes tapas con productos de la huerta:

CAFETERÍA DOÑA REMEDIOS, CAFETERÍA CAPITAL, CAFETERÍA 2000, MESÓN ENGRACIA, TABERNA MACHOTE, BAR ABEVACOS, BAR EL REFUGIO, MESÓN MARCELINO, BAR CASA PACHECO, RESTAURANTE VIRREY PALAFOX, HOTEL TERMAL BURGO DE OSMA, RESTAURANTE TINTO Y LINA, MESÓN LUIS, RESTAURANTE LA ESTACION, RESTAURANTE LA PATAGONIA, CAFETERÍA 19, CERVEZERIA ROJAS

ORGANIZA: Ayuntamiento de El Burgo de Osma

COLABORA: nufri, Herencia de Soria

ALMARZA

I JORNADAS TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS SILVESTRES

14 Viernes noviembre

“CONOCE Y EMPRENDE, APROVECHANDO LOS RECURSOS ENDÓGENOS”

ORGANIZA: Ayuntamiento de Almarza

COLABORA: FEOSoria, Cámara eje, SORIA Noticias

SDC SORIA DECOMPRAS

viernes, 25 septiembre 17.00 h. a 22.00 h. Moda mujer y caballero

sábado, 26 septiembre 11.00 h. a 15.00 h. y 17.00 h. a 22.00 h. Belleza y estética

domingo, 27 septiembre 11.00 h. a 15.00 h. Productos con denominación de Soria

Plaza de San Esteban y Plaza del Olivo Puericultura

Equipamiento del hogar

Embutidos y repostería

Soria Y MUCHO MÁS...

Y disfruta también en nuestra Feria de zona de juegos infantiles, sorteos de regalos para clientes, exhibiciones de moda, degustaciones, talleres de belleza, demostraciones de cocina...

ORGANIZA: FEOSoria, SORIA DECOMPRAS

ANEXOS

MAGNA MATER **M**
VILLAS ROMANAS Y NATURALEZA
 Las Cuevas de Soria (Quintana Redonda - SORIA)

Delada gastronómica

Roma y la Dieta Mediterránea

VIERNES 7 DE AGOSTO 2015

- 20.00 h. Conferencia del Dr. J.M Ruiz Liso.
- A continuación **Mesa redonda**: experiencias de asociaciones y empresas sorianas en torno a la Dieta Mediterránea. Acceso libre.
- 21.30 h. Degustación y análisis sensorial de alimentos por la Dra. Cristina Aldavero. Inscripción previa. Cata mediterránea 10 euros (incluye entrada nocturna).
- **Apertura nocturna** del yacimiento. Entrada 5 euros.

INSCRIPCIONES E INFORMACIÓN: 660 017 854
www.villaromanaladehesa.es - info@villaromanaladehesa.es
 Villa Romana La Dehesa

ANTECEDENTES:
 En el mes de septiembre de 2014 se celebraron las Ferias Ganaderas más importantes de la provincia de Soria, el 8 y 13 de septiembre en Villava y Cuadalupe, organizadas por los respectivos Ayuntamiento y en Soria capital los días 20 y 21 de septiembre de 2014 la feria dedicada a los FERIA GANADERA, que organiza la Asociación de Criadores Soriana de Soria, todas ellas con la colaboración de la Fundación Sorotica.

La Junta de Inicia a cada el 18 de septiembre de 2014 en el Aula Magna Tirso de Molina, organizada dentro del VIII Foro Sorotica, desde se empezaron diversas conferencias para informar y animar al sector provincial y especialmente los sectores ganaderos, incorporación de la mujer a la ganadería familiar, agricultores jóvenes en el espacio al sector ganadero, con el fin de analizar los sectores ganaderos en el marco de la agricultura familiar y de la nueva PAC.

OBJETIVOS:
 Aprovechando la celebración de las Ferias Ganaderas de la provincia de Soria y de manera simultánea, coincidiendo con las actividades familiares relativas a incorporación de jóvenes y mujeres al mundo rural, se hace muy necesario organizar la jornada relativa a los sectores ganaderos en Soria, de tal modo que, se convierta en un importante foro de intercambio de información sectorial atendida a todos los ganaderos de la región y regiones limítrofes.

En el marco de estas jornadas técnicas, se realizará un foro específico de intercambio de información y formación entre ganaderos, técnicos y Administración cuya finalidad será abordar las perspectivas de los sectores ganaderos, las implicaciones de la aplicación de la nueva PAC en España con sus efectos y oportunidades en estos sectores en el marco de la agricultura familiar. Todo ello, teniendo en cuenta los retos a los que se enfrenta la ganadería en la actualidad, en este contexto de la nueva legislación comunitaria sino también de la creciente necesidad y globalización de los mercados y la importancia de revitalizar las zonas rurales gracias al empleo directo e indirecto generado por la actividad ganadera.

INFORMACIÓN FORO
 C/Quintana nº 43002 Soria,
 T 660 202 780
 F 660 202 780
 Email: info@forosoria.com
 Web: www.forosoria.com

PROXIMAMENTE
 Plaza Mayor s/n. 41010, Agrupación (Soria)
 T 660 660 880
 F 660 660 880
 Email: www.conforosoria.com
 Web: www.conforosoria.com

SE ENTREGARÁ EL LIBRO "Mujeres Empresarias del Agropecuario de Soria" A TODOS LOS ASISTENTES
 Libro enviado por PROFORO

CELEBRACIÓN FORO
 Aula Magna Tirso de Molina
 C/Quintana s/n. 43002 Soria.

ORGANIZADO POR:

PREMIOS:

COLABORAN:

VIII FORO SORIOACTIVA
"PERSPECTIVAS DE LOS SECTORES GANADEROS-AGRICULTURA FAMILIAR Y NUEVA PAC"

Soria el 10-30 h. a 14:30 h.
 18 de septiembre de 2014
 Aula Magna Tirso de Molina
 Calle Quintana s/n. 43002 Soria

ANEXO V. Convenios de Colaboración

Vida Buena *El menú de la*

BALU ARTE *Josep Garcia*

Huertos de Soria
 Economía Social

PROYECTO CULTIVAMOS FUTURO
 CON FONDO DE MICROCRÉDITO PARA APOYO AL EMPRENDIMIENTO AGROECOLÓGICO

CURSO DE FORMACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICO CULTIVO DE HUERTOS AGROECOLÓGICOS

ABIERTO EL PLAZO DE INSCRIPCIÓN 300 HORAS
 Y 60% EMPRENDIMIENTO SOCIAL
CURSO GRATUITO
 DESTINADO A PERSONAS DESEMPLEADAS

CONTACTO:
 FUNDACIÓN CEPALM
 C/EDUARDO SAAVEDRA 38
 EL HUECO PLANTA 1
 66126 0040 | 6662 008 627
mgarcia@cepalm.org