



VII. PLAN DE MARKETING

VII.1 Introducción al plan de Marketing

Comenzaremos el Plan de Marketing tratando los temas de la asistencia a **Ferias Internacionales** y la **Marca**, dos aspectos sumamente importantes y a los que debe prestar especial atención toda empresa de cara a salir al exterior. Una vez tratados estos temas, de carácter genérico, pasaremos a tratar en profundidad todos y cada uno de los mercados seleccionados.

VII.1.1 La asistencia a Ferias Internacionales

Las **ferias** son el **más antiguo** (su origen se remonta a la Edad Media cuando, en 1240, las ciudades de Fráncfort y Leipzig obtuvieron una licencia imperial para celebrar, anualmente, sus ferias comerciales) **de los instrumentos clásicos de promoción existentes** y, actualmente, siguen siendo el centro comercial por excelencia y el único medio que permite al visitante captar, con todos sus sentidos, aquella información que le interesa.

Pero las ferias han evolucionado mucho desde entonces y, así, las ferias generales y abiertas al público han dado paso a certámenes mucho más profesionales y especializados donde no solo se producen operaciones de compra-venta sino que también se obtiene magnífica, tanto en cantidad como en calidad, información. De la misma manera se pueden observar los nuevos productos, envases, actualizar conocimientos, seguir de cerca las tendencias de los distintos mercados, analizar los movimientos estratégicos de la competencia, etc. Podemos decir, pues, que **en la actualidad las empresas emplean el mecanismo de la asistencia a Ferias Internacionales para entre otras cosas:**

- Darse a conocer
- Presentar y promocionar sus productos
- Reforzar la imagen de la propia empresa
- Presentar las novedades
- Obtener información sobre la opinión que los clientes tienen en esos mercados acerca de la calidad de los productos.
- Hacer un seguimiento de la competencia para poder comparar la posición de Andaluza de Productos Ecológicos, sus productos y sus estrategias comerciales con las de aquella.
- Observar las tendencias del mercado
- Conocer las necesidades de compra de los clientes a fin de poder atenderlas con rapidez y eficacia

Podemos afirmar sin miedo a equívoco que las Ferias Internacionales forman parte del marketing mix y que la decisión de participar en la misma debe ser tomada no solo por el departamento de Comercio Internacional sino en coordinación con el departamento de Marketing como una más de las actividades del mismo.

En consecuencia, **la participación en Ferias Internacionales requerirá de una cuidadosa y esmerada planificación** por parte de la Andaluza de Productos Ecológicos, S.L. Hemos de decir



que la firma debe considerar la participación en esta clase de eventos no como un gasto más sino como una interesante inversión que le permita, entre otras cosas, acceder a nuevos mercados.

Nos remitimos al Plan de Marketing en lo referente a Ferias Internacionales que son de sumo interés para Andaluza de Productos Ecológicos y a las que la firma debe asistir.

VII.1.2 La Marca

Un aspecto que Andaluza de Productos Ecológicos debe detenerse a pensar es si piensa acceder a los distintos mercados con marca distintas, con la misma en todos, si será la de Andaluza de Productos Ecológicos (no lo creemos ya que ni tan siquiera opera bajo esta denominación en el mercado nacional), etc.

La firma ha de establecer algún tipo de estrategia en este sentido. Algunas de las opciones son:

- Acceder a todos los mercados bajo la misma marca
- Acceder a cada mercado con distintas marcas
- Hacerlo con una marca determinada en algunos mercados y con otra en otros

Por **similitud lingüística y cultural** se decide ir en la línea de esta última estrategia señalada. Concretamente consistiría en **emplear la misma marca en Alemania y Noruega** (en un primer momento), **así como en EE.UU.** (cuando se acometa este mercado). En el caso concreto de Japón la marca debería ser específica para este mercado.

Hemos de tener en cuenta que nos dirigimos a un mercado *delicatessen*, a un cliente-tipo con un nivel de renta medio-alta o alta y que competimos en un mercado en el que calidad e imagen de producto van muy unidos de la mano (incluso en algunos mercados como el estadounidense, que es muy marquista, se asocia a determinadas marcas con productos de calidad, independientemente de la tenencia o no de certificados de calidad). **La marca funciona como un elemento diferenciador de la competencia.**

Por todo lo que venimos exponiendo consideramos que Andaluza de Productos Ecológicos debe dirigirse a la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM), así como a un bufete jurídico especializado en esta materia a fin de obtener un asesoramiento y estudio más profundo del que en el presente proyecto podemos realizar.

Anteriormente señalamos que lo ideal sería emplear la misma marca en varios mercados, lógicamente ello queda en el aire a expensas de que dicha marca no esté registrada ya en todos los mercados es por ello que Andaluza de Productos Ecológicos debe pensar sobre varias posibles marcas.

Consideramos **Andaluza de Productos Ecológicos no es un buen nombre para emplear como marca** por varias razones, entre otras:

- Es un nombre compuesto, pensamos que lo ideal es una sola palabra
- Su difícil pronunciación
- No evoca nada en la mente del cliente



Sugerimos el nombre **EcoMed**. Pensamos que puede ser un buen nombre para el tipo de producto que tratamos.

Por un lado, no es difícil de recordar por los clientes. Asimismo su pronunciación, si bien es cierto no es del todo sencilla, no es de excesiva dificultad.

Evoca a la dieta mediterránea, una dieta de moda últimamente, productos de una calidad mundialmente reconocida (especialmente en los últimos años, en parte debido al ya mencionado auge de la dieta mediterránea), una zona de procedencia (principalmente asociada con la imagen de Italia, España y Grecia) que tiene gran reconocimiento en los mercados en los que utilizaríamos esta marca (Alemania, Noruega y, en su momento, EE.UU.), y en algunos casos incluso cierto exotismo.

Por último, un aspecto esencial que debemos tener en cuenta es que a la hora de acceder a cada uno de los mercados, **en todo momento Andaluza de Productos Ecológicos debe ser la propietaria de la marca**. Decimos esto porque acceder a cualquiera de los mercados citados sin haber registrado la marca a la larga puede generar grandes quebraderos de cabeza en el sentido de si llegado el momento, y por que las circunstancias así lo requieran, nos vemos obligados a cambiar de importador-distribuidor.

Lo que venimos a decir es que si introducimos los productos de Andaluza de Productos Ecológicos utilizando un determinado nombre comercial y no lo llegamos a registrar como marca podría darse la circunstancia de que dicho importador-distribuidor estuviera más hábil que Andaluza de Productos Ecológicos registrase dicha marca y si llegados el momento decidimos cambiar de importador-distribuidor, él sería el propietario de la marca para dicho mercado lo que supondría un grave perjuicio para Andaluza de Productos Ecológicos que se encontraría con que no podría vender sus productos en dicho mercado empleando el nombre comercial que venía utilizando (llegado el momento, el importador-distribuidor incluso podría vender la marca al mejor postor, incluida la competencia).

VII.2 Plan de Marketing para Alemania

VII.2.1 Evolución de la Agricultura Ecológica

La Unión Europea es la región de mayor dimensión en cuanto al comercio y a la producción de ecológicos (Alemania cuenta con cerca de la tercera parte de las ventas totales de productos ecológicos en toda la Unión Europea). Inicialmente la dinámica de este mercado se debió al comercio de productos frescos tales como frutas y verduras pero, a medida que las cadenas de supermercados se han venido incorporando a este negocio, creció la demanda de productos ecológicos procesados generando a la vez una significativa demanda de ingredientes ecológicos.

La superficie de agricultura ecológica en Alemania supone el 3% del total de su superficie agrícola, 185 mil hectáreas, y a pesar de su alta producción, Alemania se ve cada año en la obligación de importar el 50% de los alimentos ecológicos que consume. En 2005 el gasto del consumidor alemán en alimentos y bebidas fue de 183.300 millones de euros, cifra que representa un 14% sobre el total del gasto.

En 2005 las ventas de productos ecológicos alcanzaron los 2.521 millones de euros.

El mayor crecimiento en este sector, se registró hacia finales de los ochenta y comienzos de los noventa, cuando las cadenas de supermercados se involucraron en su comercialización. El deseo de los alemanes de tener una mejor calidad de vida, se refleja en la preocupación por una vida



sana y respetuosa con el medio ambiente, que se plasma en un espectacular aumento del consumo de productos ecológicos: se estima que la cuota de ventas que en 1999 fue de 2% (sobre el total de productos alimenticios), alcance el 10% en 2008.

VII.2.2 Descripción del mercado

Los rasgos generales del mercado Alemán son:

- Gran tamaño
- Elevada renta per cápita
- Marca tendencia en cuanto a estándares y normativas
- Saturado con fuerte competencia
- En él prima la calidad y la garantía de servicio

Alemania es el primer país ferial del mundo, contando con magníficas instalaciones y entidades organizadoras muy profesionales.

A pesar del mal momento económico que ha atravesado, Alemania es un mercado atractivo, tanto por su tamaño (82.400.000 habitantes), como por su situación geográfica, en el corazón de Europa; además, es la puerta de entrada de las empresas al Este de Europa. Antes del inicio del proceso de ampliación, era el punto de partida de cara a iniciar relaciones comerciales con los antiguos países de la órbita soviética. De hecho, muchas empresas españolas exportaban a los citados países desde su filial alemana. Con el proceso de integración de 10 nuevos países en su recta final, el hecho de tener una posición en el mercado alemán puede ser una ventaja muy importante frente a la competencia.

Más de diez años después de la reunificación alemana, las diferencias entre los ingresos de los estados de Alemania occidental y Alemania oriental aún existen, y los ingresos de los estados de Alemania oriental son todavía marcadamente inferiores que los de los estados de Alemania occidental. Andaluza de Productos Ecológicos, en principio, se centrará en el mercado de Alemania occidental.

Debido a la precaria situación económica por la que actualmente está pasando Alemania, existe una tendencia hacia una mayor racionalidad en el gasto por parte del consumidor medio alemán, lo que hace que el factor precio, en la decisión de compra, esté adquiriendo una mayor relevancia; sin embargo, el producto de Andaluza de Productos Ecológicos no va dirigido a ese tipo de consumidor sino a un consumidor de alto nivel económico que dentro de su cesta de compra incluye productos delicatessen como, por ejemplo, platos preparados ecológicos. Un aspecto a tener en cuenta es que el consumidor alemán gasta alrededor del 17,5% de sus ingresos en comida y bebida.

La oportunidad de expansión para Andaluza de Productos Ecológicos en este mercado es enorme, ya que no sólo se trata de un tema de preocupación personal, es decir, de aumento de la preocupación por una alimentación sana y respetuosa con el medio ambiente, sino que los sistemas de distribución de estos productos han mejorado en los últimos tiempos. En los últimos años, se han abierto nuevos supermercados únicamente BIO, y ha aumentando la distribución en los supermercados tradicionales, con lo que se prevé que muchos compradores espontáneos se convertirán en compradores regulares, contribuyendo así a la expansión del segmento de consumidores de esta categoría de productos. El hecho de que cada vez trabajen más miembros



de la familia, se disponga de poco tiempo para cocinar, y el aumento del número de personas que viven solas representa, igualmente, otra oportunidad para Andalucía de Productos Ecológicos al encontrarse dentro del sector de los productos preparados.

El **consumidor de productos alimenticios alemán**, muestra las siguientes características:

- Fuerte **preocupación por el precio**. Esta es la característica general, ya que existe un sector de alto nivel adquisitivo, que anteponen otros factores al precio, al cual va dirigido el producto de Andalucía de Productos Ecológicos.
- **Abierto a nuevos estímulos**. Esta característica resulta muy positiva, ya que favorece la captación de clientes potenciales, para un producto como el de Andalucía de Productos Ecológicos, platos preparados ecológicos producidos en España.
- Exige **máximo de información** antes de tomar decisión de consumo. En este punto juega un papel fundamental la promoción que se hará del producto de Andalucía de Productos Ecológicos (explicada posteriormente en la Política de Comunicación), además de la certificación de productos ecológicos “Öko” (aspecto que se tratará en la Política de Producto).
- **Crítico** en el mensaje publicitario. En la comunicación del producto se tendrá en cuenta esta característica.
- Desea modelos de **vida más sana y respetuosa con el medio ambiente**. Esta característica representa una oportunidad para Andalucía de Productos Ecológicos.

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) recomienda en su ficha sobre el país tener en cuenta a la hora de entrar en el mercado alemán los siguientes factores:

- Importancia de las ferias.
- Atención a la documentación comercial preparatoria.
- Garantías de seguridad y continuidad.
- Cumplimiento de plazos y mantenimiento de los estándares de calidad.

Unas de las principales ventajas que los empresarios españoles consultados destacan de las relaciones con las empresas alemanas es su capacidad de pago inmediata. Esto es debido en gran parte, a un **sistema de cobro de exportaciones**, denominado **Direct Debiting**, que permite a los exportadores españoles cobrar sin demora sus exportaciones en euros (ver Anexo 3).

Es necesario puntualizar algunos matices a la hora de hacer negocio en Alemania. Los alemanes tienen la reputación de ser muy puntuales en todos los sentidos que conlleva un negocio, desde la llegada a tiempo a las reuniones hasta las entregas puntuales de los productos deben tenerse en cuenta en este mercado. El compromiso es lo que más valoran los hombres de negocios alemanes. Se sienten atraídos por aquellos negocios que conllevan una relación de compromiso a largo plazo y huyen de los negocios que supongan una simple transacción a corto plazo. Los nuevos productos que son introducidos en el mercado alemán requieren de un periodo de 12 a 18 meses para evaluar su éxito y, sólo estableciendo una relación a largo plazo, podrán los competidores extranjeros competir con los alemanes.



VII.2.3 Público Objetivo

El **consumidor típico de productos ecológicos** en Alemania, tal y como destaca la Oficina Económica y Comercial de España en Dusseldorf en su informe de la Feria BioFach 2006, es una persona con educación profesional que se ubica entre los 30 y los 50 años, el cual relaciona su consumo con mejores expectativas de salud, dada la percepción de productos convencionales como portadores de elementos contaminantes perjudiciales para la salud.

La vinculación de la mujer a la fuerza de trabajo, entre otras razones, ha llevado a que la familia alemana promedio, no esté dispuesta a gastar más de 15 minutos en la preparación de comidas en el hogar. A esta característica se le une el incremento de hogares unipersonales, hechos que han generado preferencia por productos fáciles de preparar y de consumir, características que cumple el producto de Andalucía de Productos Ecológicos.

Andalucía de Productos Ecológicos se dirige a un público de entre 30 y 50 años, de nivel económico y cultural alto, que dispone de poco tiempo para cocinar o no está dispuesto a preparar comidas que requieran mucho tiempo, preocupado por los escándalos alimenticios, e interesado en llevar una alimentación saludable y respetuosa con el medio ambiente.

VII.2.4 Política de Producto

El producto será el mismo que se comercializa actualmente en España (plato ecológico que solo requiere para su consumo calentar al baño maría o cinco minutos en el microondas), si bien se llevaría a cabo una **política de adaptación** en aquellas especificaciones legales que así lo requiera el mercado (envase, etiquetado, marca...). El producto que se mostrará en las ferias será el que actualmente posee Andalucía de Productos Ecológicos, aunque como ya se ha comentado se podrán variar o incluir **nuevas recetas** si lo aconsejará los distribuidores.

Las exigencias sobre la producción, inspección y el etiquetado de los productos ecológicos se encuentran regulada en los países europeos por el Reglamento sobre la Producción Agrícola Ecológica (CEE) 2092/91⁸. Por lo tanto el producto de Andalucía de Productos Ecológicos para exportarlo a Alemania tiene que cumplir los requisitos exigidos por este Reglamento para que sea certificado como ecológico.

El sello del Comité Andaluz de Agricultura, garantiza que el producto de Andalucía de Productos Ecológicos cumple dichos requisitos y por tanto se encuentra certificado como ecológico. El reglamento 2092/91 únicamente asienta las bases mínimas que tienen que ser cumplidas. Los estados miembros (con sus respectivos cuerpos certificadores), pueden introducir requisitos que sobrepasen las bases mínimas.

El exportador europeo, Andalucía de Productos Ecológicos, habrá de tener una licencia de un organismo certificador alemán. Obtenida la licencia, se podrá acceder al uso del sello ecológico del organismo certificador. La oficina comercial de Dusseldorf recomienda la certificación por un organismo alemán, por temas de marketing, además, la experiencia generalizada en Europa ha demostrado claramente que si el producto posee un sello nacional, esto redundará en beneficio de la demanda, y puede ser una herramienta de comunicación muy efectiva.

⁸ Al principio de los años 90, cuando la producción ecológica estaba empezando a desarrollarse en algunos mercados europeos, la UE introdujo normas uniformes de regulación para la producción orgánica, para poder atajar de alguna manera el problema de la existencia de diferentes estándares de producción.



En Alemania existe muchos **organismos certificadores (privados)**, lógicamente cada uno con su sello, *Remeter, Naturland, Biopark, Bioland, Gäa*, etc.. Con la intención de certificar a todos los productos ecológicos, y sustituir así los numerosos sellos, AGÖL (la Asociación Alemana de Agricultura Ecológica, responsable en Alemania de la implementación del Reglamento 2092/91), desarrolló conjuntamente con la Central de Marketing Agrario (CMA), y la Federación Alemana de Agricultores (DBV), un sello nacional único, la etiqueta OKO. El símbolo muestra la palabra OKO en rojo y *Prüfeichen* en verde que indica que los productos no han sido tratados con productos químicos ni han sido alterados genéticamente. Nosotros sugerimos a Andaluza de Productos Ecológicos que los platos preparados ecológicos lleven este sello.

Los **puntos más destacados** sobre el **etiquetado** de acuerdo con el Reglamento 2092/91, son los que a continuación se detallan:

- Con los términos “ecológico” y “orgánico” o sus prefijos en uso, BIO y ECO, tan sólo podrán etiquetarse aquellos productos que hayan sido producidos dentro del marco del presente Reglamento, a no ser que dichos términos no se apliquen a los ingredientes agrícolas o indiscutiblemente no tengan ninguna relación con el método de producción.
- En Alemania, el empleo de estos términos para productos que no caen dentro del ámbito de aplicación del Reglamento no es dejado al arbitrio de los oferentes, pues para ello existe el derecho en materia de competencia y el derecho alimentario para así evitar el fraude.
- Los términos “ecológico” y “orgánico” son sinónimos.
- Las etiquetas de productos empacados siempre deben llevar el número del código del organismo de control a cargo de la unidad de producción.
- Unidades de producción afiliadas a una organización de productores ecológicos pueden etiquetar su producto con una marca colectiva al cumplir con las respectivas directrices.
- Los productos empacados, cuyos ingredientes procedan de la UE y de los cuales al menos un 95% hayan sido producidos según el método de producción ecológica, pueden llevar una marca autorizada por la UE.
- Los productos ecológicos de origen vegetal que han cumplido un periodo de conversión de al menos doce meses antes de la cosecha, podrán, bajo ciertas condiciones, ser comercializados haciendo referencia a la conversión a la agricultura ecológica.
- Los productos transformados, cuyos ingredientes agrarios contemplen como mínimo un 95% de su peso de la producción ecológica, podrán ser etiquetados como productos ecológicos.
- Los productos, cuyos ingredientes agrarios contemplen entre un 70 y un 95% de su peso de la producción ecológica, podrán ser etiquetados como ecológicos siempre y cuando lleven la indicación del caso.
- Los productos ecológicos deberán ser elaborados sin usar organismos modificados genéticamente, o productos derivados de estos organismos.

Los productos de alimentación para introducirlos en Alemania deben contener:

- Listado de ingredientes y aditivos.
- Fecha de caducidad.



- Listado de nombre y dirección de los productores y embaladores.

En el mercado alemán, existen requisitos técnicos jurídicamente no vinculantes, pero a veces impuestos en la práctica por el mercado:

- El **Ángel Azul (Der Blaue Engel)** para los envases de los productos ecológicos; en 1978 Alemania instauró un sistema de ecoetiquetado, pionero en el mundo. La etiqueta ecológica alemana utiliza como símbolo el Ángel Azul. El sistema de etiquetado ecológico Ángel Azul establece los criterios de concesión a través de las normas RALUZ. Sugerimos la obtención de dicha etiqueta para entrar en Alemania, ya que la no posesión de esta supondría una debilidad para el producto de Andaluza de Productos Ecológicos en Alemania.



- El **Punto Verde (Der Grüne Punkt)**: símbolo que indica la recuperación, y el reciclado de envases y embalajes. Andaluza de Productos Ecológicos adquirió el Punto Verde a través de Ecoembes, única empresa en España que lo concede.



- Las **normas de calidad ISO serie 9000**, referentes a las empresas, son a veces imprescindibles como factor de competitividad vía calidad. Andaluza de Productos Ecológicos posee la norma ISO 9002, representando este punto una fortaleza de la empresa a la hora de competir en el mercado alemán.

VII.2.5 Política de Precio

El precio de los productos de Andaluza de Productos Ecológicos ha de ser acorde con el posicionamiento que se haga. Hemos hablado que se tratan de comidas de línea *delicatessen* ó *gourmet* dada la alta calidad de las materias primas utilizadas en la elaboración, la ausencia de conservantes y aditivos. Además estamos hablando de productos destinados a un público con un



poder adquisitivo alto que apuesta por una alimentación ecológica, sana, nutritiva, saludable y menos sensible al factor precio, dispuesto a pagar algo más por un producto preparado, ecológico, de calidad y poco común. Se trata, por lo general, de un cliente con un nivel cultural elevado, exigente.

La política de precios que va a seguir Andalucía de Productos Ecológicos, que es común, en principio a todos los mercados, consiste en tener un precio de mercado parecido al de la competencia. El precio al que Andalucía de Productos Ecológicos venderá al importador-distribuidor es desconocido en este momento pero será fruto del cálculo que a continuación explicamos:

Acudiremos al mercado para ver cuales son los productos que realmente son competencia directa de los de Andalucía de Productos Ecológicos.

Una vez obtenido dicho PVP, el mismo se minorará en el margen que queda en manos del minorista y del importador-distribuidor (entorno al 30-35%).

La cantidad obtenida quedará reducida en los gastos relativos a la logística (cajas de polyspan, hielo seco, seguro, coste del transitario, etc.)

Lo cuantía resultante será un precio orientativo del que Andalucía de Productos Ecológicos debe establecer para el importador-distribuidor.

Ahora bien tratándose de productos de calidad, una de las cláusulas que Andalucía de Productos Ecológicos debe negociar es la referente a precios máximos y mínimos (teniéndose en cuenta la evolución del sector, los precios de la competencia, etc.) a fin de que el distribuidor no tenga las manos totalmente libre, ya que se podría correr el riesgo de que los precios que éste fijase no se corresponda con las características de los productos y el posicionamiento que la empresa está interesada en hacer de sí misma y de su marca.

VII.2.6 Política de Comunicación

Asistiremos a ferias comerciales, que permitirá conocer el mercado, dar a conocer el producto y la empresa, y establecer relaciones con distribuidores. Los organizadores de las ferias, realizan notables esfuerzos para promocionarlas, los intereses de la feria se mueven en la misma dirección que los de los participantes, con lo que es conveniente consultar con la organización sobre las acciones que va a llevar a cabo y las posibles maneras de participar en ellas para aprovechar, así, todas las oportunidades. Conviene consultar al organizador sobre las posibilidades de disponer de sus ficheros con los datos de los visitantes de ediciones anteriores. Es importante preparar listas con distribuidores potenciales para el envío de invitaciones, sin olvidar añadir el logotipo y el número del stand. Se les pedirá confirmación, y si es posible la hora a la que asistirán, para organizar las reuniones.

Las ferias internacionales a las que se asistirá serán:

- Alemania, BIOFACH Nürnberg. Alimentación Ecológica. Febrero 2007.
- Alemania, ANUGA Colonia. Sector Agroalimentario. Octubre 2007.
- EE.UU., Expo East Washington D.C. Verano 2008.

La promoción del producto, hay que pactarla con el distribuidor, poniendo especial cuidado en no perder el control del producto y que la política llevada a cabo por el distribuidor contribuya a



posicionar el producto de Andaluza de Productos Ecológicos como platos ecológicos de alta calidad dirigido a un segmento de la población caracterizada por un elevado nivel adquisitivo.

Pretendemos que el mensaje que se transmita en las acciones que lleve a cabo el distribuidor en la promoción del producto, sea sencillo, informando del problema ecológico que solventa el producto, y de la contribución individual del consumidor a su resolución. Se trata de posicionar el producto de manera que satisfaga necesidades emocionales del consumidor que van más allá de la funcionalidad básica del producto. No hay que olvidar que el producto tiene un doble valor añadido, no solo el atributo ecológico. Se trata de un producto preparado, y esta característica debe estar presente en el mensaje. Para el consumidor de hoy el tiempo es un bien escaso, y un producto como este, debe comunicarse, además de cómo hemos mencionado, como un producto que hará más cómoda la vida de los consumidores.

Un elemento diferenciador de Andaluza de Productos Ecológicos, el cual hay que comunicar, es su flexibilidad (capacidad de adaptación a los gustos de un determinado mercado). Sugerimos la posibilidad de estudiar la participación en algunas de las misiones comerciales que convoquen EXTENDA o la Cámara de comercio, cuyo calendario no se ha fijado aún.

VII.2.7 Política de Distribución

Pensamos que trabajar con distribuidores es una excelente forma de introducir el producto en el mercado alemán. Los problemas sobre los alimentos modificados genéticamente y la estricta regulación sobre la producción y venta de productos orgánicos hacen imperativo el uso de un distribuidor para acceder al mercado alemán.

Las principales características de la distribución de productos agroalimentarios en Alemania son, la concentración, ya que el 65% de la facturación corresponde a los cinco grandes grupos (Edeka, Aldi, Rewe, Metro, y Lidl), y la importancia del precio. Los establecimientos regidos por el principio del descuento, discounters, han experimentado un espectacular aumento. Pero debido al posicionamiento del producto de Andaluza de Productos Ecológicos, este no se venderá en los establecimientos de descuento, ni en supermercados sino en supermercados ecológicos y tiendas naturistas. Estos establecimientos especializados en comida saludable ofrecen la más amplia variedad de productos ecológicos y, aunque tienden a ser más caros que los supermercados, suelen ser los elegidos por los consumidores a la hora de adquirir este tipo de producto.

En los últimos años las grandes superficies han estado aumentando la variedad de productos orgánicos que ofrecen. Los supermercados líderes son: Tengelmann, Rewe, y Asko/Metro. Están desarrollando una nueva gama de productos, especialmente productos congelados. El posicionamiento del producto de Andaluza de Productos Ecológicos será diferente al de los productos congelados de estos supermercados como se comentó en la política de comunicación (será un producto elitista, y solo se venderá en los establecimientos mencionados). Según datos de AGÖL (Asociación Alemana de cultivo biológico), el 44% de la facturación de productos biológicos se distribuye a través de tiendas biológicas y tiendas dietéticas, y solamente un 24% a través de supermercados. El resto corresponde a la venta directa en granjas y locales de productos alimentarios artesanales.

Acudiremos a las ferias comerciales, anteriormente citadas, para establecer contactos con los distribuidores. Utilizaremos a los distribuidores, para que realicen las tareas de comercialización en los establecimientos mencionados.



Los objetivos que persiguen a través del distribuidor son, básicamente, tres:

- Dar a conocer el producto
- Promover las ventas
- Fidelizar los clientes

Una vez elegido el distribuidor idóneo, hay que negociar con él las condiciones en las que se va a desarrollar la relación comercial (zona geográfica, mínimos de ventas, forma de venta, etc.). Es importante, que durante el proceso de negociación se analicen todos los problemas que puedan aparecer en el futuro, como por ejemplo la imagen del producto, promoción, etc.

El contrato de distribución no tiene una regulación específica en el ordenamiento jurídico internacional ni en las legislaciones de los distintos países, por lo que constituye una forma de contratación de las denominadas atípicas, que se basa en el principio de autonomía de las partes. No obstante, cuando se trata de contratos de distribución en exclusiva en la Unión Europea es necesario ajustarse a la normativa sobre derecho de competencia establecida en el reglamento (CEE) nº 1983/83, relativo a determinadas categorías de acuerdo de distribución en exclusiva. En tal caso (contrato en exclusiva) el modelo de la CCI de contrato de Concesión de Venta (importador/distribuidor exclusivo), publicación nº 518 de 1997.

VII.3 Plan de Marketing para Noruega

VII.3.1 Evolución de la Agricultura Ecológica

El mercado de alimentos ecológicos se encuentra, al igual que en todos los países de la Unión Europea, regulado por parte del Reglamento CEE 2.092/91. Éste hace referencia al procesamiento, comercio e importación de los alimentos provenientes de la agricultura ecológica.

Un aspecto a reseñar es el importante crecimiento en el apartado creación de granjas ecológicas en los últimos años. Por ejemplo, hasta 2002 fueron convertidas o estaban en período de conversión 1.823 granjas. Éstas ocupaban unas 20.523 hectáreas. Aunque el desarrollo de la agricultura ecológica podía haber sido mucho mayor puesto que éste se ha visto frenado como consecuencia de la falta de interés de los grupos interesados (productores, distribuidores, etc.), así como de los agricultores tradicionales, lo que puede justificar que la industria y el mercado de la alimentación ecológica en Noruega se encuentre atrasada en unos 8 años con respecto a otros países nórdicos como Dinamarca. Aunque no se puede negar, como ha sido apuntado anteriormente, el crecimiento de las granjas ecológicas en los últimos años, favorecidas en gran medida por las subvenciones gubernamentales para el establecimiento de las mismas.

Año	1999	2000	2001	2002	2003
Número granjas ecológicas	946	1.310	1.589	1.745	1.823
Porcentaje sobre total granjas	1,1	1,5	2,3	n.a.	n.a.
Área ecológica	4.657	7.392	10.520	14.951	18.084
Área en conversión	3.240	4.314	5.061	3.822	2.439
Área total (ha)	7.897	11.706	15.581	18.773	20.523
Porcentaje sobre área total	0,8	1,2	1,5	1,8	2,0

Fuente: Debio. *Estimación



Aunque debe ser tenido en cuenta que la producción ecológica no es la misma para todos los productos, como puede ser observado en el siguiente cuadro.

Grupos de Productos	Producción Orgánica (ton)	Total Producción (ton)	% Producción Orgánica sobre total
Cereales	864	1.303.400	0,07
Leche	13.417	1.789.000	0,75
Ternera	220	96.352	0,23
Carne de oveja	240	23.525	1,02
Cerdo	24,5	108.612	0,02
Huevos	300	48.887	0,61

Fuente: *Organic foods in Nordic catering – a multidisciplinary challenge* by Erik Evenrud. (Elaboración propia)

Un aspecto a tener en cuenta es el clima noruego. Los largos períodos de frío hacen que los cultivos no se vean afectados por parte de plagas de insectos, pero a ello le tenemos que sumar las grandes superficies de tierra dedicadas al pasto de animales, lo que ha provocado el esfuerzo por parte de la administración pública para la transformación de las mismas en tierras cultivables. Debemos considerar que existen grandes diferencias entre las cantidades producidas entre granjas ecológicas con las de agricultura tradicional. La última puede compensar la menor fertilidad de los campos y los menores períodos de frío con fertilizantes. En las granjas ecológicas esto es imposible. Esto hace que las importaciones ecológicas procedentes de países que están situados en el sur de Europa sean mucho más baratas comparadas con la producción ecológica de Noruega. En consecuencia, la agricultura ecológica dedicada a vegetales es muy pequeña.

Un hecho importante es la correlación que existe entre el clima y la producción. Este hecho ha provocado que no existan casi producciones ecológicas de vegetales, puesto que su producción es más cara que la importación de las mismas.

VII.3.2 Descripción del mercado

El Mercado noruego está compuesto por 4.525.116 habitantes. Es un mercado muy competitivo y exigente en cuanto a calidad, seguridad y protección del consumidor; es asimismo un mercado de tamaño limitado, pero desarrollado, solvente y con un alto nivel de vida.

Los compradores se comportan prudentemente y son lentos en sus decisiones, muy centradas en obtener garantías de calidad y muy buena relación calidad-precio.

En los últimos años, unos hábitos más urbanos, han hecho que los noruegos salgan de sus hogares en mayor grado que lo hacían antes, visitando con más frecuencia restaurantes, cafés o discotecas. Este estilo de vida está condicionado por la edad, pero hay una tendencia manifiesta, también entre la gente mayor, a pasar menos tiempo libre en el hogar. Por lo que respecta a la evolución de las relaciones sociales, se registran - comparando con decenios pretéritos - más personas viviendo solas y menos contacto entre vecinos.



Una de las oportunidades para Andalucía de Productos Ecológicos es que **la producción propia de alimentos ecológicos no es suficiente** para abastecer la demanda de los mismos, además tenemos que considerar que la mayoría de dicha producción se destina al mercado nacional, puesto que las cifras de exportación son muy bajas aún. Se producen viajes a países vecinos como Suecia y Dinamarca para comprar la comida ecológica. El problema es que se produce demasiado para vender directamente desde las granjas hasta el consumidor final, pero no existe el suficiente nivel de gestión para hacérselo llegar, esto es ineficiencia del sistema de distribución de los alimentos ecológicos desde las granjas.

Los productos ecológicos han sido comercializados tradicionalmente mediante marketing directo, tiendas especializadas y tiendas de comida sana, aunque existe una tendencia a distribuir éstos productos por cadenas de supermercado basadas en cooperativas, mostrando poco interés en la venta de dichos productos como consecuencia del poco gasto en publicidad realizado al respecto. Por otro lado hay que añadir la poca voluntad por parte de las granjas ecológicas para promocionarse y desarrollar el mercado de los alimentos ecológicos. Ello explicaría el escaso conocimiento hasta nuestros días por parte de los consumidores noruegos sobre lo que realmente significa el término biodinámico o ecológico.

Desde el punto de vista del mercado, se puede afirmar el gran potencial que los productos ecológicos tiene en el país nórdico; de acuerdo con la investigadora del Centro de Agricultura Ecológica en Noruega Liv Solendal, no existe ningún impedimento para desarrollar el mercado de productos ecológicos en Noruega, de hecho, uno de cada cuatro personas con edad superior a 18 años compraría productos ecológicos.

El sector agroindustrial de los productos precocinados y congelados es uno de los segmentos en los que la industria española puede ganar cuota de mercado. Puesto que aunque la comida tradicional como las albóndigas o salchichas siguen siendo consumidas de forma habitual, éstas están disminuyendo en detrimento de comida encuadrada en la categoría *frozen dinner* o lo que es lo mismo, comida congelada preparada, lo que explicaría el **incremento** que están teniendo las **importaciones de comida preparada procedente de la Unión Europea**.

Las **principales barreras para la compra de alimentos ecológicos** son la insuficiente información existente al respecto, el precio y la disponibilidad de los mismos, siendo esta última muy importante, puesto que el 10% de la población consumen alimentos ecológicos cuando éstos están disponibles. Esto significa que son 452.512 los consumidores, que en ocasiones, no pueden adquirir los alimentos orgánicos por la indisponibilidad de los mismos.

VII.3.3 Público Objetivo

Los principales motivos por los que los noruegos consumen productos ecológicos son una mayor concienciación con el medio ambiente, lo que podría ser considerado como una motivación de carácter ético, así como un trato adecuado de los animales. Otra razón es por el mayor cuidado al cuerpo y la mejora en la salud que el consumo de estos productos conlleva. Otros motivos que caben destacar para la compra de estos productos son la falta de confianza hacia la agricultura tradicional y la mayor calidad del producto basados principalmente en el sabor y en el contenido de sus nutrientes.

Podemos afirmar que los consumidores de alimentos ecológicos muestran una mayor preferencia por los atributos abstractos, que por el sistema de producción del alimento. Esto es, que el consumo se realiza fundamentalmente por razones éticas y por mayor concienciación hacia el medio ambiente.



Aquellos núcleos familiares con una renta anual de 400.000 NOK (54.000 €) están dispuestos a pagar un precio mayor por los productos ecológicos, sin considerar el resto de los atributos.

Existe una percepción positiva hacia los alimentos ecológicos puesto que un 62% de la población piensan que éstos son más saludables que los tradicionales y un 67% afirma que su consumo permite un trato más favorable con el medio ambiente. Esta percepción se manifiesta en una acción favorable hacia el consumo de éstos productos puesto que el 60% de la población han comido alimentos ecológicos, mientras que un 57% lo han comprado alguna vez.

El 21% de la población reconoce la etiqueta de *Debio*, empleada por el organismo certificador de alimentos ecológicos para garantizar su procedencia orgánica.

VII.3.4 Política de Producto

El producto va a ser posicionado como un producto *delicatessen*, pero siempre será el consumidor quien decida qué producto cumple con estas características. Hablamos de un producto de altísima calidad, que cuando sea distribuido en los canales de distribución en régimen de autoservicio deberá ir protegido en un envase que haga que el producto sea percibido por el consumidor como casi de lujo, en el que el precio (descrito con posterioridad) no se convierta en un elemento a tener en cuenta en la decisión de compra. Son productos que mueven un volumen más pequeño, pero que tienen unos márgenes comerciales mayores y, por tanto, son más rentables.

El producto en sí será el mismo que se comercialice en el territorio español, la única diferencia se dará en aquellas especificaciones que por cuestiones legales deban ser cumplidas y por tanto tener que aplicar una política de adaptación (envase, etiquetado, marca, etc.). Los requisitos que estos elementos deben cumplir son:

- **Etiquetado**, el idioma de la etiqueta es el noruego y ésta debe contener:
 - **Marca**: es el nombre legal o general del producto; si no tiene marca, se describirá el producto con detalle y cuando sea necesario su modo de empleo, de tal manera que el consumidor comprenda la naturaleza del producto y lo pueda distinguir de otros similares. A la marca debe preceder la información sobre el estado físico del producto y detallar, siempre que su omisión pudiera conducir a confusión, si necesita un tratamiento especial. La marca deberá ser registrada con anterioridad en alguno de los contactos que vienen reflejados en los anexos, a un coste que viene fijado en los presupuestos del proyecto.
 - **Lista de ingredientes**: es la formada por los componentes del producto, es obligatoria si el producto contiene más de un ingrediente. La lista tiene que ir encabezada por la palabra ingredientes (*ingrediens*). La lista de ingredientes debe incluir las materias primas usadas, por ejemplo: carne, pescado, harina, agua, especias, etc.; así como los aditivos: conservantes, colorantes, aromatizantes etc. La lista se confecciona detallando cada ingrediente en orden inverso a su peso en el momento de la elaboración del producto. La lista de los ingredientes ha tener nombres fácilmente reconocibles.
 - **Contenido neto**: en las bebidas, se especificará en litros, centilitros o mililitros y el resto en kilogramos y gramos. Si el líquido contiene más de un 1,2% de alcohol hay que detallar el porcentaje de alcohol sobre el volumen.
 - **Nombre/empresa, dirección u origen**.



- La fórmula “consumir antes de/en la fecha”: determina el momento en el que el producto perderá las cualidades que le son propias si se almacena cerrado y en las condiciones requeridas. Para los agroalimentarios fácilmente perecederos es obligatoria la fórmula “consumir en esta fecha” (*siste forbruksdag*), seguida del día, mes y el año. Si fuera necesario, después de la fecha se describirán las instrucciones para almacenar el producto. Los agroalimentarios de larga duración llevan la fórmula “consumir antes de fecha” (*best før utgangen av*) seguida del día, mes y siempre que sea necesario el año.
- Especificar, las instrucciones de uso, si el producto las requiere. si el líquido contiene más de un 1,2% de alcohol hay que detallar el porcentaje de alcohol sobre el volumen.
- Identificación: En los productos agroalimentarios puestos a la venta debe identificarse el lote al que pertenece, mediante un código, número, símbolo etc. El requisito de la identificación se aplica a todo producto comestible incluso a aquellas materias primas utilizadas en la producción de agroalimentarios. A modo de identificación es suficiente la fórmula “consumir preferentemente antes de fecha” seguida del día y el mes.
- **Certificación ecológica:** Para que los productos puedan ser comercializados en Noruega bajo la denominación de ecológicos, es requerida la posesión de la certificación del organismo regulador de ecológicos *Debio*, cuyo proceso está descrito en anexos. Pero es un proceso que no supondrá muchos problemas para la empresa, puesto que el CAAE es un organismo certificador reconocido por parte de *Debio*, por lo tanto, los productos de Andalucía de Productos Ecológicos no tendrán que estar sometidos a controles adicionales, sino que sólo tendrá que hacer frente al pago anual de una cuota para conseguir la certificación, puesto que es un organismo privado cuyo funcionamiento depende de las aportaciones sus socios.

Los alimentos ecológicos que se encuentran en la cartera de productos de Andalucía de Productos Ecológicos, serán los presentados en las ferias para los distribuidores, pero siempre cabe la posibilidad de aumentar dicha gama como consecuencia de los diferentes gustos que se detectan en otros mercados, circunstancia que podrá ser solventada como consecuencia de la flexibilidad del proceso de producción de la empresa. Por otro lado sería aconsejable el aumento de productos que tuvieran mayor contenido vegetal (platos ecológicos vegetarianos) en el caso que fueran demandados en dichos mercados, como consecuencia de la ventaja competitiva que éstos tendrían en precios de cara a los productores locales.

VII.3.5 Política de Precios

La política de precios aplicada será la misma que fue utilizada para el caso de Alemania y que fue descrita con anterioridad. Aunque debemos destacar una serie de aspectos que el precio tiene en el mercado noruego.

El precio al que el consumidor final tendrá que hacer frente será elevado, puesto que es un producto que va a ser posicionado con unas características de calidad suprema como fue comentado anteriormente. Por otro lado, los noruegos están acostumbrados a pagar altos precios, figurando entre los cinco países más caros de Europa. La causa de ello es el gran poder adquisitivo de éstos y la fuerte presión fiscal existente (23% de IVA), aunque para los agroalimentarios es de un 12%. A todo esto hay que sumarle los altos costes de transporte que se dan en Noruega, consecuencia del alejamiento existente entre los grandes núcleos urbanos.

VII.3.6 Política de Comunicación

La política de comunicación va a tener un doble objetivo:



- **Primer Objetivo:** contactar con los distribuidores noruegos.

Para ello será imprescindible la presencia de Andaluza de Productos Ecológicos en ferias comerciales en las que podremos negociar con ellos las condiciones de venta de los platos ecológicos. Un aspecto a tener en cuenta es la costumbre que los distribuidores noruegos tienen de asistir a ferias comerciales internacionales. Esto es así como consecuencia del gran número de ofertas de fabricantes de otros países que quieren comercializar sus productos en Noruega. Por tanto, son ellos los que prefieren visitar a los mismos en sus stands en otros países.

Las diferentes ferias internacionales a las que debemos ir para mostrar nuestros productos y a las que debemos invitar a los intermediarios son:

- Alemania, BIOFACH. Nürnberg; Alimentación ecológica. Febrero 2007
- Alemania, ANUGA. Colonia ; Agroalimentario. Octubre 2007
- EE.UU., EXPO EAST. Washington D.C – Baltimore. Verano 2008

Por otro lado, antes de asistir a éstas ferias, se debe contactar con clientes potenciales de modo que podamos intercambiar opiniones y venderles nuestro producto. Para ello se le mandarán invitaciones para que éstos asistan, esperando una confirmación por su parte de asistencia a la feria y concretando dentro de lo posible las horas para poder organizar las reuniones de trabajo con ellos.

Como ha sido comentado, es importante la creación de un stand de exposición y venta proporcionado por el ICEX, con un tamaño medio. El objetivo principal del mismo será presentar las innovaciones y el resto de los productos para su venta.

- **Segundo Objetivo:** comunicación al cliente final.

Una vez encontrado el distribuidor de nuestro producto en Noruega, no se puede abandonar la política de marketing puesto que no controlaríamos la imagen de nuestro producto. De modo que debemos participar junto con el distribuidor en la toma de decisiones de marketing que afecten a nuestros productos.

Entre las políticas a aplicar, se debería encontrar una mayor promoción del producto, de modo que el consumidor antes de entrar en el supermercado supiera que va a encontrar producto ecológico de alta calidad en el mismo. La política de comunicación estaría fundamentada en actividades de promoción para que los clientes conocieran nuestros productos (quedaría abierta la posibilidad de compartir los gastos de promoción con otras empresas para aumentar la notoriedad de lo ecológico en los supermercados, aunque esta última posibilidad estaría sujeto a futuros acuerdos con empresas del sector). Se podría estar hablando de actividades tales como muestras gratuitas en el supermercado u ofertas especiales para que los consumidores conocieran el lanzamiento de nuestro producto. Esta promoción debería tener un tiempo limitado, puesto que el consumidor podría acostumbrarse a la promoción del producto, reaccionando de forma desfavorable cuando volviera a su oferta normal.

Parte importante será la publicidad en el punto de venta así como el envase. Este último tendrá que ser atractivo para el cliente cuando entre en la tienda. La publicidad en el punto de venta es fundamental, puesto que como ha sido comentado en la visión general del mercado noruego, el 10% de la población compraría productos ecológicos en el caso que estuvieran disponibles, por tanto, el producto debe estar a la vista. La publicidad debería mostrar no sólo la excelencia del



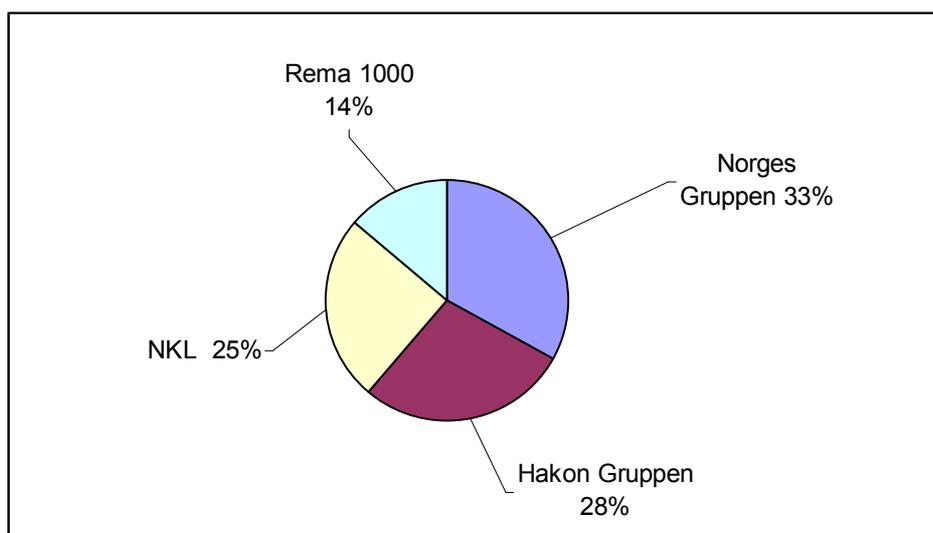
producto desde el punto de vista de la calidad, sino la utilización de alguna imagen que reflejara en la mente del consumidor el trato adecuado que se está haciendo con el consumo de este producto, puesto que es uno de los motivos principales por los que los noruegos adquieren productos ecológicos. Esta publicidad no es tan importante en el caso que el producto fuera comercializado por el canal HORECA puesto que en este caso el cliente ya vería el producto directamente en el plato.

VII.3.7 Política de Distribución

Distribución Mayorista

En el mercado de agroalimentarios, la distribución está muy concentrada en empresas entrelazadas desde la importación hasta la distribución al cliente final, lo cual les da fuerza en la negociación. Este sistema tiene la ventaja de que una vez ganada la entrada a través de uno de los oligopolistas, se tiene acceso a buena parte del mercado.

Se caracteriza por ser un sector muy atomizado, constituido por unos 9.000 establecimientos, mientras que el sector mayorista/distribuidor está muy concentrado, estando éste constituido por 4 grandes grupos: Nye NorgesGruppen, Hakon, NKL, Rema 1000. Entre ellos controlan prácticamente todos los puntos de venta bajo diferentes marcas dependiendo del formato de los mismos.



Fuente: AC Nielsen. 2006

Antes de comenzar a describir con más detalle las características de los diferentes grupos mayoristas, debemos afirmar que los productos delicatessen, que es el que corresponde al alimento ecológico, no suelen aportar grandes números a las grandes cadenas, pero existen excepciones como se verán a continuación que deberán ser explotadas.

- **Norges Gruppen:**

Está compuesto por 1.800 supermercados y tiendas y posee el 35% de los llamados quioscos o tiendas de conveniencia, obteniendo una cifra de negocios de 4,3 miles de millones de euros. Es líder de la distribución regional en Oslo.



Posee el 50% del sector de la restauración gracias al grupo ASTOR que provee a franquicias tales como *Bon Appetit*, *Le the way* etc. Por otro lado, a través de ASKO, se provee a las tiendas de las estaciones de servicio, hoteles, restaurantes y empresas públicas.

Las importaciones las realiza a través de UNIL AL que distribuye los productos mediante 16 empresas que están situadas en todo el país.

La marca propia empleada es Eldorado. Gracias a las cadenas asociadas como son Centra Gruppen, está presente en la zona de Oslo con supermercados de productos frescos bajo el nombre de Centra.

- Hakon Group:

Líder de la distribución nórdica con 3.300 puntos de venta, de los cuales 1.100 están en Noruega. Factura una cifra de 11.5 millardos \$, 3 de ellos en los puntos de venta de Noruega. Se caracteriza por tener unos buenos sistemas de distribución e información, con una gran efectividad en la zona de Oslo. En Bergen que es la segunda ciudad del país poseen una terminal de distribución con una capacidad de 70.000 metros cúbicos muy cercana al aeropuerto. Son propietarios de almacenes en Estocolmo (Suecia) y Oslo. Hakon está presente también en Suecia, lo que nos permitiría en un futuro entrar en este mercado y ampliar nuestro mercado utilizando como zona de entrada el mercado noruego.

Su marca propia es DIVA y entre sus supermercados cabe destacar ICA (supermercado) que posee en su interior tiendas especializadas, entre las cuales se encuentran los productos delicatessen.

Por otro lado, es el líder del mercado de catering en Noruega cubriendo la totalidad del territorio con su red de logística y de distribución. Tiene el 15% del mismo entre líneas de cruceros, restaurantes, tiendas de conveniencia, hoteles etc.

- Cooperativas NKL:

Está compuesta por 865.000 miembros y 18.000 empleados, con una facturación en el año 2000 de 125 millardos de dólares. Al ser una cooperativa no corre el riesgo de ser adquirida por otra gran cadena.

Su marca propia es GOMAN.

- Rema 1000:

En el momento de adquirir dicha información se encontraba en proceso de negociación para ser adquirida por Norges Gruppen, estando además a la espera grupos alemanes y británicos. Esta situación hace que no sea un grupo a tener en cuenta para que nuestro producto sea distribuido por ellos, por la situación de inestabilidad en la que se encuentra.

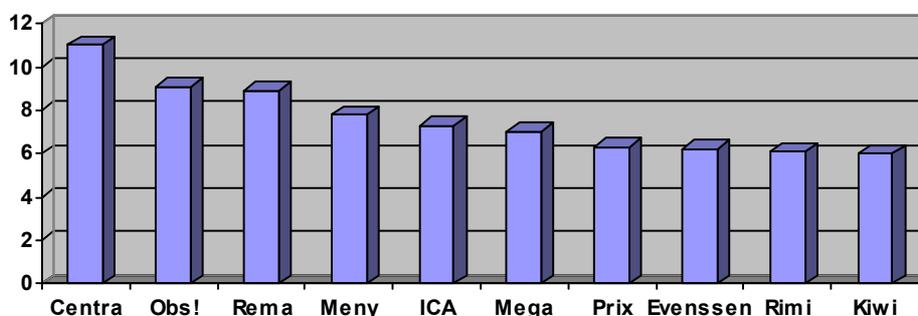
Su marca propia es LANDLORD.

Distribución minorista

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, las cadenas de supermercados más productivas (ventas por metro cuadrado) son:



Cuota de Mercado de los Puntos de Venta Nórdicos



Fuente: AC Nielsen. 2006

- Centra (Norgen Group): supermercados de frescos basados en la zona de Oslo.
- Obs! (NKL): supermercados de productos frescos.
- Rema 1000 (Rema 1000): supermercados tradicionales.
- Meny (Norgen Group): supermercados tradicionales.
- ICA (Hakon Group): se centra en productos frescos teniendo a su vez tiendas especializadas entre las cuales se encuentran productos *delicatessen*.

En los Anexos, se encuentran los datos necesarios para poder contactar con cada uno de los distribuidores comentados anteriormente.

HORECA

Se está produciendo una **gran expansión** en la distribución de alimentos orgánicos por parte de los hoteles y restaurantes lo que se conoce como canal HORECA. Por ejemplo una buena oportunidad será la introducción de los productos ecológicos por las cadenas de distribución de catering las cuales se están desarrollando para este tipo de alimentos. La distribución de estos productos vendría por parte de las cadenas de hoteles y restaurantes *gourmets*. En este último caso debemos considerar que el volumen alcanzado sería menor, pero alcanzaríamos una mayor rentabilidad por producto como consecuencia de los mayores márgenes aplicados a los mismos. Además aprovecharíamos la tendencia que en los últimos años se ha seguido en Noruega, en la que los noruegos están saliendo más a la calle para comer en restaurantes. Del gasto de las familias nórdicas en alimentos, un tercio va dirigido a gastos en catering.

El catering, se ha convertido en un importante instrumento de distribución para la venta de productos ecológicos, y existe un gran potencial para la venta de comida ecológica mediante este canal, sobre todo gracias a la cooperación que pudiera existir entre los diferentes países nórdicos en este aspecto en el futuro, en el que se podría producir una red en todo el territorio escandinavo.

En todo caso, hay que tratar de eliminar una serie de barreras para desarrollar el canal de catering ecológico, en el que Andaluza de Productos Ecológicos podría jugar un importante papel para su eliminación, puesto que el canal de catering ecológico necesita: nuevos proveedores por poca variedad de producto, diferente calidad de los productos ecológicos y correcta certificación de los



mismos. Andaluza de Productos Ecológicos aportaría todas éstas carencias a dicho canal, lo que le permitiría ser uno de los pioneros en el mismo.

El mercado de catering mueve 14-15 miles de millones NOK. El segmento más amplio del catering está compuesto por los restaurantes y los hoteles, que suman el 65% de dicho mercado. Las cocinas, restaurantes y cocinas institucionales que necesitan un servicio regular de productos tienen dificultad para encontrar dichos productos. En algunas áreas los *caterers* y los granjeros están tratando de desarrollar *networks* que abastezcan localmente.

Los compradores se comportan prudentemente y son lentos en sus decisiones, muy centradas en obtener garantías de calidad y muy buena relación calidad-precio. Esta lentitud se ve recompensada por la seriedad y fidelidad de las relaciones que se establecen. Pero para ello hay que cumplir ciertos requisitos. El principal es la rapidez de respuesta del proveedor, adecuarse a los pedidos que el mercado demandará, y el estricto cumplimiento de lo acordado en cuanto a producto y plazos. La puntualidad en las citas debe observarse rigurosamente. Al ser un pequeño país, la reputación adquirida se extiende rápidamente.

En definitiva, como se ha comentado anteriormente, convendría que nuestro producto fuera distribuido por Hakon Group, pero en un principio, deberíamos contactar con todos estos mayoristas, puesto que cada uno de ellos tiene sus marcas propias y por tanto podríamos comercializar bajo marca blanca los alimentos ecológicos de modo que alcanzásemos una mayor cuota de mercado.

VII.4 Plan de Marketing para EE.UU.

VII.4.1 Evolución de la Agricultura Ecológica en los EE.UU.

La agricultura ecológica (u orgánica como se la conoce en EE.UU.) es en sí tan antigua como la misma agricultura y resurge como respuesta a la crisis de la agricultura convencional.

El movimiento de la agricultura sostenible supone volver a la fuente original, pero de una manera más eficiente, empleando métodos científicos de control biológico y natural. Por su parte para el consumidor significa la posibilidad de adquirir productos agrícolas cultivados de manera individualizada, lejos de los métodos industriales de agricultura que se han venido utilizando en las últimas décadas del siglo XX.

La agricultura ecológica es un sistema de gestión ecológico de la producción que promueve y beneficia la biodiversidad, los ciclos biológicos y la actividad biológica del suelo. El mismo se basa en el uso mínimo de inputs (pesticidas, fertilizantes químicos, etc.) no originados en la propia explotación, y en prácticas de gestión que restauran, mantienen y mejoran la armonía ecológica.

En EE.UU. la agricultura ecológica aparece como reacción a la utilización intensiva de pesticidas y fertilizantes químicos **en la llamada revolución verde**. En su filosofía original obedecía a razones de salud y seguridad antes que de tipo ecológico. **La década de los sesenta contribuyó enormemente a popularizar la agricultura ecológica en EE.UU** desde lo que había venido siendo hasta entonces una forma de cultivo de algunos puristas de la alimentación en sus pequeños huertos.

Los agricultores ecológicos aprendieron de los errores cometidos con los denominados productos naturales, el abuso en la utilización de este término condujo a la devaluación del mismo, y desde 1973 las asociaciones de agricultores y consumidores de alimentos ecológicos comenzaron a trabajar de manera conjunta para definir los requisitos que se habrían de cumplir. El número de



hectáreas destinadas al cultivo de orgánicos en EE.UU. aumenta paulatinamente año tras año. Tal y como ocurre en la mayoría de países, es difícil obtener cifras de producción fiables y actualizadas sobre agricultura ecológica. No obstante, el estudio Agricultura Ecológica estadounidense (*U.S. Organic Agriculture*), publicado en 2000 por el Servicio de Investigación Económica del Departamento de Agricultura estadounidense o USDA (*United States Agriculture Department*) ofrece cifras orientativas sobre las acres de cultivo certificadas como ecológicas (para obtener más información sobre el USDA, ver Anexo 9). En total en 2000 había 1,3 millones de hectáreas certificadas para cultivo ecológico en 49 estados.

La evolución desde 1995 ha sido la siguiente:

- En 1995 habían 935.000 acres certificadas para cultivo ecológico
- En 1996 ya eran 956.000 acres
- En 1997 aumentaron a 991.000 acres
- De 1998 y 1999 no hay datos
- En 2000 son 1.347.000 el total de acres certificados

Las cifras expuestas nos hacen ver que el incremento de superficie certificada para agricultura ecológica entre 1995 y 2000 fue de un 44%. Este mismo estudio estima que en 2000 existían en torno a los 5.000 agricultores ecológicos certificados por organismos certificadores estatales y privados. En 2001 eran unos 6.600 y 7.800 en enero de 2002.

VII.4.2 Descripción del mercado

VII.4.2.1 Distribución geográfica

El primer aspecto a reseñar a la hora de entender el mercado estadounidense es que no se trata de un mercado único, sino que las diferencias geográficas, económicas, sociales, demográficas, culturales, étnicas y legales nos obligan a hablar de múltiples mercados o submercados, que podríamos dividir en:

- Zona noreste: Nueva York, Nueva Jersey, Massachussets, etc.
- Florida y estados colindantes, como Georgia y las dos Carolinas
- Tejas y el Sur
- Mid-West: Illinois, Michigan, Kansas, etc.
- California y la Costa Oeste

VII.4.2.2 Características generales

La principal característica que comparten todos estos submercados es que el conjunto supone el mayor mercado en términos de PIB del mundo (el PIB estadounidense representa el 22% del PIB mundial), con el mayor número de personas con alta renta per cápita, conformando un país súper desarrollado e **hiper-consumista**.



El mercado estadounidense está considerado como el más **competitivo** y desarrollado del mundo, entre otras razones, por la **gran afluencia de exportadores** procedentes de todos los países del mundo que intentan introducir sus productos en él.

Otras características propias de este mercado, y que de algún modo comparten todos los submercados apuntados, son:

- El gran afán consumista de la población estadounidense hace que absolutamente cualquier producto del mundo tenga posibilidades de penetración comercial siempre que sea competitivo y cumpla los estándares de calidad que el consumidor estadounidense exige (como lo demuestra su balanza comercial que casi de modo permanente es de signo negativo). Ello es posible por la gran diversidad étnica y cultural que existe.
- Necesidad de vender, más que nada, calidad, servicio y seriedad de empresa.

VII.4.2.3 El concepto estadounidense de la calidad

Por lo que respecta al concepto de calidad, el mercado estadounidense a pesar de que generalmente se rige por el precio (aunque por el momento no es así en el sector que tratamos), se exige una calidad implícita en el producto. En este sentido, hay que destacar que, en comparación con Europa, el concepto de calidad es diferente. En Europa, las empresas invierten mucho en mejorar los procesos de producción para cumplir con las normas ISO 9000-9002, normas que en España, sin ir más lejos, el consumidor identifica con calidad. En EE.UU. esa imagen de calidad asociada a dichas normas no está tan desarrollada; sin embargo, el consumidor sí asocia determinadas marcas con calidad (para obtener más información sobre la Marca en EE.UU. ver Anexo 11).

VII.4.2.4 El consumismo

La sociedad norteamericana es mundialmente conocida por su afán consumista, pero también por el alto grado de concienciación que los consumidores tienen de los derechos que les corresponden como tales, así como por la existencia de un sistema legal de protección a los consumidores respecto a la responsabilidad del producto (en materias de responsabilidad, ver Anexo 11). Que el producto esté bien acabado (son históricas, por ejemplo, las indemnizaciones de la industria del automóvil por defectos de fabricación), que se presente con un embalaje adecuado y seguro, que venga acompañado de cupones de descuento o de otros incentivos similares y que, además, incluya algún tipo de servicio postventa (en nuestro caso, por ejemplo, una línea de atención al cliente), son condiciones casi indispensables que debe cumplir cualquier producto que quiera hacerse un hueco en dicho mercado.

VII.4.2.5 Otros datos de interés

A continuación exponemos una serie de aspectos que hay que tener en cuenta antes de abordar este mercado:

- Es importante la **asistencia a Ferias Internacionales** como plataforma y lugar de encuentro con profesionales de la industria (ver Anexo 9).
- Absoluta necesidad de contar con **catálogos y material publicitario específicos** para el mercado, en inglés (en el análisis DAFO se comentó la necesidad de que Andalucía de Productos Ecológicos modificara el catálogo del que dispone en la actualidad), con tarifas de precios en dólares y en las unidades propias de EE.UU.: libras, onzas, etc.



- Las **etiquetas** deben estar en inglés y su contenido debe estar de acuerdo con las normas federales y estatales propias (ver Anexo 9).
- En lo que se refiere a la distribución, la gran extensión del país y las características de los productos en cuestión hacen imposible pretender distribuir desde un único punto a toda la nación. Asimismo, debemos tener en cuenta que es prácticamente **imposible disponer de un importador-distribuidor para todo el ámbito nacional**, por lo que hay que pensar en la posibilidad de tener que distribuir el producto por zonas, empleando para ello a diferentes distribuidores nacionales para cada una de las zonas seleccionadas.

En un primer momento, las regiones de mayor interés para Andaluza de Productos Ecológicos son la zona noreste (Nueva York, Nueva Jersey, etc.), California (Los Ángeles, San Francisco, San Diego, etc.) y Florida (Miami) por este orden. De la misma manera queremos destacar que el posicionarnos en la zona noreste de EE.UU. no es sólo importante para el mercado de cara al mercado estadounidense sino también para el canadiense dada la relativa cercanía de las principales ciudades de este país (Toronto, Ottawa, Montreal o Québec, estas cuatro ciudades representan más del 30% de la población total del país).

- El **embalaje** es un aspecto muy importante, dado el tipo de producto, el sector, el tipo de cliente y la distancia (que requiere condiciones especiales de transporte). Hay que tener en cuenta que la llegada a su primer destino en EE.UU., y la posterior distribución en varias fases, puede que deteriore la mercancía si no contamos con el embalaje adecuado.
- Otro aspecto a reseñar es que la empresa antes de dar el salto a este mercado ha de estar preparada en materia de producción y capacidad de respuesta para que, una vez introducido y posicionado el producto, se pueda hacer frente a los importantes pedidos que suele hacer este mercado (esta es una de las razones por las que recomendamos a la empresa abordar en un primera fase otros mercados).

VII.4.3 Público Objetivo

El sector de los productos ecológicos ha evolucionado enormemente desde sus inicios hasta lo que es hoy día. De ser un sector identificado con personas de cabellos largos y estilos de vida alternativos, al que pocos empresarios tomaban en serio, ha pasado a convertirse en un potente motor económico.

Los productos ecológicos han venido a cubrir un nicho de mercado (en un principio se trataba simplemente de agricultura ecológica, que ha ido evolucionando hasta llegar a existir una creciente industria de productos ecológicos elaborados), que cada vez más va creciendo en el país, fruto de ello es la aparición de tiendas especializadas y de una amplia oferta de productos que abarcan desde los más básicos, como pueden ser frutas y productos lácteos, hasta los elaborados como el chocolate, los cereales, el aceite de oliva, o platos preparados como es el caso de Andaluza de Productos Ecológicos.

Pero no es solo esto, la fiebre por lo ecológico va más allá, y compañías como Nike fabrica ropa ecológica, empleando algodón ecológico. Podemos afirmar, pues, sin miedo a equivocarnos, que lo que comenzó como un movimiento alternativo (la agricultura ecológica aparece en los países desarrollados como reacción a la utilización intensiva de pesticidas y fertilizantes químicos en la llamada *revolución verde*) se ha convertido en una **industria próspera, con gran presente y brillante futuro.**



Por seguir con la evolución de esta industria y de los consumidores de productos ecológicos, diremos que la década de los sesenta (comunidades hippies) contribuyó enormemente a popularizar la agricultura ecológica y el consumo de productos ecológicos (por entonces sólo frutas y hortalizas); durante años la agricultura ecológica aparece no como un negocio, sino como una actividad asociada a un modelo de vida alternativo dentro del movimiento contracultural estadounidense. La producción así obtenida, pues, iba destinada al autoconsumo o se vendía en pequeños mercados locales. Con el tiempo, las comunidades hippies desaparecieron pero muchos agricultores continuaron con sus cultivos ecológicos y descubrieron que existía un mercado más amplio para sus productos, formado por personas que los consumían por razones de seguridad o nutritivas, más que por concienciación ecológica. En otras palabras, el aspecto medioambiental dejó de ser el factor determinante para el consumidor de productos ecológicos para pasar a ser un aspecto más dentro de un complejo entramado de factores.

Nuestro público objetivo lo conforman personas con un poder adquisitivo medio-alto (se trata de un producto considerado *delicatessen*), con cierta **concienciación ecológica** y fundamentalmente **preocupada por la salud y el cuidado del cuerpo**, lo que les lleva a consumir productos ecológicos de calidad, nutritivos y saludables **sin reparar en el precio como un aspecto básico**.

Dado que Andalucía de Productos Ecológicos produce platos ecológicos preparados, un dato estadístico a subrayar es que los alimentos frescos, actualmente, sólo representan el 20% de la cesta de alimentos de una familia media americana, siendo el tiempo medio de preparación de una cena de veinte minutos debido, en parte, al gran consumo que hacen de platos precocinados.

Como hemos comentado (en el apartado “Otros datos de interés”), a la hora de introducirnos en el mercado estadounidense la empresa debe comenzar priorizando en qué zonas o submercados inicia su proceso de expansión por los EE.UU. Dadas las características del producto (comida ecológica preparada perteneciente a la línea gourmet) y del público objetivo (personas de clase media-alta, por lo general, profesionales bastante ocupados, con una economía saneada y preocupados por consumir productos preparados sanos, ecológicos, nutritivos y de calidad, toda vez que prefieren dedicar su escaso tiempo libre a otras actividades mejor que a cocinar), uno de los submercados interesantes sería el del noreste (Nueva York, Nueva Jersey, Vermont) dado que:

- Gran parte de la riqueza del país se encuentra concentrada en el noreste donde los salarios de las familias aumentaron en gran medida. Así, los ingresos medios por familia en el año 2002 fueron de USD 41.343. Cabe destacar que ocho de los veinte estados que superaron la media nacional se encuentran localizados en el noreste del país y que, por vez primera, Nueva Jersey lidera el ranking con USD 54.226, superando al tradicional estado de Connecticut, con una media de USD 53.108.
- En ella también se observa un ritmo de trabajo más elevado que en el resto del país siendo una de las áreas económicamente más activas. Ello ha provocado no solo salarios más elevados sino que, por ejemplo, se den circunstancias como que una de las zonas de EE.UU. donde los habitantes pasan mayor tiempo en sus coches para acudir a sus puestos de trabajo sea el estado de Nueva York, lo que influye en las costumbres de las personas. Así, por ejemplo, lo normal es que éstas almuerzen en lugares cercanos a sus puestos de trabajo y cenar en sus domicilios. Al tener que pasar tanto tiempo en el coche, muchas dedican poco tiempo a la preparación de la cena lo que hace que con frecuencia acudan a los platos preparados.

Otros submercados interesantes son los de California y Florida (en el Oeste y el Sudeste de los EE.UU. se está produciendo una gran expansión económica y demográfica), por este orden.



VII.4.4 Política de Producto

Los productos de Andalucía de Productos Ecológicos son de altísima calidad. Están elaborados con materias primas de primerísima calidad, sin emplear conservantes ni aditivos, y respetando todas las cualidades organolépticas, microbiológicas y nutricionales de los alimentos.

Cabe decir que con sus productos **Andalucía de Productos Ecológicos trata de conjugar tradición y modernidad, ofreciendo productos elaborados de manera tradicional que el consumidor prepara en escasos minutos** (se trata de platos preparados que el cliente sólo tiene que calentar bien al baño maría o introduciéndolos en el horno o en el microondas, pudiendo disfrutar de una cocina ecológica, mediterránea, sana, apetitosa, de elaboración “casera” en pocos minutos, sin dificultad alguna y sin ensuciar la cocina).

En nuestra opinión, los productos de Andalucía de Productos Ecológicos pueden tener gran aceptación en el mercado estadounidense. El alto ritmo de vida de la sociedad estadounidense ha llevado a que cada vez la gente disponga de menos tiempo para comprar productos frescos y para cocinar, lo que hace que se trate de una sociedad con un alto consumo de platos preparados.

El posicionamiento del producto es línea *delicatessen* ó *gourmet*, es decir, se trata de un producto dirigido a personas con un poder adquisitivo medio-alto, preocupados por consumir productos saludables. En los EE.UU., al ser un producto ecológico de alta calidad, lo habitual es adquirirlo en establecimientos de un tamaño pequeño o mediano especializado en la venta de ecológico; no obstante, el sector de lo ecológico está adquiriendo tal tamaño que los grandes de la distribución estadounidense están tomando cartas en el asunto, y muestran interés en participar del crecimiento del mismo. En principio, y a pesar de esta circunstancia, pensamos que lo ideal, mientras el mercado siga creciendo, es colocarlo en establecimientos especializados de comida ecológica y de productos *delicatessen*. Una vez que el mercado llegue a su madurez quizás sea el momento de acceder a las grandes superficies de distribución siempre y cuando el producto sea objeto de un trato esmerado por las mismas a fin de evitar que el producto quede desposicionado.

No podemos terminar sin tratar el tema del etiquetado de los productos, aspecto que muchas veces no es tenido en cuenta a la hora de abordar este mercado. Todos los productos deberán llevar un etiquetado correcto, en inglés y que ofrezca una información veraz sobre contenido, ingredientes, calorías, grasas, hidratos de carbono, etc. (existen dos organismos gubernamentales en los EE.UU. responsables de hacer cumplir los requisitos legales en el etiquetado de productos alimenticios, se tratan de la FDA y de el Servicio de Inspección y Seguridad Alimenticia-que pertenece al USDA).

Para una amplia variedad de productos, la normativa de etiquetado estadounidense es extraordinariamente rigurosa y conlleva la necesidad de adaptar las etiquetas, como paso previo a todo intento de introducción del producto en el mercado, lo que no hace sino encarecer y dificultar la aproximación inicial al mismo. En nuestro caso concreto, por ejemplo, es requisito imprescindible la inclusión del contenido nutritivo del producto en la etiqueta, lo que requerirá un diseño específico para este mercado (ya que las etiquetas nutricionales estadounidenses tienen un diseño y un contenido que nada tienen que ver con el etiquetado europeo). En esta materia lo mejor es contratar los servicios de empresas especializadas en este tipo de diseño (para más información ver Anexo 9).

En el tema de asistencia a Ferias Internacionales, en un primer momento Andalucía de Productos Ecológicos acudirá a las mismas con los productos de que disponga en cartera en ese momento



siendo el importador-distribuidor quien decida cuales importará. Pero la empresa no descarta desarrollar productos específicos para este mercado una vez comience a conocerlo mejor, los gustos de los consumidores, las indicaciones que le puedan hacer los distribuidores, etc.

VII.4.5 Política de Precios

El precio de los productos de Andalucía de Productos Ecológicos ha de ser acorde con el posicionamiento que se haga. Hemos hablado que se tratan de comidas de línea *delicatessen* ó *gourmet* dada la alta calidad de las materias primas utilizadas en la elaboración, la ausencia de conservantes y aditivos. Además estamos hablando de productos destinados a un público con un poder adquisitivo medio-alto que apuesta por una alimentación ecológica, sana, nutritiva y saludable.

Hay que tener en cuenta que se trata de un producto español, europeo, lo que explica que el consumidor tipo de esta clase de productos sea menos sensible al factor precio y está dispuesto a pagar algo más por un producto preparado, ecológico, de calidad y poco común. Se trata, por lo general, de un cliente con un nivel cultural elevado, exigente (en algunas ocasiones incluso conocedor de la calidad de los productos *made in Spain*) y consciente del coste de transporte de un producto europeo de estas características hasta su país.

La política de precios que va a seguir Andalucía de Productos Ecológicos, que es común, en principio a todos los mercados, consiste en tener un precio de mercado parecido al de la competencia. Esta política fue expuesta con detenimiento dentro del Plan de Marketing para Alemania al cual nos remitimos.

VII.4.6 Política de Comunicación

En materia de comunicación lo primero a hacer es ser conocidos por los profesionales del sector, principalmente por los importadores-distribuidores estadounidenses para que sean estos los encargados de introducirnos en el mercado por lo que recomendamos enérgicamente acudir a Ferias Internacionales y Misiones Comerciales (ver Anexo 9).

A finales de 2002 el Departamento de Promoción de Productos Alimentarios del **ICEX** en la Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York anunció la puesta en marcha del **Programa Acceso USA 2002/2003** (ver Anexo 9). Este programa es un vehículo de marketing directo orquestado a través de un mailing a importadores estadounidenses y de la sección *The Spanish Pantry* de la revista *Foods from Spain News* (que tiene una tirada de 40.000 ejemplares, y dirigida a la distribución agroalimentaria estadounidense).

El objeto de este programa es asistir a productores/exportadores de productos alimentarios a la hora de aumentar su base de contactos comerciales con importadores, distribuidores, mayoristas y agentes comerciales en EE.UU. a través de **acciones específicas de marketing directo (mailing a unos 4.500 importadores estadounidenses acompañado de inserción en la revista anteriormente citada)**.

Pensamos que este programa es de sumo interés para Andalucía de Productos Ecológicos antes de acometer la entrada a este mercado ya que:

- Supone una **mínima inversión en tiempo** (Andalucía de Productos Ecológicos simplemente ha de elaborar una hoja de información, en inglés, en la que debe figurar el nombre de la empresa, dirección, teléfono, fax y e-mail de la persona de contacto en Andalucía de Productos



Ecológicos, etc., así como los productos que comercializa; sería interesante incluir alguna foto de los mismos).

- El **coste** del programa es **reducido**. En total este es de 750 USD por participar en el mismo (hablamos de 1,69 centavos de dólar por impacto) más el coste de las 4.500/5.000 hojas de información.

Asimismo antes de acudir a cualquier Feria Internacional en EE.UU. sería recomendable que Andaluza de Productos Ecológicos se pusiera en contacto con importadores-distribuidores del sector haciéndoles saber que la empresa va a asistir a la Feria, el tipo de producto que ofrece, información del stand donde se va a instalar, etc. Se les debe enviar invitaciones e informarles que sería de sumo interés tener confirmación de su asistencia a la misma e instándoles a ponerse en contacto con la empresa en caso de que estuviesen interesados en tener una primera toma de contacto en una fecha y hora determinadas.

Igualmente es esencial anunciarse en revistas especializadas (del sector agroalimentario y de productos ecológicos, revistas y publicaciones de asociaciones de consumidores de productos ecológicos, etc. Ver Anexo 9), ya que muchos consumidores de productos ecológicos las adquieren para informarse sobre las novedades que ofrece el mercado.

Otra herramienta de comunicación de la empresa y sus productos, básica hoy día, es internet, y más concretamente, la **página web de la empresa**, que como ya se ha comentado en el análisis DAFO de la empresa necesita ser objeto de una profunda transformación (a día de hoy no es una página enfocada hacia el consumidor). La nueva página web debe tener un doble enfoque -para profesionales y consumidores- y debe tener los contenidos en varios idiomas, como mínimo español e inglés. Para el caso concreto de los EE.UU., el peso y dimensiones han de aparecer en onzas y pulgadas respectivamente.

Por último, y como herramienta de comunicación más enfocada hacia los profesionales del sector, hablar del **catálogo de Andaluza de Productos Ecológicos**. A nivel general cabe decir que el material de promoción es fundamental en EE.UU, pero en el caso concreto del catálogo, debemos destacar que éste es la carta de presentación de la empresa a la hora de abordar el mercado (hay que tener en cuenta que probablemente los distribuidores no tengan conocimiento alguno sobre como es nuestra fabrica, nuestro sistema productivo,...El formato del catálogo, el material en que está hecho, la calidad de impresión, la calidad de las fotografías, el diseño gráfico,...son aspectos que los distribuidores tienen muy en cuenta para hacerse una idea de cómo es la compañía. En el mismo consideramos que debería hacerse un breve resumen explicando el proceso productivo, insistiendo continuamente en la clara apuesta que hace Andaluza de Productos Ecológicos por la máxima calidad de los productos). Como hemos comentado en el análisis DAFO de la empresa, debe diseñarse un nuevo catálogo que para el caso concreto de EE.UU. debe estar redactado íntegramente en inglés y expresar el peso en onzas y las dimensiones en pulgadas. Un **buen catálogo** que tenga en cuenta todos estos aspectos puede ser una buena **manera de diferenciarse de la competencia de una forma eficaz**.

Política de comunicación de la empresa una vez instalada en EE.UU.

Una vez se ha llegado a un acuerdo con cualquiera de los distribuidores, Andaluza de Productos Ecológicos no puede dejar en manos del mismo la imagen de su marca en el mercado estadounidense por lo que debe hacer un seguimiento de sus acciones.

Una manera de controlar que este importador-distribuidor actúa de manera acorde con los criterios de la firma es introduciendo en el contrato cláusulas en virtud de las cuales Andaluza de Productos



Ecológicos se compromete a participar y pagar parcialmente el coste de las distintas actividades promocionales que afecten a sus productos siempre y cuando se muestre de acuerdo con las mismas. De lo contrario correrá toda la inversión por cuenta del importador-distribuidor (para más información en materia de negociación ver Anexo 9).

Inicialmente, la empresa debe realizar un importante esfuerzo a los efectos de promocionar sus productos, no sólo en Ferias sino también en revistas especializadas (por ejemplo incluir cupones recortables canjeables por productos), también como promoción de lanzamiento cabría la posibilidad de ofertar los productos a precio inferior al habitual. Tanto en uno como en otro caso, la duración de la promoción debe limitarse en el tiempo y el consumidor debe ser consciente de que se trata de actividades promocionales de lanzamiento de productos de alta calidad, a fin de que no reaccione de una manera desfavorable cuando se encuentre los mismos al precio habitual una vez finalizada la promoción.

Al ser un producto de calidad, la actividad promocional no debe finalizar con la actividad de lanzamiento sino que las distintas actividades promocionales han de mantenerse en el tiempo, por ejemplo, a través de anuncios en revistas especializadas.

Otro aspecto al que la empresa debe prestar atención es el **envase y embalaje** (en EE.UU. está demostrado que los alimentos naturales y ecológicos marcan tendencias en materia de envase y embalaje de alimentos); debe tenerse en cuenta el factor medioambiental para evitar la contradicción que supondría un producto ecológico con una envase antiecológico. Por otro lado, nuestro producto va dirigido a un segmento de la población con un nivel de renta medio alto, por lo cuál tanto envase como embalaje, especialmente este último, deben ser originales y atractivos.

VII.4.7 Política de Distribución

Según el IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación), “al contemplar por primera vez la posibilidad de introducir un producto en un nuevo mercado, el empresario español se enfrenta a un marco jurídico y económico diferente. Uno de los mayores problemas es el de decidir cuál es el canal de distribución más adecuado para cada producto”. La decisión final se adopta en función de varios factores, fruto de la combinación de los cuales, se determina la opción de acudir a importadores, distribuidores, agentes-representantes o brokers:

- El nivel de riesgo que se quiera asumir.
- El control que se desee tener sobre el negocio.
- La inversión que se pretenda realizar.
- El tipo de producto de que se trate.
- El tipo de clientes a los que se dirige el producto.

Tradicionalmente, los productos ecológicos, en EE.UU., se habían venido vendiendo fuera de los canales de distribución convencionales. Así era habitual la adquisición de estos productos en mercadillos al aire libre, a las puertas de las propias granjas, tiendas especializadas en venta de productos naturales, herboristerías, etc.

Sin embargo a medida que el mercado de los productos ecológicos comienza a aumentar su tamaño, y a mantener un crecimiento considerable los profesionales del sector de la distribución comienzan a mostrar su interés por este tipo de productos.



Los posibles canales de distribución de los productos objetos de estudio son múltiples (cadenas de supermercados, hipermercados, mayoristas, distribuidores, tiendas *delicatessen*). Andaluza de Productos Ecológicos debe decidir la estrategia a seguir y actuar en consecuencia. En nuestra opinión, y teniendo en cuenta el público al que van dirigidos los productos y el posicionamiento que queremos hacer de la marca, lo más recomendable es comercializar los productos en las tiendas *delicatessen*; ahora bien ya comentamos, en el apartado 3 a la hora de tratar del producto, que los grandes de la distribución estadounidense están tomando cartas en el asunto de la comercialización de productos ecológicos al verlo como un sector interesante, por ello no sería descartable (debemos ver como evoluciona el sector y la competencia) la introducción de los productos de Andaluza de Productos Ecológicos en las grandes superficies, una vez que el mercado de los productos ecológicos alcance su madurez, siempre y cuando se llegase a un acuerdo para que la marca sea objeto de un trato adecuado (no hay que olvidar el tipo de cliente al que se dirige Andaluza de Productos Ecológicos, el posicionamiento de marca, la imagen, etc.).

Así, en el caso de la comercialización en grandes superficies, los productos de Andaluza de Productos Ecológicos deberían de encontrarse en el apartado de productos ecológicos (no junto a las verduras y vegetales, sino productos ecológicos elaborados) en unas neveras con un diseño cuidado, que contengan la imagen corporativa; asimismo, habría que tratar que la misma no se encontrase bajo ningún concepto por debajo de un 30-35% de su capacidad máxima dado que una nevera vacía resulta poco atractiva al cliente (que percibe que se lleva el último que queda, el que nadie quería). Igualmente habría que prestar especial atención al estado higiénico de la misma dado el tipo de productos y clientes.

Hemos de señalar la importancia de seleccionar con acierto un importador-distribuidor (que haga el seguimiento del producto en el mercado, y de éste en su conjunto, y se involucre en la comercialización y promoción del mismo) de no ser así se corre el riesgo de que el producto pueda quedar en manos de distribuidores que no le presten la atención y el cuidado suficiente, lo que puede terminar en una pérdida de imagen de la marca y de las ventas, y la venta del mismo en canales distintos de los previstos y a un precio muy inferior lo que acaba por significar la más que probable muerte del producto en ese mercado.

En EE.UU nos encontramos con canales desarrollados y dinámicos. Este mercado se encuentra dominado por canales indirectos, con una compleja estructura y un gran número de intermediarios. Dentro de los canales indirectos podemos encontrarnos con una amplia tipología:

- **Productor/Importador/Distribuidor-Mayorista/Minorista:** se trata del sistema tradicional. Hasta hace poco era el más generalizado.
- **Productor/Importador-Distribuidor/Minorista:** muy empleado en los últimos años al percibir los distribuidores que no es necesario pasar por la intermediación de un importador.
- **Productor/Agente/Importador-Distribuidor/Minorista:** en este sistema, el agente presenta el producto pero no se responsabiliza de la importación del mismo, lo que se realiza por un importador o por un importador/distribuidor.
- **Productor/Agente-Importador/Distribuidor-Minorista:** este esquema opera en la gran distribución. Generalmente, el agente actúa como importador, que no almacenista, de modo que tras desaduanizar la mercancía, ésta es enviada directamente a los almacenes del distribuidor/minorista. Se trata de una fórmula que permite a las cadenas de distribución obviar la constitución de departamentos de compras con tareas de importación. También cabe la posibilidad de que sea el distribuidor/minorista quien actúe como importador.



Para el **caso de Andalucía de Productos Ecológicos** nuestra recomendación sería la **segunda tipología** expuesta, es decir, contar con un importador-distribuidor al que venderíamos los productos, siendo éste el que se encargue de colocar y hacer llegar el producto al minorista. La elección es esta porque el importador-distribuidor es un empresario independiente que pone a disposición de Andalucía de Productos Ecológicos su estructura y red comercial para distribuir durante un plazo determinado y para un territorio específico sus productos. El importador-distribuidor es, pues, para Andalucía de Productos Ecológicos un cliente, un cliente que compra sus productos para después revenderlos. Se trata de un profesional por cuenta ajena, cuya remuneración no es otra que el margen comercial (que suele oscilar entre un 30% y un 40%) entre el precio de compra y el precio de venta.

En el Anexo 9 encontramos un listado de distribuidores que puede resultar de interés para Andalucía de Productos Ecológicos.

En relación con los minoristas, señalar que estos se encuentran interesados en cuanto ganan cada uno de los productos que tienen por metro cuadrado de superficie de venta al público. En el caso de los productos de Andalucía de Productos Ecológicos al ser nuevos y, en principio, sin una alta rotación los minoristas lo “marcaran” con márgenes altos.

Por último, queremos destacar el extraordinario desarrollo que está teniendo en EE.UU. la venta por correo electrónico e internet, en detrimento de la venta por catálogo, con la consiguiente transformación que ello está determinando en los clásicos canales de distribución.

La venta de productos por internet, ha revolucionado la economía mundial. El comercio electrónico alcanzó, en 2004, en EE.UU. el volumen de 5.000 millones de dólares, de ellos 862.000 millones correspondieron al sector de la alimentación. Se espera en los próximos años que en EE.UU. las cifras de ventas pongan de manifiesto la importancia de este canal de distribución, que abarata costes y ofrece precios competitivos, así como grandes márgenes, en perjuicio de las formas tradicionales de distribución.

No obstante, y dado el tipo de producto, cliente, el posicionamiento de la marca, etc., nuestra recomendación en relación a este canal de distribución es la de desecharlo en un primer momento. Mantenemos la postura de que la empresa debe utilizar su página web no para la venta del producto de manera directa al consumidor final sino como medio de comunicación e imagen.

VII.5 Plan de Marketing para Japón

VII.5.1 Evolución de la Agricultura Ecológica en Japón

A pesar del escaso crecimiento de la población en los últimos años, entorno al 0,2% anual, la población de Japón hoy en día excede los 126 millones de habitantes. Con relativamente bajos niveles de producción de comida (debido a la escasa cantidad de tierra cultivable) y consumidores con un altísimo nivel adquisitivo aproximadamente 45.000 USD anuales) Japón representa una excelente oportunidad para los exportadores de productos ecológicos. Las tres mayores áreas metropolitanas (Tokio, Nagoya y Kansai) representan el 49,1% de la población por lo tanto suponen excelentes regiones para exportar inicialmente. Tokio por si misma, representa el 26% de la población.

Debido al hecho de que las cifras de ventas de los alimentos ecológicos no están desagregadas de las de los alimentos convencionales, la dimensión del mercado es difícil de medir. Sin embargo, la mayoría de las fuentes indirectas valoran las ventas del año 2002 entre 4,5 a 5,4 millardos de



dólares. De hecho, los alimentos ecológicos representan uno de los pocos sectores entre la industria alimentaria que muestra un constante crecimiento durante la última década. Esto representa un sustancial incremento en los últimos 5 años, cuando las ventas se estimaban en torno a 1,5 millardos de dólares. La mayoría de las fuentes coinciden en que el mercado de productos ecológicos continuara creciendo un 15% anualmente en los próximos 3 o 4 años.

Frutas y hortalizas suponen la partida más importante de alimentos ecológicos, constituyen un 63% del volumen total de ventas. La partida del arroz es la siguiente en importancia con un 12,5% del total de ventas, la comida procesada representa un 2%. En la partida de frutas y hortalizas, productos como las cebollas, zanahorias, patatas dulces, fresas, manzanas y mandarinas son los más comúnmente distribuidos. Espárragos ensaladas y calabazas están entre los alimentos congelados más populares, mientras que el maíz, las mandarinas y los espárragos son los líderes in el mercado de productos ecológicos enlatados.

VII.5.2 Descripción del mercado

En general, la comida ecológica en Japón esta todavía en una fase muy temprana de desarrollo. Las campañas educacionales y de marketing son cada vez más comunes entre productores y distribuidores, además las nuevas reglas de certificación y etiquetado han dotado de cierto grado de estructura al mercado.

El sector de los alimentos ecológicos ha evolucionado significativamente en los países más densamente poblados, como Japón, donde existe cada vez una mayor conciencia de la pureza de la comida y de la producción agrícola.

Una mayor concienciación por la salud es uno de los factores más importantes para entender las futuras tendencias de consumo de los japoneses. Los consumidores nipones llevan tiempo adquiriendo activamente productos que dicen contener bajos niveles de grasa, azúcar, sal o no contienen productos genéticamente modificados. Los productos ecológicos proporcionan la última alternativa saludable para los consumidores preocupados por su salud. Uno de los factores mas importantes que ha alimentado este crecimiento de los productos ecológicos en Japón es la creciente concienciación por parte de los consumidores del alto uso de productos químicos y sus efectos en la salud y en el medio ambiente del propio Japón. En 2003 se estimaba que los agricultores japoneses usaban siete veces más productos químicos que los agricultores americanos para una porción de tierra similar. Este altísimo uso de productos químicos es debido al clima húmedo y caliente de Japón el cual hace necesario su uso en el cultivo de numerosos productos. Sin embargo, algunas granjas han reducido su uso en respuesta a las demandas de los consumidores.

Próximamente relacionado con los factores previamente mencionados está el hecho de que los productos ecológicos japoneses no han estado expuestos a ningún tipo de temor generalizado, como es el caso de los productos convencionales. Los consumidores han manifestado una fuerte preocupación en materias relacionadas con la alimentación como la Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB), la clonación y la biotecnología. La industria de los productos ecológicos sería pues especialmente vulnerable a la generación de dudas sobre su pureza o salubridad, ya que el mayor incentivo para adquirir este tipo de productos esta en la percepción por parte de los consumidores que son mas saludables que los otro tipos de alimentos.

A pesar que las ventas de productos ecológicos comprenden una porción mínima del total de las ventas en comida y bebidas, esta industria se esta convirtiendo en un mercado ordinario más que en un nicho de mercado. El hecho del significativo incremento de las ventas y la entrada de importantes productores y minoristas son solo algunos de los numerosos signos que muestran que



los productos ecológicos están siendo cada vez más aceptados. Sin embargo, algunos analistas estiman que, en un largo plazo, cuando los productos orgánicos sean cada vez más comunes, los precios que los productores hoy pueden imponer irán decreciendo. Este proceso finalmente terminará por hacer menos atractivo el mercado para nuevos productores potenciales por lo que frenará el importante crecimiento que ha experimentado este sector en los últimos años.

Con el mercado de productos orgánicos en una etapa relativamente temprana de evolución, el desarrollo de marcas esta empezando. Tanto es así, que muchas de las empresas solo tienen un pequeño número de productos en el mercado, y por tanto, no se han establecido como productores reconocibles de productos orgánicos. Esta ausencia de conciencia de marcas por parte del consumidor japonés puede permitir a Andaluza de Productos Ecológicos establecerse con sus marcas en el mercado.

El sector de la agricultura japonesa ha sufrido numerosos cambios en los últimos años, durante los cuales se ha producido un descenso de mano de obra y consecuentemente una disminución de la producción nacional. Durante los últimos 40 años, el número de agricultores ha descendido de 4 millones a 1,3 millones. Mas aún, la edad media de los agricultores esta aumentando, con el 60% de los agricultores por encima de la edad de 55 años. Además de este recorte en la mano de obra, los agricultores japoneses están afrontando numerosos problemas, tales como altos costes laborales y la lenta introducción de técnicas de mecanización y de prevención de riesgos laborales.

Numerosos analistas tienen la convicción de que si en el futuro se dieran las circunstancias que propiciasen una bajada de precios y una mayor presencia en el mercado de los productos ecológicos, estos atraerían a los consumidores con moderada sensibilidad en los temas relacionados con el medio ambiente.

Un factor que ha dificultado el crecimiento de este sector es la ausencia de un suministro constante. La mejora en los canales de distribución, los métodos de producción y el incremento en el número de productores han ayudado a reducir las roturas de stock de los minoristas. Sin embargo este problema no ha desaparecido y los minoristas continúan buscando productores de los que puedan adquirir productos novedosos y con una distribución consistente.

- Oportunidades

Al ser este un mercado relativamente nuevo, las oportunidades de penetración para Andaluza de Productos Ecológicos son evidentes. Los consumidores japoneses están acostumbrados a encontrar versiones orgánicas de numerosos productos convencionales tales como frutas, carnes, productos del día y productos procesados tales como comidas para bebés, bebidas alcohólicas, salsas, especias, galletas, zumos, comidas preparadas, helados, cereales y aperitivos entre otros. Sin embargo en el caso de los consumidores japoneses estos son extremadamente exigentes cuando se refieren a la calidad de la comida ecológica.

- Entorno competitivo

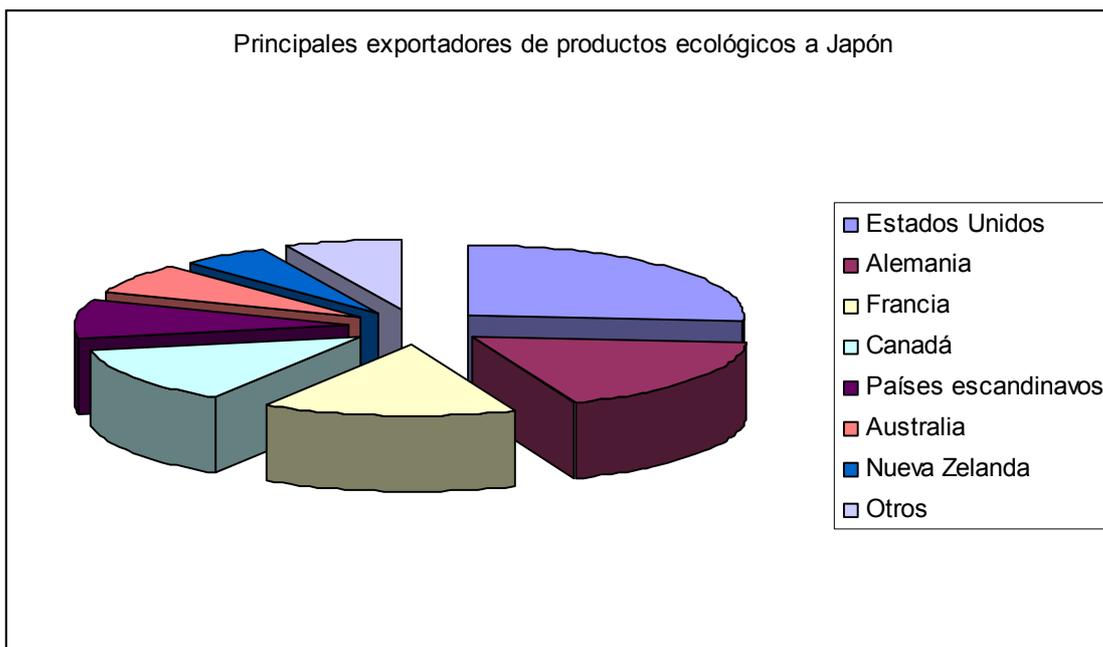
A diferencia de la situación del mercado de alimentos convencionales, en el sector de los productos ecológicos los productores locales dominan el mercado con una cuota del 90%.

Actualmente, la producción local proviene principalmente de granjas de reducido tamaño y muy pocas empresas y cooperativas de mayor tamaño. Sin embargo, a medida que el mercado vaya desarrollándose, seguirá el curso de los otros mercados más desarrollados con grandes productores dominando el mercado.



- Competencia internacional.

La competición en el mercado de productos orgánicos se esta volviendo cada vez más intensa a medida que los gobiernos fomentan que sus agricultores y productores cambien a un sistema de producción ecológico. Además de la tendencia de los consumidores de demandar productos ecológicos y que no hayan sido modificados genéticamente.



Fuente: Canadian Trade Commissioner Service

VII.5.3 Público Objetivo

Normalmente, los consumidores de productos ecológicos tienden a tener mayores niveles de educación, niveles de renta sobre la media y tienden a estar fuera de las edades que van de los 30 a los 50 años (ya que estos consumidores tienden a tener una serie de gastos asociados con la educación y alimentación de los hijos.)

Estudios de mercado realizados en el año 2001 pusieron de manifiesto que aproximadamente el 75% de los consumidores adquirirían comida ecológica, siempre y cuando no conlleve un sobre coste de mas del 20%. La seguridad de los alimentos orgánicos es la consideración mas importante que llevan a cabo los consumidores japoneses y posponen a un lugar secundario el precio del producto.

Los consumidores también han indicado que, cuando se adquieren productos frescos, tienden a elegir productos locales sobre los productos importados. Aunque la regulación japonesa no es tan exigente como otras regulaciones, los consumidores perciben a la industria local como mejor y de más calidad que los productos importados. También piensan que los productos son más frescos y además tienden a apoyar con sus compras a la industria local.



Entre los países de origen prefieren procedencias tales como Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Estados Unidos, Alemania e Inglaterra.

VII.5.4 Producto

El producto de Andaluza de Productos Ecológicos estará posicionado como producto de gama alta y estará realizado con ingredientes muy apreciados en el mercado japonés y de tal manera que al japonés medio le sea atractivo su sabor. Hemos descartado la posibilidad de distribuir en Japón los productos que la empresa ha desarrollado para el mercado nacional por la especial particularidad de los gustos y preferencias culinarias del país Nipón. Para ello enviaremos a uno de nuestros maestros de cocina a un restaurante de este país para aprender su modo de preparación y para que se familiarice con la sensibilidad del paladar japonés. Una vez en nuestro país aplicaremos estos conocimientos para desarrollar una serie de productos que serán degustados en un evento en (un hotel de AC hoteles en Sevilla) durante la primera semana de agosto ya que coincide con una de las fechas de mayor afluencia de turistas japoneses en nuestra ciudad. Se repartirán unas octavillas en japonés explicando el propósito de la degustación por la mañana y se realizará la degustación por la tarde una vez confirmada la asistencia. Durante la degustación se repartirán unas fichas para que los comensales puntúen los platos, estos datos se utilizarán para elegir los productos más aptos para la exportación.

- Etiquetado y envase

Pese a que el JAS (*Japan Agricultural Standard*) reconoce a los organismos certificadores españoles de productos ecológicos, al no haber coincidencias en la definición de dichos productos entre ambos países es imposible certificar con el sello JAS los productos que contengan más de un 5% de materia de origen vegetal. Ya hemos señalado anteriormente que este tipo de productos son los de un precio menor, por tanto, para poder rentabilizar los altos costes de transporte debemos exportar carnes y pescados de alta calidad y precio. Este tipo de productos no pueden llevar el sello JAS ya que existe un vacío legal, pudiéndose sin embargo insertar en la etiqueta la denominación de "XXX orgánico", no obstante, se espera que se desarrolle su regulación en los próximos 2 o 3 años. El etiquetado y el envase de los productos en Japón son de crítica importancia y deben de ser tanto funcionales como atractivos para el consumidor. El embalaje y el etiquetado es vital para comunicar los ingredientes, el origen del producto y proporcionar información al consumidor. Todo aquello sin olvidar que además tiene que cumplir con las exigencias de etiquetado de la Ley Japonesa. Es importante señalar en este punto, que existe una acusada tendencia en lo referente a comercializar productos con embalajes con un cierto valor añadido funcional, por ejemplo con un plástico resistente al microondas o visual.

VII.5.5 Política de Precios

Debido al significativo coste que el producto soportará para llegar a Japón en condiciones de conservación, el precio al que debemos posicionar el producto tiene que ser alto. Somos conscientes que los estudios de mercado señalan que la mayoría de los japoneses no adquirirán nuestro producto si el precio final es un 20% más caro que su variante no ecológica por ello es fundamental que el distribuidor nunca traspase este límite superior, de el mismo modo, sería indeseable que el producto se situase al mismo precio o inferior que la versión no orgánica.

Hemos de señalar que el complejo sistema de distribución japonés y el hecho de que nuestro reducido tamaño nos obligará con casi toda probabilidad a ir de la mano de un distribuidor, será muy complicado el control de los precios de venta al público. Para ello estableceremos en los envases un precio de venta recomendado del producto que estará entre un 15 y un 18% sobre los precios de las versiones no orgánicas del producto. Para que nuestro distribuidor no involucre



nuestro producto en promociones indeseables que puedan hacer que se deteriore la percepción del mismo por parte de los clientes, estableceremos en el contrato de distribución que nos haremos cargo del 30% de los gastos de promoción siempre y cuando se cuente con nuestro consentimiento y aprobación. El impuesto sobre el valor añadido en Japón es el 5%, el más bajo de los países desarrollados, debido a la política estatal de fomento del consumo.

VII.5.6 Política de Comunicación

En febrero de 2006 contactamos con Tetsuo Mizuyoshi, Asesor de Exportaciones a Japón que ya ha recibido unas muestras de nuestros productos y estamos a la espera de que visite nuestras instalaciones en La Luisiana (Sevilla). Existe pues una posibilidad de que nos ponga en contacto con un distribuidor interesado en Japón hasta que la empresa sea capaz de exportar a dicho país a mediados de 2008.

Otra posibilidad para contactar con distribuidores en Japón es darse de alta en el *Trade Tied-up Promotion Program* (TTPP) servicio gratuito, que permitirá el envío de nuestras propuestas y la búsqueda automática de coincidencias vía Internet, en este caso distribuidores o agentes interesados en nuestros productos. Si una propuesta se adapta a nuestros requerimientos el TTPP enviará automáticamente a ambas partes un correo electrónico. Las funciones del TTPP son básicamente las siguientes:

- Búsquedas de propuestas de interés.
- Acceder a propuestas de interés.
- Obtener los datos de la persona contacto que registró la propuesta de interés.
- Registro de propuestas.
- Registro de los datos de la empresa y el hipervínculo a su página Web.
- Contactar con las personas a cargo de las propuestas.
- Envía/Recibe correo electrónico automáticamente cuando TTPP encuentre alguna contraparte para la propuesta registrada.

La página web de este programa es www.jetro.go.jp

La asistencia a estas ferias solo será necesario si no hemos contactado con distribuidores o agentes japoneses antes de 2007 en las diferentes ferias que asistamos tanto en España como en los países de la Unión Europea, desde el primer momento somos conscientes que el mercado japonés como el americano es un mercado objetivo.

Las diferentes Ferias Internacionales a las que podemos asistir en Japón, a partir de 2007, para mostrar nuestros productos y a las que debemos invitar a los intermediarios son:

- *Foodex Japan*, Marzo 12-15, 2007 (Anual).
- *E-Food*, Junio 13-15, 2007 (Anual).
- *Food Design Show*, Septiembre 26-28, 2007 (Anual).
- *Caterex Japan*, Noviembre, 6-9, 2007 (Anual).
- *Japan Food*, Octubre, 2008 (Bianual).
- *International Food Fair*, Octubre 2008 (Bianual).



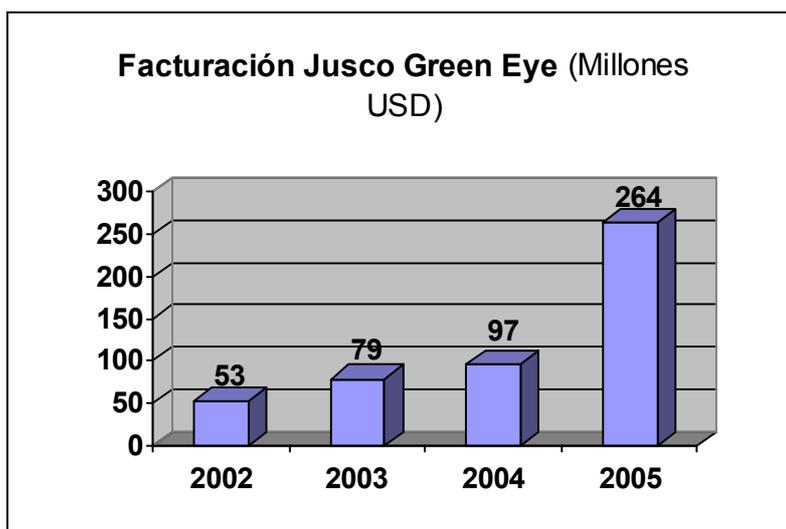
Existen varios programas de ayuda a los que Andaluza de Productos Ecológicos se puede acoger una vez haya decidido enviar a Japón una misión comercial.

EU Gateway to Japan programa gestionado por la Unión Europea dedicado a fomentar la exportación de las PYMEs al mercado japonés, brinda apoyo a ocho sectores productivos, entre ellos el de la alimentación. Proporciona una serie de ayudas a las empresas tales como:

- Asesoramiento por expertos en el mercado japonés los cuales nos podrán proveer de información del mercado, de las costumbres japonesas a la hora de hacer negocios y de un programa de contactos con posibles socios y de reuniones con expertos europeos hecho a medida para nuestra empresa una vez en Japón.
- Una amplia gama de servicios comerciales y de marketing que se añadirán a los esfuerzos que la compañía haga con sus propios medios. Tanto los productos como la compañía aparecerán en un catalogo y en una página Web en japonés. Acciones combinadas de relaciones públicas y apariciones en diversos medios alzarán la notoriedad del producto en el público objetivo. También proporciona asesoramiento comercial.
- Ayuda financiera para cubrir los gastos de alojamiento hasta 1.000 EUR en hoteles concertados y para misiones comerciales la campaña cubre el 80% de los gastos personales (hasta 1.800 €). Para el caso de ferias comerciales la campaña proporciona un expositor básico sin ninguna contraprestación.

VII.5.7 Política de Distribución

Como en gran parte del resto del mundo el mercado japonés está siendo dominado por grandes minoristas y cooperativas. Entre estos dos tipos de distribuidores la mejor elección suele estar en los supermercados ya que las cooperativas suelen favorecer a los productores locales. Jusco, la tercera cadena de supermercados de Japón es el mayor importador de productos orgánicos, ya que distribuye hasta el 20% de las importaciones en Japón.



Fuente: Canadian Trade Commissioner Service

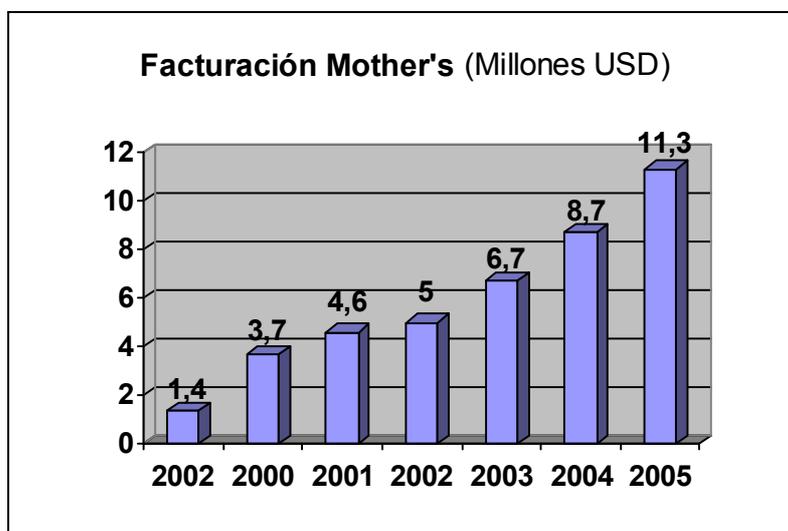


Venta directa: En el pasado el coste de los productos en Japón estaba en un segundo lugar después de la calidad del producto; sin embargo, como resultado del descenso del valor del yen. Hoy en día el consumidor japonés está más preocupado por obtener un producto de calidad a un precio razonable. En respuesta a estas demandas, muchos grandes minoristas están reduciendo costes reduciendo el número de intermediarios, promocionando sus propias marcas e importando productos directamente desde el productor.

Distribuidores y mayoristas: El sistema de distribución japonés está caracterizado por múltiples capas de distribuidores y mayoristas algunos de los cuales se especializan en productos determinados y han desarrollado fuertes conexiones con algunos importadores. Elegir el distribuidor o mayorista apropiado es un paso crucial para acceder al mercado japonés. Trabajar junto a un socio japonés ayuda a cumplir la regulación, estándares y calidad que son necesarios para operar con éxito en el mercado Japonés. Los productores suelen contactar a menudo con sus distribuidores o mayoristas, y esto algunas veces supone tener que realizar uno o varios viajes a Japón al año. Una escasa correspondencia es vista como una falta de compromiso. Una buena comunicación fortalece de gran manera los esfuerzos que los distribuidores y los mayoristas realizan para promocionar los productos del productor.

A la hora de considerar la oferta de un distribuidor o mayorista Andaluza de Productos Ecológicos debe de estudiar las relaciones que estos individuos tienen con gobiernos locales compradores y bancos, el estado de sus instalaciones y la predisposición a guardar inventarios. Numerosos organismos nacionales recomiendan a sus productores que contraten a un abogado japonés antes de cerrar un acuerdo con un socio potencial.

Andaluza de Productos Ecológicos en principio, no debe cerrarse a la posibilidad de entrar de la mano de un distribuidor que no tenga experiencia en el sector ecológico si cumple con los demás requisitos expuestos, no obstante, no hay que valorar muy positivamente al distribuidor con experiencia en el sector. Dentro de las cadenas de supermercados las mas recomendables son cadenas como *Mother's* y *Natural House* especializadas en productos ecológicos y con un tamaño menor que nos permitirá poder cubrir sus pedidos sin riesgo de no poder hacer frente a demandas muy cuantiosas además de los diferentes estilos de negociación con sus proveedores ya que estas empresas no negocian presionando a precio. Este tipo de empresas han crecido de manera significativa en los últimos años un ejemplo de esto es la cadena de supermercados *Mother's* y *Jusco Green Eye*.



Fuente: Canadian Trade Commissioner Service

VII.6 Conclusiones del Plan de Marketing

VII.6.1 Alemania

La **sociedad alemana** en general esta cada vez **más concienciada** en el consumo de productos más saludables y que supongan métodos de producción más respetuosos con el medioambiente. El porqué es evidente, temas como las vacas locas, dioxinas, fiebre aftosa, organismos genéticamente modificados, etc. están haciendo que se demanden cada vez más controles y más garantías a los productos que consumimos. Es ante esta situación donde los elaboradores, y productores ecológicos toman un papel cada vez más importante.

Después de un estudio del mercado alemán podemos afirmar que representa un potencial mercado para los productos de Andalucía de Productos Ecológicos.

Alemania es uno de los países más ricos de la UE, el más poblado, con 82,4 millones de habitantes, y es el mercado líder en alimentos y bebidas de Europa. Tiene un alto grado de apertura, absorbe el 8,4% del comercio mundial, y es el segundo mayor importador y exportador mundial. A pesar de su alto volumen de producción ecológica, importa el 50% de lo que consume. **Alemania es el principal importador de una amplia gama de productos ecológicos en Europa.**

No podemos obviar la crisis que está atravesando la economía alemana, locomotora del crecimiento europeo en las últimas décadas. A pesar de la disminución del consumo alemán, hemos detectado en el consumidor alemán deseos de modelos de vida más sanos y respetuosos con el medio ambiente, además de una actitud cada vez mayor a disminuir el tiempo dedicado a cocinar.

Estos dos factores son claras oportunidades para los platos preparados de Andalucía de Productos Ecológicos. Como ya se ha comentado a lo largo del plan de marketing, el producto no va dirigido al consumidor de productos ecológicos en general, sino a un nicho de mercado consumidor de



productos *delicatessen*, de alto nivel adquisitivo para el cual a la hora de adquirir un producto prima más la calidad y respeto al medio ambiente que el precio.

Se ha detectado la proliferación de un consumidor híbrido, que compra productos de primera necesidad en las grandes cadenas de descuento alemanas (Aldi, Lidl, .etc.) y se abastece de otros productos de mayor valor añadido (en el que se engloba los productos de Andalucía de Productos Ecológicos), en tiendas *delicatessen* o *gourmet*, o fruterías de barrio.

Llegado a este punto, la elección de Andalucía de Productos Ecológicos de incluir a Alemania en su proceso de internacionalización está más que justificada.

Introducirse en el mercado alemán, no es fácil. Se trata de un mercado en general saturado, con fuerte competencia, esto no se puede negar, pero tal como señala Manuel Uzcanga, responsable del sector Agroalimentario de la Oficina Comercial de Dusseldorf, los productos procedentes de España tienen una buena aceptación entre la distribución y el consumidor final alemán, y la distribución en Alemania necesita productos innovadores que no puedan ofrecer los grandes competidores en este campo, como por ejemplo platos preparados de cocina regional. El producto de Andalucía de Productos Ecológicos añade a estas dos características, que son productos ecológicos, por tanto pensamos que tendrá éxito en el mercado alemán.

La distribución en Alemania se encuentra muy concentrada, los diez grupos más importantes de la distribución minorista alemana controlan el 82,3% de la facturación total. Como se comentó, en las ferias comerciales, se contactará con distribuidores, que distribuirán el producto en tiendas naturistas y supermercados ecológicos. La elección del distribuidor y el desarrollo de la estrategia de marketing, es clave para competir en el mercado alemán de alimentos.

En relación con el envase, el producto debe adaptarse a los requerimientos del mercado alemán como se comentó en la política de producto. La obtención de la ecoetiqueta ÖKO permitirá a los consumidores alemanes reconocer el producto de Andalucía de Productos Ecológicos como ecológico.

Es imprescindible acudir a las ferias alemanas, para introducirse en este país, por ello Andalucía de Productos Ecológicos debe acudir a ANUGA y BIOFACH, ferias líderes en el sector ecológico. Concluimos afirmando que Alemania es un mercado exigente, pero imprescindible para Andalucía de Productos Ecológicos.

VII.6.2 Noruega

Los elementos del marketing mix para Noruega van a estar en relación con las características que éste mercado tiene, de este modo, no cabe discusión sobre que tipo de producto vamos a comercializar puesto que en gran medida éste vendrá fijado por condiciones legales tales como etiquetado, envase y embalaje. Sí que podría ser discutida por ejemplo la marca del producto, pudiendo ser esta una marca de distribuidor o marca blanca en función de las condiciones que pactemos con éstos.

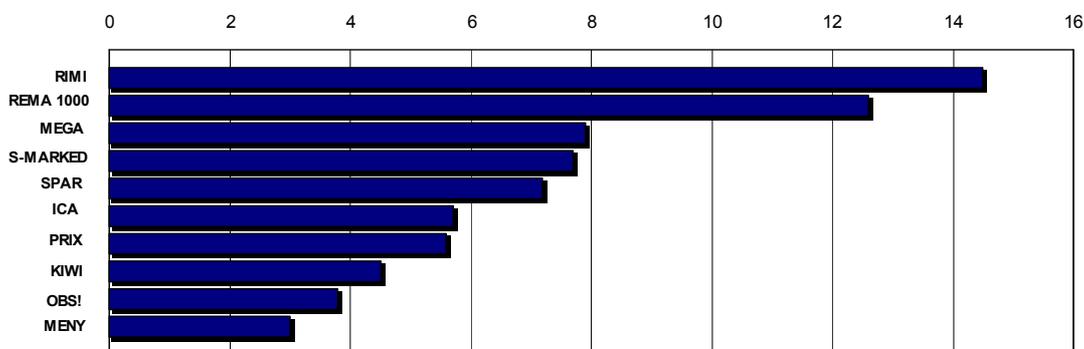
Es sin duda la distribución el elemento más difícil de concretar, puesto que aunque tenemos información sobre los distribuidores, no puede ser definida la política de distribución sin haber tenido un contacto con ellos, que se realizaría gracias a la política de comunicación descrita con anterioridad.

Pero a nuestro juicio, el alimento ecológico de Andalucía de Productos Ecológicos debería ser distribuido por Hakon Group por dos razones básicamente. La primera de ellas por el



liderazgo que éste grupo tiene sobre el canal HORECA en Noruega y el crecimiento esperado de la demanda de ecológicos en este aspecto. Por otro lado, la posibilidad que los alimentos preparados ecológicos pudieran ser comercializados en las tiendas especializadas de ICA que permitirían posicionar claramente a nuestro producto como un producto de calidad suprema en una de las cadenas más eficientes y con mayor cuota de mercado. Por cuota de mercado ocupa, la posición sexta, como se desprende del cuadro representado anteriormente, es el quinto en cuanto a productividad, como se aprecia en el cuadro de la siguiente foto, lo que hace que sea un supermercado que mantiene unas variables coherentes. Por ejemplo el supermercado RIMI es el que tiene más cuota de mercado, pero ocupa la posición novena en cuanto a productividad, lo que indica que no se está produciendo una gestión de los mismos adecuada, puesto que podría tener una cuota de mercado mucho mayor si se aprovechara más el espacio de estos supermercados.

Productividad de los Puntos de venta nórdicos:



Fuente: AC Nielsen. 2006

Además Hakon posee entre sus canales de distribución Internet bajo el nombre Hakon Rett Hjem!, lo que podría ser en un futuro una nueva forma de hacer llegar al consumidor final el producto. Si a esto le añadimos las facilidades logísticas que podrían darse como consecuencia de la terminal de distribución que éste tiene cercano al aeropuerto de Bergen. Esto situaría claramente a Hakon como nuestro cliente perfecto. Estaríamos siguiendo claramente la demanda de ecológicos en dicho país mediante los mencionados canales de distribución. Aunque no descartamos que nuestra entrada en Noruega se produjera mediante otro distribuidor que estuviera muy interesado en comercializar nuestro producto en dicho mercado y con el que llegásemos a un acuerdo satisfactorio para Andalucía de Productos Ecológicos en alguna de las ferias que fueron mencionadas anteriormente.

Mediante la introducción de los productos de Andalucía de Productos Ecológicos en Noruega se están aprovechando todas las oportunidades que este mercado ofrece a la empresa sevillana, puesto que abastecerá una creciente demanda de productos precocinados y de productos ecológicos con una misma categoría de producto; alimentos precocinados ecológicos. Por otro lado la forma en la que se hará llegar dichos productos a los clientes finales seguirían las tendencias de distribución de los mismos mediante supermercados y mediante canal HORECA.

Una de las grandes oportunidades de negocio se encuentra en la posibilidad de establecernos en los países nórdicos como consecuencia del primer paso dado asentándonos en Noruega. Esto sería factible por varios factores, el primero porque los grandes grupos mayoristas poseen establecimientos en los otros países nórdicos, como es el caso del grupo Hakon, y por otro lado por la mayor facilidad de tramitación de los alimentos ecológicos, como consecuencia de la



perspectiva futura de unificar todas las etiquetas ecológicas en los países escandinavos sin que se encuentre fijado temporalmente.

VII.6.3 Estados Unidos

Sobre EE.UU. cabe decir, de un modo general, que es un mercado tan grande y que mueve un volumen tal que hace que prácticamente todo sea vendible (más aún el tipo de producto del que hablamos dado que se trata de un sector en el que el volumen de ventas viene creciendo en torno al 20% cada año). No obstante lo dicho, desde ahora, queremos poner de manifiesto la dificultad de este mercado y el esfuerzo continuo que el mismo requiere por parte de toda empresa para hacerse con un hueco, por ello Andaluza de Productos Ecológicos debe apostar por la calidad, la competitividad, el servicio y la seriedad.

En relación al sector agroalimentario (al cuál pertenece nuestro producto), se ha de comentar que la comercialización de productos es muy exigente, no solo por la normativa para la importación de dichos productos, sino por el elevado nivel de competencia que existe (lo que, en ocasiones, provoca guerras de precios en la que no nos interesa entrar); no obstante, la situación en el mercado de los llamados **organics products** (que en España se denominan ecológicos) es algo distinta.

Del mercado de los productos ecológicos en EE.UU. cabe decir que se trata de un segmento en claro desarrollo en el que merecen especial atención los productos precocinados (nuestro caso), los productos de tipo *snack* y las *baby foods* (dos oportunidades que aparecen reflejadas en el análisis DAFO, y que la empresa no debe dejar pasar por alto). Las cifras de ventas muestran un sector que, según el *Nutrition Business Journal*, en 1999 alcanzó los 3.700 millones de dólares. Esta cifra se ha venido incrementando, siendo 7.800 y 13.000 millones de dólares en 2004 y 2005, respectivamente tal y como señalaba la revista especializada *The U.S Organic Food Market* en noviembre de 2006. Esta misma publicación señalaba que, vista la evolución del sector, y su crecimiento, las expectativas de ventas para el 2007 (fecha próxima a la que consideramos en que Andaluza de Productos Ecológicos debe intentar introducirse en el mercado) alcanzan los 20.000 millones de dólares.

Así mismo, de acuerdo con un artículo publicado por *The Natural Marketing Institute* y la *Organic Trade Association* en mayo de 2006 las ventas de productos orgánicos tuvieron un crecimiento medio anual de un 22,74% durante los diez años anteriores, siendo de un 24,72% en los tres últimos. Pero estas cifras se refieren al sector de productos ecológicos en general, si nos referimos a los productos ecológicos elaborados, según la *Organic Trade Association* dicho aumento fue entre los años 1999-2004 de un 38%.

Ahora bien, no obstante este optimismo no significa que se trate de un mercado de fácil acceso; todo exportador interesado en introducirse con este tipo de producto en el mercado estadounidense debe hacerlo primero empleando los canales propios de los productos naturales (así, por ejemplo, lo primero que tiene que hacer Andaluza de Productos Ecológicos es encontrar un importador-distribuidor con experiencia en este sector, ello es más fácil en las principales ferias del sector como *Expo East* en Washington, D.C.- Baltimore o *Expo West* en Anaheim).

Como venimos comentando en los últimos años se ha venido produciendo un incremento considerable del mercado de productos ecológicos. El auge de los mismos es uno de los fenómenos más interesantes que viene experimentando el sector de la alimentación en los EE.UU. desde la década de los noventa.



Existen varios factores que hace pensar que el actual ciclo de crecimiento del consumo de productos alimenticios ecológicos en EE.UU. no es una moda pasajera sino algo sostenido:

- Se observa una mayor visibilidad de los productos y una creciente familiaridad del consumidor medio con los mismos (así según *The Packer Magazine*, el 54% de los consumidores manifiesta que sus supermercados tienen productos orgánicos, y un 36% declaró haber comprado algunos durante los seis meses previos a la encuesta).
- Existe un número creciente de familias con hijos en edad escolar que demanda productos ecológicos.
- El número de hectáreas dedicadas al cultivo de ecológicos está aumentando paulatinamente y la industria alimenticia ecológica crece año a año.
- Diversificación de la producción con nuevas líneas de productos en expansión como las comidas para bebés (Andalza de Productos Ecológicos se encuentra actualmente en fase de desarrollo de una línea de potitos que vendría a cubrir este nicho de mercado), snacks, alimentos congelados o platos preparados. Estas dos últimas categorías de producto demuestran un cambio en la mente del consumidor de producto ecológico que ya no asocia producto ecológico con producto fresco sino con producto sano.).
- Entrada en vigor de una regulación federal que da al término **organic** (o ecológico) y a las prácticas del sector, la seguridad que necesita, además de facilitar las transacciones internacionales.

El *National Organic Program* (NOP) o Programa Nacional Ecológico del *United States Department of Agricultura* (USDA) o Departamento de Agricultura de EE.UU. establece cuatro categorías de productos ecológicos:

- 100% ecológicos; se trata de aquellos productos que sólo contienen ingredientes de origen ecológico.
- Ecológico; para aquellos productos con un contenido mínimo, en relación al peso total, de un 95% de ingredientes ecológicos.
- Realizado con ingredientes ecológicos; con un contenido mínimo de ingredientes ecológicos de un 70%.
- Aquellos productos elaborados con un contenido en ingredientes ecológicos inferior al 70% no pueden emplear el término ecológico en la etiqueta principal, no obstante se le permite que en la etiqueta reservada a ingredientes especifique cuales son ecológicos.

Posibles barreras con que se puede encontrar Andalza de Productos Ecológicos

La **falta de adaptación** del producto al mercado. Suele ser la principal barrera que encuentran muchos exportadores, algo que parece evidente pero que en algunos casos se subestima. Las recetas que la firma desarrolla en la actualidad funcionan en el mercado español, y dadas las características de nuestro público objetivo en EE.UU. estamos seguros que la inmensa mayoría son exportables a este mercado, ahora bien ello no quita que la empresa contemple la posibilidad de tener que diseñar recetas específicas para el mercado estadounidense, dado que cada mercado tiene sus propios gustos; este es un aspecto extrapolable a todos los mercados objeto de estudio, y que Andalza de Productos Ecológicos debe observar en las Ferias Internacionales a las



que acuda (cuáles son las tendencias de consumo en cada mercado, qué recetas tienen más éxito, etc.).

Además, debemos tener en cuenta el obstáculo de adaptación del producto a las normas y exigencias de la **Food and Drug Administration** (en adelante, la FDA) ó Administración de Productos Alimenticios y Farmacéuticos y el **United States Department of Agriculture** (en adelante, el USDA) ó Departamento de Agricultura de los EE.UU.

Para poder exportar productos alimenticios españoles a los EE.UU., éstos deben cumplir al menos los mismos requisitos que los productos fabricados en los EE.UU. (a los que se les exige que sean puros, sanos, enteros y producidos bajo ciertas condiciones sanitarias). El organismo estadounidense diseñado para controlar y hacer que se respeten estos requisitos es la FDA cuya función principal es la de hacer cumplir la Ley sobre Alimentos, Drogas y Cosméticos (FDC Act) y otras leyes decretadas por el Congreso estadounidense con el fin de proteger la salud, seguridad y los intereses económicos del consumidor (en nuestro caso la *Organic Food Production Act*, fuertemente criticada por el sector estadounidense de productos orgánicos), leyes que deben ser muy tenidas en cuenta por la Andaluza de Productos Ecológicos ya que todas aquellas exportaciones que violan la normativa de la FDA, y que no pueden ser modificadas, deben ser reexportadas o destruidas. Esto también es aplicable a todos los productos procesados o envasados bajo condiciones antihigiénicas.

Otra de las competencias de la FDA es el registro de fábricas y productos, aunque puestos en contacto con Andaluza de Productos Ecológicos nos comentó que no le afecta en la actualidad por que sus recetas no se encuentran en tales circunstancias, lo comentamos a los efectos de que sea de conocimiento para la propia firma. La legislación estadounidense considera alimentos de baja acidez los tratados por calor que tienen un pH mayor que 4,6 y actividad del agua mayor que 0,85 y se venden contenidos en envases herméticamente cerrados y alimentos acidificados son aquellos a los que se añaden ácidos para reducir el pH a 4,6 o menos y con actividad del agua mayor a 0,85. Para esos casos las normas federales estadounidenses exigen que tanto los productos como los fabricantes se encuentren registrados ante la FDA antes de realizar la primera exportación a fin de que le sea asignado un número de identificación tanto a la fábrica como al producto. Como hemos comentado, si bien no afecta a Andaluza de Productos Ecológicos en la actualidad puede que lo haga en el futuro si tiene que diseñar nuevas recetas para el mercado estadounidense, lo exponemos simplemente a tales efectos.

Hábitos de consumo alimenticio.

En EE.UU. estos difieren de los del área mediterránea, lo cual determina un desconocimiento absoluto o consumo nulo de muchos productos esenciales de dicha dieta. Si bien es cierto que en relación a determinadas capas de la población (generalmente con alto poder adquisitivo, en la mayoría de los casos, que es a la que está enfocada nuestros productos) cabe hablar, en cierto modo, de una moda por la dieta mediterránea.

Por lo que respecta al mercado hispano, sin perjuicio de que se trate de un mercado de extraordinario atractivo para nuestros productos, debemos tener en cuenta los siguientes factores:

- Escaso conocimiento y uso, en la mayoría de los casos, de productos procedentes de España.
- Hábitos alimenticios que incluyen algunos de nuestros productos (como por ejemplo, el arroz), pero muy distintos de la típica dieta mediterránea.



- Percepción del producto español como un producto de elevado precio (en ocasiones elitista), lo que choca frontalmente con el poder adquisitivo de la mayor parte de los miembros de la comunidad hispana.

El tema del **etiquetado de los productos**, ya tratado anteriormente.

VII.6.4 Japón

Japón es un mercado muy difícil para el exportador, pero enormemente rentable. Las relaciones comerciales con los socios importadores una vez afianzado el vínculo comercial son duraderas y muy satisfactorias.

Hoy por hoy, este mercado para Andalucía de Productos Ecológicos es inabordable ya que no tiene el suficiente volumen de facturación, ni la experiencia exportadora para comercializar allí sus productos. No obstante, si la empresa tiene éxito en la exportación a los otros países de su entorno tal y como viene recogido en el presente proyecto, puede plantearse la posibilidad de entrar en el mercado. La lejanía de este mercado condiciona de manera importante la exportación. El precio del transporte aéreo hasta Japón es muy alto y sobrepasa los 6 EUR/Kg. Por ello tal y como se ha explicado los productos que Andalucía de Productos Ecológicos debería desarrollar para Japón deben de ser de gran valor para que puedan soportar dicho coste.

Actualmente existen productos que se exportan vía aérea desde nuestro país a Japón, en las mismas condiciones de conservación que nuestros productos (atún, pez espada y otros pescados azules), y que constituyen actualmente un mercado rentable. Si Andalucía de Productos Ecológicos elabora sus productos con estas materias primas y los certifica podrá comercializar un producto muy competitivo y diferenciado.

Realizando este estudio se han detectado oportunidades que Andalucía de Productos Ecológicos puede aprovechar en el mercado japonés fuera del ámbito de los productos ecológicos, en el segmento de alimentos para propósitos especiales (comida para enfermos y ancianos). El informe que JETRO publica para informar a los importadores puede verse consultarse en la página web de dicho organismo.