

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y

TURISMO

ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**TÍTULO: DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PARA EL
MARKETING ECOLÓGICO DEL CAFÉ ORGÁNICO CASO: CENTRAL DE
COOPERATIVAS DE LA CONVENCION Y LARES “COCLA”- 2016.**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE: LICENCIADOS EN
ADMINISTRACIÓN**

Tesis presentada por:

Bach. ESQUIVEL CABALLERO DEYVE

Bach. HUAICHO GOMEZ GIOVANNY

ASESOR: MGT. MOSCOSO OJEDA FEDERICO

CUSCO-PERÚ

2018

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

Esta tesis dedico a:

A nuestro creador por darme la oportunidad y haberme guiado por el camino correcto y nunca haberme desamparado, por su infinito amor que me tiene y me cuida. A mis padres Daniel y Sebastiana Faviana que me dieron su apoyo incondicional desde el inicio de este proyecto y haberme guiado en los caminos trazados en mi vida. A mis hermanos Yasmani, Nelcy Yudica, Erwin, Midaluz y Nohemi por el apoyo incondicional y nunca haber dudado de mis habilidades, ser los mejores hermanos.

Deyve Esquivel C.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su apoyo tanto directa como indirectamente, y en especial a una persona en mi vida que siempre estuvo a mi lado Mirian, a mis docentes de la Universidad, que nunca los olvidaré en especial a mi asesor de tesis Federico Moscoso Ojeda que ha sido un gran maestro y profesional que he conocido.

Deyve Esquivel C.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

DEDICATORIA

Esta tesis dedico a:

A Dios por haberme guiado por el camino correcto y nunca haberme desamparado, por su infinito amor que me tiene y me cuida. A mis padres Feliciano y Victoria que supieron aguantarme y soportarme en los caminos trazados en mi vida y hoy soy lo que soy.

Giovanny H.Gomez

AGRADECIMIENTOS

A mis docentes de la Universidad, que nunca los olvidaré en especial a mi asesor de tesis Federico Moscoso Ojeda que ha sido un gran maestro y profesional que he conocido, a mis dictaminantes por sus estrictas enseñanzas en la elaboración de esta tesis. A mi compañero de tesis Deyve Esquivel caballero por el trabajo en equipo que formamos para lograr nuestro objetivo y a todos los que supieron apoyarme.

Giovanny H.

PRESENTACIÓN

SEÑORA DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y TURISMO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Escuela Profesional de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, presentamos a ustedes la tesis intitulada **“DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PARA EL MARKETING ECOLÓGICO DEL CAFÉ ORGÁNICO CASO: CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES: COCLA - 2016”**, con la finalidad de optar el título Profesional de Licenciado en Administración.

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad diseñar una estructura estratégica y marketing ecológico del café orgánico para la Central de Cooperativas de la Convención y Lares “COCLA”- 2016, la cual se debería: implementar el Análisis del Sector Industrial, Estrategias Básicas o Genéricas, Estrategias de Crecimiento y Estrategias Competitivas, para Incrementar y Mejorar el consumo del café orgánico a Nivel Regional y Local del Cusco.

La presente tesis no es sólo un deber más de nuestra condición universitaria, sino también la máxima expresión del placer intelectual. Subir a bordo en este camino puede ser sinónimo de sacrificio, pero arribar a este puerto es con toda seguridad uno de los mayores bienes que nos puede dar la vida en la universidad.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación tiene como objetivo Diseñar una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del café Orgánico caso: Central de Cooperativas de la Convención y Lares “COCLA”- 2016 Ello supone también Identificar los beneficios de obtener Certificaciones y Reconocimientos Medioambientales del Café Orgánico, para la Cooperativa de la Convención y Lares “COCLA”- 2016.

La presente investigación intitulada: “DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PARA EL MARKETING ECOLÓGICO DEL CAFÉ ORGÁNICO CASO: CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES “COCLA”- 2016”, se desarrolló en los meses de enero a diciembre del 2016, y los meses de enero hasta noviembre del presente año. La tesis presenta: introducción, tres capítulos centrales, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

El contenido capitular es el siguiente:

CAPITULO I. DISEÑO METODOLÓGICO.

Se describe la problemática que el consumo local del café orgánico aun es escaso, se detalla la formulación del problema general, problemas específicos, además se plantea los objetivos que se quiere alcanzar con la investigación y las soluciones a los problemas reflejados por la hipótesis, la justificación, y la delimitación correspondiente, la muestra y así también su operacionalización de variables.

CAPITULO II. MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

Se detalla los antecedentes, el marco referencial, teórico y conceptual, en el cual se desarrollan definiciones de estructura estratégica, marketing ecológico y cooperativa.

CAPITULO III. CARACTERIZACIÓN DE LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES “COCLA”.

Se hace referencia a la caracterización de la Central de Cooperativas de la Convención y Lares “COCLA”.

CAPITULO IV. PROCESAMIENTO DE LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Se hace un análisis de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la técnica de la encuesta y su herramienta el cuestionario dirigido a los empleados, caficultores y una guía de entrevista al gerente general de la Central de Cooperativas de la Convención y Lares.

CAPITULO V. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PARA EL MARKETING ECOLÓGICO DEL CAFÉ ORGÁNICO CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES “COCLA”-2016.

Se presenta la propuesta de una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del Café Orgánico en la Central de Cooperativas de La Convención y Lares “Cocla”, para incrementar el consumo local del café orgánico en la localidad del Cusco.

Finalmente contiene las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos, que complementaran el trabajo de investigación.

INDICE

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS.....	II
PRESENTACIÓN.....	IV
INTRODUCCIÓN	V
INDICE.....	VII
TABLA DE GRÁFICOS.....	X
TABLA DE CUADROS.....	XI

CAPITULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....1

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1
1.1.1. LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.	1
1.1.2. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	6
1.2.1. OBJETIVO GENERAL.	6
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.	8
1.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.	9
1.5. JUSTIFICACIÓN.	10
1.5.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	10
1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	10
1.5.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	10
1.6. HIPÓTESIS.	11
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	11
1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.	11
1.7. VARIABLES E INDICADORES.	12
1.7.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	12
1.8. DISEÑO METODOLÓGICO.....	13
1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.	13
1.8.2. NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN.	14
1.8.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	15
1.9. DISEÑO MUESTRAL.	16
1.9.1. POBLACIÓN.....	16
1.9.2. MUESTRA.	16
1.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN.....	17
1.10.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	17
1.10.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	17
1.11. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN	17
1.11.1. OBTENCIÓN DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS	17
1.11.2. OBTENCIÓN DE DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS.....	17

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL18

2.1. MARCO REFERENCIAL:.....	18
2.1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:	18
2.2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.2.1. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	22
2.2.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	23
2.2.3. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS.	24
2.2.4. PROCESO DE UNA ESTRATÉGIA.....	26
2.2.5. NIVELES DE ESTRATEGIAS.....	29
2.2.6. TIPOS DE ESTRATEGIAS	30
2.2.7. EL MARKETING ECOLÓGICO.....	52
2.2.8. TÉRMINOS INTRODUCIDOS POR EL MARKETING ECOLÓGICO	54
2.2.9. FUNCIONES Y OBJETIVOS DEL MARKETING ECOLÓGICO	55
2.2.10. LA MEZCLA DEL MARKETING ECOLOGICO.	56
2.2.11. LA MERCADOTECNIA Y EL MEDIO AMBIENTE	75
2.2.12. COOPERATIVA.....	76
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	82
2.3.1. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	82
2.3.2. ESTRATEGIA	82
2.3.3. MARKETING ESTRATÉGICO	82
2.3.4. MARKETING ECOLÓGICO.....	82
2.3.5. PRODUCTO ECOLÓGICO.....	83
2.3.6. CONSUMIDOR ECOLÓGICO.	83
2.3.7. PREMIUM GREEN PRICE.....	83
2.3.8. COOPERATIVA.....	83

CAPITULO III: CARACTERIZACIÓN DE LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES “COCLA”.84

3.1 HISTORIA.	84
3.2 FUNCIONAMIENTO DE LAS COPERATIVAS.....	89

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.97

4.1 ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE CENTRAL COOPERATIVA LA CONVENCIÓN Y LARES “COCLA”.....	97
4.2 ENCUESTA REALIZADA A LOS CAFICULTORES DE LA CENTRAL COOPERATIVA LA CONVENCIÓN Y LARES “COCLA”.....	116
4.3 GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE COCLA.	126

CAPITULO V: PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PARA EL MARKETING ECOLÓGICO DEL CAFÉ ORGÁNICO CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES “COCLA”-2016.	130
5.1 FASE 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	132
5.1.1 VISIÓN.....	132
5.1.2 MISIÓN	132
5.1.3 VALORES.....	132
5.2 FASE 2: ESTRATEGIAS DE MARKETING	133
5.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	133
5.2.2 ESTRATEGIAS BÁSICA O GENÉRICA	133
5.2.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	134
5.2.4 CRECIMIENTO INTEGRADO.	136
5.2.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	137
5.3 FASE 3: MARKETING MIX ECOLÓGICO	138
5.3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO ECOLOGICO	138
5.3.2 ESTRATEGIA DE PRECIO ECOLOGICO	139
5.3.3 ESTRATEGIA DE PLAZA ECOLOGICA.....	139
5.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN ECOLOGICA.....	141
5.4 FASE 4: EVALUACION Y CONTROL	142
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
BIBLIOGRAFÍA.....	148
ANEXOS.....	151

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Las cinco fuerzas competitivas. Michael Porter.....	30
Gráfico 2: El Sistema de las Cuatro “P”	56
Gráfico 3: Organigrama de la Central Cooperativa de la Convención y Lares	91
Gráfico 4: Funcionamiento de COCLA.....	93
Gráfico 5: Empresas en el sector industrial cafetalero usted conoce que e dedican a la producción de Café Orgánico.....	97
Gráfico 6: Conocimiento sobre empresas que estén ingresando al mercado cafetalero	98
Gráfico 7: Relación con los proveedores de Café Orgánico.....	99
Gráfico 8: Tipo de clientes que tiene COCLA.....	100
Gráfico 9: Productos sustitutos del Café Orgánico se tiene información.....	101
Gráfico 10: El precio de venta del Café Orgánico es el adecuado y de acuerdo al mercado	102
Gráfico 11: Atributos del Café Orgánico le diferencia de sus competidores.....	103
Gráfico 12: Tipo de segmento está enfocado la producción del Café	103
Gráfico 13: Conocimiento sobre políticas de penetración de nuevos mercados que COCLA desarrolla	105
Gráfico 14: El mercado en el que COCLA vende mayor volumen de ventas el Café Orgánico.....	106
Gráfico 15: Tipo de envases que utilizan para el Café Orgánico	107
Gráfico 16: El Café Orgánico que COCLA produce, tiene alguna otra presentación en el mercado	108
Gráfico 17: El café Orgánico es lider en su segmento y mercado.....	109
Gráfico 18: COCLA esta en la capacidad de competir con las empresas lideres en el mercado nacional e internacional.....	110
Gráfico 19: El Café Orgánico que vende COCLA a nivel regional, tiene la intención de ser el que registre la mayor cantidad de ventas.....	111
Gráfico 20: COCLA tiene políticas de especialización en el Café Orgánico.....	112
Gráfico 21: Conoce usted sobre el Marketing Ecológico y los beneficios que esta tiene para la empresa.....	113
Gráfico 22: Tipo de reconocimientos y certificaciones medioambientales cuenta la empresa	114
Gráfico 23: La empresa COCLA cuenta con políticas medioambientales que permita preservar el medio ambiente y mejorar los productos orgánicos	115
Gráfico 24: Tipo de café que usted produce con mayor cantidad	116
Gráfico 25: Tiempo que producen café	117
Gráfico 26: Quintales de Café que producen al año aproximadamente	118
Gráfico 27: Los beneficios de producir y consumir Café Orgánico.....	119
Gráfico 28: Productos de calidad los Café Orgánicos que producen	120
Gráfico 29: Cosecha de Café Orgánico al año.....	121
Gráfico 30: Insecticidas o abonos artificiales en la producción del Café Orgánico	122
Gráfico 31: Conocimiento sobre el Impacto Ambiental que realiza en la producción del Café.....	123
Gráfico 32: Tipo de actividades realiza para la preservación del medio ambiente	124

Gráfico 33: Acceso a información sobre políticas medioambientales por parte de la empresa COCLA.....	125
Gráfico 34: (Fuente: Elaboración Propia)	131

TABLA DE CUADROS

Cuadro 1: Operacionalización de variables; Elaboración Propia.....	12
Cuadro 3: Criterios medioambientales, según L. Wicke (1990)	59
Cuadro 4: Dimensiones de una Cooperativa.....	79
Cuadro 5: Funcionamiento de las Cooperativas	96
Cuadro 6: Cuadro 6: Matriz de Consistencia, elaboración propia	152

CAPITULO I: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1.1. LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

El marketing ecológico en la actualidad es un tema muy importante a nivel mundial debido a los fenómenos que sufrimos a nivel mundial y para ello existe muchos productos orgánicos poseen ciertos atributos y beneficios, como por ejemplo son de origen natural, no se usan químicos durante su producción y están certificados por organismos nacionales e internacionales como productos de calidad. Dichas cualidades han permitido que los productos orgánicos peruanos hayan traspasado las fronteras, logrando ingresar a mercados tan competitivos como los asiáticos y los europeos, lo cual es un indicador del amplio potencial de crecimiento de mercado en este tipo de productos. Como por ejemplo Estados Unidos sigue siendo el mercado más importante de las exportaciones, en el año 2010 concentró el 26% y en el año 2011 el 30% del total. En el mercado europeo, Suiza (106.29%) y Finlandia (63.99%) registraron las tasas más altas de crecimiento y países como Alemania y los Países Bajos se mantienen como mercados principales. Los nuevos mercados para la exportación de Productos orgánicos, se encuentran en el Medio Oriente: Emiratos Árabes Unidos, Líbano y Turquía, convirtiéndose en un nicho para los productos nativos de nuestra biodiversidad como aguaymanto, mango y quinua.

Este nicho de mercado facturó hasta el año 2010, poco más de medio millón de dólares año y crece a un ritmo de 25% anual (Alvarado F.). Actualmente en Lima funcionan tres bioferias: a) La Bioferia de Miraflores, que mantiene ventas anuales de USD 750,000, monto que se ha estancado por su imposibilidad de crecimiento en puestos y presenta dificultades para responder a los contratos de abastecimiento de producto con los supermercados, b) Eco feria de Cieneguilla, a cargo de la ANPEP y c) El Mercado Saludable de La Molina, conducido por el Centro IDEAS (socio de

RAE PERÚ). El año 2011, se han registrado en la ciudad de Lima, más de 27 tiendas, cafés y puntos de venta de productos ecológicos y servicios de delivery, que demandan estos productos. Ecodirectorio RAE PERÚ, 2011.

Por su parte, Cusco es uno de los principales productores y exportadores a nivel nacional, siendo el café, el producto que se cultiva en mayor proporción. Más allá de esto, se trata de una producción sustentable, debido a que el impacto negativo sobre el medio ambiente es nulo, por el contrario, favorecen a la conservación del suelo y del ecosistema.

Para tal efecto, dicha estructura estratégica no debe de partir de lo mismo, debido a que la empresa no aplica correctamente las estrategias de análisis del sector industrial, estrategias básicas o genéricas, estrategias de crecimiento y las estrategias competitivas lo cual afecta en el logro de objetivos y en su principal producto que es el café orgánico, lo cual influye en las estrategias de un nuevo enfoque llamado marketing ecológico, que consiste en un proceso integral que abarca el producto ecológico, precio ecológico, plaza ecológica y promoción ecológica, el cual debe de ir de la mano del medio ambiente mediante reconocimientos y certificaciones medioambientales de la empresa y la utilización de insumos químicos que hace que un producto tenga la denominación orgánica y que debe de cumplir tres objetivos: los de la empresa, los del consumidor y los del medio ambiente.

Bajo este contexto, el café se adapta perfectamente a este nuevo enfoque de la mercadotecnia, porque son cultivados bajo condiciones naturales, lo que da un valor agregado a los productos, mismo que es puesto a la disposición del consumidor.

En función a lo mencionado e identificando la siguiente situación problemática:

- Debido a que en la provincia de la Convención existe una gran producción de café, es importante conocer las estrategias que vienen desarrollando la Central Cooperativa del café de la Convención y Lares. El objetivo final es diseñar una estructura estratégica para concientizar a la población de los beneficios que representa el consumir café orgánico e incrementar el segmento de mercado, el cual representa un nicho con un gran potencial de crecimiento del sector y que incluso podría traer consecuencias muy positivas para la economía peruana en general, durante los próximos años.
- El consumo local del café orgánico aun es escaso, debido a la poca información con que cuenta el consumidor y a la mínima oferta de estos en los puntos de venta, en la localidad del Cusco.
- Existen una mínima cantidad de empresas establecidas formalmente, que venden café orgánico para hacer posible que el consumo local se incremente.
- Se desconoce los beneficios (económicos, medioambientales, salud, y otros beneficios) de producir, consumir y comercializar productos orgánicos como el café orgánico.

De la problemática anterior elegido, como problema general de investigación:

P.G: ¿El consumo local del café orgánico aun es escaso, debido a la poca información con que cuenta el consumidor y a la mínima oferta de estos en los puntos de venta, en la localidad del Cusco?

Las estrategias y el marketing ecológico que vienen desarrollando la Central Cooperativa del café de la Convención y Lares no son las adecuadas y debido a la poca importancia del café orgánico en la empresa. El objetivo final es diseñar una estructura estratégica para concientizar a la población de los beneficios que

representa el consumir café orgánico e incrementar el segmento de mercado, el cual representa un nicho con un gran potencial de crecimiento del sector y que incluso podría traer consecuencias muy positivas para la economía peruana en general, durante los próximos años.

Se justifica, porque el consumidor no se informa los beneficios de consumir café orgánico y más aún en estas temporadas de frío que se acrecienta en la región del Cusco. Y no hay una mayor oferta para que la Región del Cusco dé prioridad a lo orgánico que es más saludable y beneficioso para nuestra salud pública nacional.

El problema antes elegido como Objeto de Estudio es importante debido a que existen en la Provincia de la Convención, que es una de las empresas con mayor producción a nivel de la Región Cusco del café orgánico, y no cuenta con una estructura estratégica para hacer conocer sus productos orgánicos a los consumidores locales, regional, nacional e internacional.

Debido a ello, se pretende diseñar una estructura estratégica dentro del marketing ecológico para así concientizar a los consumidores tradicionales.

▪ **DIAGNÓSTICO:**

Las Cooperativas Cafetaleras de la Convención y Lares, están pasando por una situación crítica ya que la globalización los empuja a ser más competitivos ya que no es la única organización que se dedican a hacer café a nivel nacional e internacional. Pero a pesar por los duros periodos que pasaron, continúan su vigencia con 51 años en el mercado, se levantaron y siguieron más unido y adelante como Cooperativa.

▪ PRONÓSTICO:

La unidad de análisis, en este caso todas las cooperativas del café del distrito de Quillabamba y Lares “COCLA”, será muy rentable y beneficioso principalmente para el medio ecológico al que nos enfocamos. Por ende, el café orgánico aparte de ser un medio de trabajo exitoso para la región del Cusco, impulsamos a que las familias y la Cooperativa contribuyan el respeto al medio ambiente.

▪ CONTROL DE PRONÓSTICO:

El pronóstico se controlará, de los siguientes indicadores:

- Indicador de Eficiencia:

$$\frac{\left(\frac{RA}{CA} * TA\right)}{\left(\frac{RE}{CE} * TE\right)}$$

Donde R=Resultado, E=Esperado, C=Costo, A=Alcanzado, T=Tiempo.

- Indicador de Eficacia: Grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó.
- Indicador de Rentabilidad: Son aquellos índices financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa, para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir ventas en utilidades.

1.1.2. PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

1.1.2.1. Problema General.

P.G. ¿Cómo Diseñar una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del café Orgánico caso: Central de Cooperativas de la Convención y Lares “COCLA”- 2016?

1.1.2.2. Problemas Específicos.

P.E.1.¿Cuáles son las Ventajas de aplicar una Estructura Estratégica para la Cooperativa de la Convención y Lares “COCLA”- 2016?

P.E.2 ¿Cuáles son las estrategias del Marketing Ecológico que vienen aplicando la Cooperativa de la Convención y Lares “COCLA”- 2016?

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.2.1. OBJETIVO GENERAL.

O.G. Diseñar una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del café Orgánico caso: Central de Cooperativas de la Convención y Lares “COCLA”- 2016.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

O.E.1. Identificar y Analizar las ventajas de la aplicación de una Estructura Estratégica, para la Cooperativa de la Convención y Lares “COCLA”- 2016.

O.E.2 Identificar y Analizar las estrategias del Marketing Ecológico que vienen aplicando en la Cooperativa de la Convención y Lares “COCLA”- 2016.

1.3. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.1.1. Ámbito geográfico.

La investigación se realizará en la Central Cooperativa de la Convención y Lares “COCLA”.

1.3.1.2. Temporalidad.

El estudio abarcara el año 2016.

1.3.1.3. Unidad de análisis.

Nuestra unidad de análisis está compuesta por todas las cooperativas del café del distrito de Quillabamba y Lares “COCLA”.

1.3.1.4. Unidades de observación.

▪ En la variable “V1”, Estructura Estratégica.

Observaciones:

- | | |
|---------------------------|------|
| • Competidores del sector | V1.1 |
| • Potenciales ingresantes | V1.2 |
| • Clientes | V1.3 |
| • Productos sustitutos | V1.4 |
| • Desarrollo de mercado | V1.5 |
| • Estrategias del líder | V1.6 |

▪ En la variable “V2”, Marketing Ecológico.

Observaciones:

- | | |
|-----------------------|------|
| • Producto ecológico | V2.1 |
| • Precio ecológico | V2.2 |
| • Promoción ecológica | V2.3 |
| • Plaza ecológica | V2.4 |

1.3.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

1.3.2.1. Limitaciones Teóricas.

Se tuvieron limitaciones en cuanto al acceso de información, necesaria para la elaboración de la investigación, este tema ha sido poco estudiado en Perú, por lo que existen pocas fuentes de información al respecto. Además, el enfoque que se plantea aun no es muy conocido por las empresas cusqueñas y menos por la micro, pequeñas y medianas empresas, que en el país representan la mayoría.

1.3.2.2. Limitaciones Prácticas.

El alcance de este trabajo no incluye ni la implantación ni el seguimiento posterior de los resultados de los indicadores, el análisis de las desviaciones y corrección de cursos de acción en cuanto a iniciativas y recursos será responsabilidad posterior de las cooperativas.

1.3.2.3. Limitaciones Metodológicas.

Debido a que no existe una metodología aplicada a nuestro medio, para definir los requerimientos de información para la generación de sistemas de información adecuados, se tendrá que adaptar las metodologías existentes.

1.4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación es muy importante debido a que la Central Cooperativa del café de la Convención y Lares, es una de las principales productoras del café en el sector, por ello es importante investigar cuales son las expectativas que vienen desarrollando para así mejorar sus ventas de sus productos en el ámbito local, regional y nacional. Esto debido a que consumo local de los productos orgánicos es mínimo, comparando con el que presentan los mercados internacionales, como es el caso del mercado europeo, donde se registra mayor consumo de vegetales, cereales, productos lácteos, papas y frutas. En Estados Unidos destacan los vegetales y las frutas frescas y una nueva tendencia el consumo de carne de cuy y de la trucha. Por su parte, el mayor mercado de Asia es Japón, en donde predomina la demanda de arroz, seguida del té. Debido a que en la provincia de la Convención existe una gran producción de café, es importante conocer las estrategias que vienen desarrollando la Central Cooperativa del café de la Convención y Lares para el Marketing Ecológico. El objetivo final es diseñar una Estructura Estratégica para concientizar a la población de los beneficios que representa el consumir café orgánico e incrementar el segmento de mercado, el cual representa un nicho con un gran potencial de crecimiento del sector y que incluso podría traer consecuencias muy positivas para la economía peruana en general, durante los próximos años.

Para tal efecto, dichas estrategias no deben de partir de lo mismo, sino más bien de un nuevo enfoque llamado marketing ecológico, que consiste en un proceso integral que cumple tres objetivos: los de la empresa, los del consumidor y los del medio ambiente. De esta manera, en primer término, es importante conocer los aspectos: ya partir de ahí proponer y formular una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico para el producto, precio, plaza y promoción.

1.5. JUSTIFICACIÓN.

1.5.1. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.

La presente investigación hará uso de métodos, para el trabajo de campo, procedimiento y análisis de los resultados obtenidos.

1.5.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.

La presente investigación en principio se justifica, porque la Región del Cusco es uno de los principales productores a nivel nacional café, lo cual constituye una alternativa viable para el desarrollo regional en los próximos años, por lo que es necesario tener conocimiento más profundo acerca del sector. Sin embargo, aún no existe un mercado local para el consumo de estos productos, porque la mayoría se destinan a la exportación.

1.5.3. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.

La presente investigación hará uso de un marco teórico; marketing ecológico, marketing mix, consumidor ecológico y la aplicación de estrategias del marketing para así proponer Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico.

1.6. HIPÓTESIS.

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.

H.G. “Para diseñar una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del Café Orgánico caso: Central de Cooperativas de la Convención y Lares “COCLA”- 2016, se debería: formular un Análisis del Sector Industrial, Estrategias Básicas o Genéricas, Estrategias de Crecimiento y Estrategias Competitivas, para Incrementar y Mejorar el consumo del café orgánico a nivel regional y local del Cusco”.

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.

H.E.1. “Las ventajas de aplicar una Estructura Estratégica para la Cooperativa de la Convención y Lares COCLA, son que mejorara la imagen y reputación de la empresa, responsabilidad social y el impacto medioambiental a nivel local y regional”.

H.E.2 “Las Estrategias de Marketing ecológico que vienen aplicando en la Cooperativa de la Convención y Lares COCLA son: estrategias comerciales y marketing mix; pero no se encuentran integradas dentro de una Estructura Estratégica”.

1.7. VARIABLES E INDICADORES.

1.7.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO
VARIABLE 1 V1: Estructura Estratégica	“Es un proceso sistemático de diseñar y elaborar e implementar las variables de la visión, misión y objetivos estratégicos. Los cuales mejoraran la gestión empresarial, específicamente en el marketing ecológico. Se dice que es un proceso sistemático porque están interrelacionados o interactúan directamente las variables.” (Gonzales, 2011)	D1.1 Análisis del Sector Industrial	I1.1.1 Competidores del Sector Industrial	Cuestionario
			I1.1.2 Potenciales Ingresantes	Cuestionario
			I1.1.3 Proveedores	Cuestionario
			I1.1.4 Clientes	Cuestionario
			I1.1.5 Productos Sustitutos	Cuestionario
		D1.2 Estrategias Básicas o Genéricas	I1.2.1 Liderazgo Global en Costes	Cuestionario
			I1.2.2 Diferenciación	Cuestionario
			I1.2.3 Segmentación	Cuestionario
		D1.3 Estrategias de Crecimiento	I1.3.1 Penetración de Mercado	Cuestionario
			I1.3.2 Desarrollo del Mercado	Cuestionario
			I1.3.3 Desarrollo del Producto	Cuestionario
			I1.3.4 Diversificación	Cuestionario
		D1.4 Estrategias Competitivas	I1.4.1 Estrategias de Líder	Cuestionario
			I1.4.2 Estrategia del Retador	Cuestionario
			I1.4.3 Estrategias del Seguidor	Cuestionario
			I1.4.4 Estrategias del Especialista	Cuestionario
VARIABLE 2 V2: Marketing Ecológico	“El Marketing Ecológico desde una perspectiva empresarial es definido como: el proceso de la planificación, implantación y control de una política de un producto, precio, promoción y distribución, que permita conseguir tres criterios: (1) que la necesidades de los clientes sean satisfechas, (2) que los objetivo de la organización sean conseguidos y (3) que los procesos generen el mínimo impacto negativo en el ecosistema.”	D2.1 Marketing Mix Ecológico	I2.1.1 Producto ecológico	Cuestionario
			I2.1.2 Precio ecológico	Cuestionario
			I2.1.3 Promoción ecológica	Cuestionario
			I2.1.4 Plaza ecológica	Cuestionario
		D2.2 Medio Ambiente.	I2.2.1 Reconocimiento y Certificaciones Medioambientales	Cuestionario
			I2.2.2 Utilización de Insumos Químicos	Cuestionario

Cuadro 1: Operacionalización de variables; Elaboración Propia

1.8. DISEÑO METODOLÓGICO.

1.8.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

1.8.1.1. En Cuanto a su Finalidad.

“APLICADA: Porque sus aportes están dirigidos a iluminar o aclarar la comprensión o solución de las variables materia de la investigación para hacer aplicada a la unidad de análisis” (cooperativa de café). (Caballero, 2013, pág. 254)

1.8.1.2. En Cuanto al Diseño de la Investigación.

NO EXPERIMENTAL. Se conoce también, post facto, por cuanto al estudio se basa en la observación de los hechos en pleno acontecimiento sin altera el entorno ni el fenómeno estudiado.

1.8.1.3. En Cuanto al Manejo de Datos.

- CUANTITATIVA: En la investigación el estudio de los datos se basa en la cuantificación y cálculo de los mismos.
- CUALITATIVA: Así mismo en la investigación el estudio de los datos se basa en la descripción de los rasgos característicos de los mismos.

1.8.1.4. En Cuanto a la Prolongación del Tiempo.

La investigación se realiza en el año 2016 y parte del 2017.

1.8.2. NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN.

Para el problema general se desarrolló una INVESTIGACIÓN DE NIVEL DESCRIPTIVO Y TECNOLÓGICO.

“La investigación descriptiva: trata de recoger información sobre el estado actual del fenómeno. Los estudios descriptivo nos llevan al conocimiento actualizado del fenómeno tal como se presenta” (Sanchez & Reyes, 1996, pág. 16)

“Una investigación es tecnológica cuando busca o desarrolla un método de aplicación eficaz de un conocimiento verificado. El método desarrollado es explícito, prescriptivo, secuencia y contrastado (estructura estratégica para el marketing ecológico); de aplicación para una realidad concreta (cooperativas de café en el distrito de Quillabamba)” (RODRIGUEZ SOSA, 1994)

“la investigación aplicada, pragmática o tecnológica, tiene por objetivo específico satisfacer necesidades relativas al bienestar de la sociedad. En tal sentido, se orienta a la búsqueda de fórmulas o métodos que permiten aplicar conocimientos científicos en la solución de problemas concretos relativos a la producción de bienes o prestación de servicios”. (CATALDO & P., 1990)

1.8.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

EL MÉTODO APLICADO ES "HIPOTÉTICO DEDUCTIVO" (BUNGE, 2000).

Del conceptual teórico n° 1 (estructura estratégica para el marketing ecológico) se dedujo una hipótesis que se operacionaliza en función de los atributos de las variables. Esta hipótesis baja al Nivel Empírico donde es contrastada con la realidad objetiva de la unidad de análisis (cooperativas de café), de allí se genera un nuevo conceptual que mediante la inducción llega al conceptual n° 1 enriqueciéndolo, de tal manera que se genera un conceptual n° 2. (Diseño de una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del café en el distrito de Quillabamba y Lares caso: cooperativas del café).

1.9. DISEÑO MUESTRAL.

1.9.1. POBLACIÓN.

El universo de la investigación estará comprendido por todos los caficultores de la cooperación de la Convención y Lares "COCLA". Dedicadas a la producción del Café orgánico que son 8000 caficultores.

1.9.2. MUESTRA.

- **MUESTRA 1:** Comprendido por todos los caficultores de la cooperativa de la Convención y Lares "COCLA"; dedicadas a la producción del café orgánico que son 8000 caficultores.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} = \frac{8000(1.96)^2}{(0.05)^2(8000-1) + 1.96^2 \cdot 0.05 \cdot 0.95} = 72,34$$

Dónde:

n= Tamaño de la muestra o número de encuestas

p y q= variabilidad de los datos: p=0.05 y q= 1-p

e= Margen de error = 0.05 = 5%

Z= Nivel de significación o confianza (95% = 1.96)

N = Población = 8000 caficultores.

- **MUESTRA 2:** Comprendido por todos los trabajadores administrativos de la cooperativa de la Convención y Lares "COCLA"; dedicadas a la producción del café orgánico que son 15 empleados que se realizara una encuesta por conveniencia.

1.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN

1.10.1. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las principales técnicas que se utilizara en la investigación es:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis documental

1.10.2. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los principales instrumentos de la investigación serán:

- Guía de entrevista
- Cuestionario
- Guía de análisis documental

1.11. OBTENCIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.11.1. OBTENCIÓN DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS

- Encuesta
- Guía de entrevista
- Observación directa

1.11.2. OBTENCIÓN DE DATOS DE FUENTES SECUNDARIAS

- Revisión bibliográfica
- Internet
- Cursos sobre marketing ecológico
- Experiencia sobre responsabilidad social y medioambiental.

CAPITULO II: ESTADO DEL ARTE, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. ESTADO DEL ARTE

2.1.1. ANTECEDENTE INTERNACIONAL.

UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA. FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS MENCION MARKETING. TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL. TEMA: "PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING ECOLOGICO PARA OPTIMIZAR EL USO DE DESECHOS TECNOLOGICOS EN LA CUIDAD DE GUAYAQUIL PARA LAS EMPRESAS DE RECICLAJE" UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA QUITO-ECUADOR, 2014". AUTORES: ALCIVAR PARRALES MARIO XAVIER, ALMEIDA REINOSO MANUEL ANDRES.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el trabajo investigador se puede realizar las siguientes conclusiones:

- El inadecuado tratamiento de desechos sólidos se constituye actualmente en un problema alarmante de contaminación para el medio ambiente, el cual se puede evidenciar a nivel nacional o internacional, incrementándose paulatinamente debido a la evolución digitalizada que genera el recambio constante de aparatos electrónicos.
- El peligro que representan los desechos tecnológicos para el ser humano es extremadamente alto, ya que pueden causar enfermedades degenerativas y casos de exposición prolongada también pueden causar la muerte de una persona.

2.1.2. ANTECEDENTE NACIONAL.

UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO LIMA. FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES. ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE MARKETING Y DIRECCION DE EMPRESAS. TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN MARKETING Y DIRECCION DE EMPRESAS. AUTOR: SERNA ANICAMA MILUSKA DAYANA TITULO: "EL MARKETING ECOLÓGICO Y SU INFLUENCIA EN LA CREACIÓN DE IMAGEN DE MARCA DEL PRODUCTO AGUA CIELO DE LA EMPRESA AJE EN LOS SEGMENTOS A Y B. LOS OLIVOS, EN EL AÑO 2014"

CONCLUSIONES

Actualmente las problemáticas ambientales están teniendo cada vez más una mayor cobertura por parte de los medios, la cual, siendo causa o efecto de la presión de las personas como consumidores, está conduciendo a una inevitable reacción por parte de las distintas industrias. La indiferencia de las empresas en cuanto a las temáticas ecológicas se vuelve insostenible, siendo significativa la necesidad de no sólo reconocer su existencia, sino que además incorporar prácticas específicas a sus políticas de negocio, de forma tal de frenar las acciones dañinas al medio ambiente, y además, ayudar incluso a revertir los daños ya existentes en él.

1. Con respecto a la campaña ecológica de la marca puedo indicar que el 63,7% de consumidores encuentran en CIELO un producto que ofrece un valor agregado, es decir la identifican como una marca diferente que ofrece productos ecológicos y entrega un beneficio al momento de adquirirla (precio, envase, promoción).
2. Basándonos en la pregunta 3 y 6 concluimos que las campañas publicitarias han logrado que los consumidores identifiquen a la marca como un producto

amigable con el medio ambiente que actúa con mayor cuidado durante la emisión de la publicidad ya que el 41,8% indica que CIELO evita realizar acciones de Greenwashing para intentar verse respetuosos del medio ambiente. Del mismo modo puedo resaltar que si bien un 63,7% indica que las campañas de CIELO brindan un valor agregado para el consumidor, el 27,9% indica que esta campaña son solo parte de un concepto pasajero.

3. De acuerdo a la pregunta 5, 14 y 19, el 39,4% indicaron que la principal fortaleza de CIELO es el mensaje que emite ya que sus presentaciones amigables con el medio ambiente generan conciencia ecológica (49,6% indico estar de acuerdo) y un 13,3% coincidió al decir que la marca desarrolla una cultura ecológica que permite decidir la compra del producto.
4. De la pregunta 17 y 11 podemos concluir que el 34,2% manifestó que la peor amenaza de CIELO es el ingreso de nuevas marcas al mercado (marcas existentes que manejen campañas ecológicas) ya que dentro del segmento A y B el 47,3% prefiere consumir agua SAN MATEO mientras que el 20,4% prefiere adquirir agua CIELO.
5. Por otro lado, podemos concluir que el 51,2% de los encuestados estaría dispuesto a pagar más por un producto con un envase responsablemente ecológico, esto debido a la nueva tendencia ambientalista donde el consumidor es más consiente de los productos que adquiere.

2.1.3. ANTECEDENTE LOCAL.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO. FACULTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONOMICAS, CONTABLES Y TURISMO. ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS TESIS PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACION. AUTORES: BACH. KATIA MERCEDES MEJIA AYCHO, BACH. MARILUZ ROJAS DELGADO "CONTROL DE CALIDAD EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL CAFÉ EN LA CENTRAL DE COOPERATIVAS AGRARIAS CAFETALERAS COCLA LTDA. N° 281" 2002.

CONCLUSIONES:

1. La investigación realizada señala que en la central de cooperativas agrarias cafetaleras COCLA N° 281, se aplican controles de calidad solamente para café pilado, de acuerdo a criterios establecidos por las normas técnicas de control de calidad de la Junta Nacional de Cafetaleros, así como en función a las exigencias de los países compradores.
2. Los controles de calidad aplicados son orientados principalmente a la producción de café pilado. El café molido carece de suficientes acciones en estándares de control de calidad.
3. La insuficiencia de control de calidad en el café molido repercute negativamente en su baja calidad, el cual es comercializado a nivel nacional pero no cuenta con la aceptación de los consumidores conforme se desprende de las encuestas aplicadas.

1.1. MARCO TEÓRICO

1.1.1. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

“Es un proceso sistemático de diseñar y elaborar e implementar las variables de la visión, misión y objetivos estratégicos. Los cuales mejoraran la gestión empresarial, específicamente en el marketing ecológico. Se dice que es un proceso sistemático porque están interrelacionados o interactúan directamente las variables.” (Gonzales, 2011)

1.1.1.1. Finalidad de una Estructura Estratégica

“La finalidad fundamental de una Estructura Estratégica es buscar el direccionamiento estratégico o la filosofía empresarial que servirá como guía y procedimiento para el mejoramiento continuo de la gestión empresarial, tanto en el Sector Público y Privado.

1.1.1.2. Importancia de una Estructura Estratégica

Una Estructura Estratégica es importante porque ayuda a la empresa buscar, un rumbo mediante una planeación estratégica, que ayudará a incrementar las utilidades o rentabilidad de una organización porque vamos a saber dónde estamos y a dónde queremos ir o llegar en un mundo globalizado.

1.1.1.3. Objetivo de una Estructura Estratégica

Una estructura estratégica tiene como objetivo ayudar a las organizaciones en su funcionamiento eficiente, eficaz y económico, utilizando racionalmente todos los recursos de la empresa. Esto nos ayudará a un mejoramiento de la gestión empresarial.

1.1.1.4. Características de una Estructura Estratégica.

- Concentración de las energías para la consecución de los objetivos.
- Creación de una cultura estratégica común, consensuando visiones históricas del pasado, análisis del presente, y planes de futuro.
- Uso más efectivo de los recursos disponibles.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Sabemos dónde estamos y a donde queremos llegar.” (Gonzales, 2011)

1.1.2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

“El término “Estrategia” (derivado del vocablo griego “strategos”, que significa “General”) tiene muchos usos. Los expertos difieren en al menos un aspecto primordial de las estrategias. Algunos autores consideran como parte de ellas tanto los puntos terminales, (propósito, visión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (políticas y planes.) Otros subrayan en el proceso estratégico la importancia de los medios para obtener los fines por encima de los fines.

Se considera que la estrategia es la determinación del propósito (omisión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de los recursos necesarios para cumplirlas.

Las estrategias se refieren a la dirección en que se encausarán recursos humanos y materiales a fin de acrecentarla posibilidad de cumplirlos objetivos elegidos. Cuánto más clara sea la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, tanto más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.” (Wilhrich Heinz, 1998)

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía, que un adversario haría o dejaría de hacer.

Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios consejos globales del funcionamiento de una empresa. Anthony los define como el resultado de...“el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos utilizados para obtener estos objetivos y las políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de los recursos.” (Anthony, 1990, pág. 24) Y Chadler define una estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa y la adopción de los recursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos” (Chadler,Jr, 1962, pág. 13).

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos, no tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos. De hecho, muchas estrategias, particularmente en los negocios, sea vienen al concepto tradicional militar al incluir consideraciones competitivas.

1.1.3. IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS.

Para desarrollar estrategias útiles y prácticas, la empresa debe comenzar por hacer un examen de conciencia, para precisar cuáles son sus aspectos positivos y cuales sus negativos o puntos débiles. Primero que todo, debe preguntarse qué tipo de empresa es, si tiene un solo producto o se dedica a una línea de productos.

Este examen debe extenderse a los aspectos de mercadeo y tecnología, pero no puede omitir tomar en cuenta las aspiraciones, prioridades y prejuicios de los altos directivos que controlan la empresa. ¿Qué buscan ellos? ¿Expansión? ¿Seguridad? ¿Posición? ¿Aumento en el valor de las acciones?

El siguiente aspecto por considerar es las posibilidades que tiene la empresa de participar en el mercado existente y la forma en que puede obviar sus posibles puntos débiles, bien sea empleando nuevos ejecutivos o adquiriendo otras empresas, o de alguna otra manera.

Este tipo de análisis requiere investigar los aspectos relevantes. Una estrategia efectiva se obtiene por medio del conocimiento y aprovechamiento de los aspectos positivos o puntos fuertes propios, de evitar los aspectos débiles y con base en lo anterior aprovechar las oportunidades que se presentan.

Dado que estrategias y políticas afectan a la planeación, también ejercen enorme influencia en las demás áreas de la administración. Las principales estrategias y políticas influirán naturalmente en la estructura de la organización, y por este medio en otras funciones de los administradores.

Antes de la década de los setenta, los gerentes que hacían planes a largo plazo generalmente daban por sentado que les esperaban tiempos mejores. Los planes para el futuro simplemente eran extensiones de lo que la organización había realizado en el pasado.

“Los cambios en las reglas del juego obligaron a los gerentes a desarrollar un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, e identificar oportunidades en que la organización podría tener una ventaja competitiva. El valor de pensar en términos estratégicos empezó a ser reconocido.

¿Por qué se consideran las estrategias tan importantes? Porque afectan muchas de las decisiones que los gerentes toman” (Robbins, 1991)

La implementación de estrategias se vuelve cada vez más importante para las empresas, debido al gran número de beneficios que éstas proporcionan.

Según Greenley, los beneficios de una estrategia son los siguientes:

- Permiten generar información y comunicarla mejor.
- La organización se vuelve más proactiva: permite influir en vez de responder a su medio ambiente, lo cual proporciona control sobre su futuro.
- Permite una fácil identificación y explotación de oportunidades.
- Provee una visión más objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco de coordinación mejorado para un mayor control de actividades.
- Minimiza los efectos de condiciones adversas y cambios ambientales.
- Facilita la toma de decisiones para lograr objetivos establecidos.
- Permite un mejor manejo de tiempo y recursos para lograr aprovechar las oportunidades identificadas.
- Provee un cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un negocio." (Greenley, 1992, pág. 106).

1.1.4. PROCESO DE UNA ESTRATÉGIA.

Es un proceso sistemático de diseñar y elaborar e implementar las variables de la visión, misión y objetivos estratégicos. Los cuales mejoraran la gestión empresarial, específicamente en el marketing ecológico. Se dice que es un proceso sistemático porque están interrelacionados o interactúan directamente las variables.

El proceso estratégico de administración es más que solo un grupo de reglas para seguir. El proceso estratégico de administración se implementa mejor cuando todos dentro de la empresa comprenden la estrategia. Las cinco etapas del proceso son establecer objetivos, análisis, formación de la estrategia, implementación de la estrategia y el monitoreo de la estrategia.

2.2.4.1 Establecer objetivos

El propósito de establecer objetivos es clarificar la visión para tu negocio. Esta etapa consiste en identificar tres facetas clave. Primero, define objetivos a corto y largo plazo. Segundo, identifica el proceso de cómo lograr tu objetivo. Finalmente, personaliza el proceso para tu personal, dale a cada persona una tarea con la cual pueda tener éxito. Ten en cuenta durante este proceso tus objetivos para que sean detallados, realistas y que coincidan con los valores de tu visión. Típicamente, el último paso en esta etapa es escribir una declaración de misión que comunique brevemente tus objetivos a tus accionistas y a tu personal.

2.2.4.2 Análisis

El análisis es una etapa clave porque la información reunida en esta etapa formará las siguientes dos etapas. Aquí, reúne tanta información y datos relevantes para lograr tu visión. El centro del análisis tiene que ser el comprender las necesidades del negocio como entidad sostenible, su dirección estratégica e identificar iniciativas que ayudarán a que tu empresa crezca. Examina cualquier problema externo o interno que pueda afectar tus metas y objetivos. Asegúrate de identificar las fortalezas y debilidades de tu organización como también cualquier amenaza y oportunidades que puedan surgir en el camino.

2.2.4.3 Formulación de la estrategia

El primer paso para formar una estrategia es revisar la información ganada al completar el análisis. Determina qué recursos tiene actualmente la empresa que puedan ayudar a alcanzar las metas y objetivos definidos. Identifica cualquier área en la cual la empresa tenga que buscar recursos externos. Los problemas que tenga la empresa tienen que ser priorizados por su importancia para tener éxito. Una vez priorizados, empieza a formular la estrategia.

2.2.4.4 Implementación de la estrategia

Una implementación exitosa de la estrategia es crítica para el proyecto de la empresa. Esta es la etapa de acción del proceso estratégico de administración. Si la estrategia general no funciona con la estructura actual de la empresa, tiene que instalarse una nueva estructura al comienzo de esta etapa. Todos dentro de la organización tienen que tener en claro sus responsabilidades y deberes, y cómo eso se ajusta con el objetivo general. Además, cualquier recurso o financiación para el proyecto tiene que ser asegurado en este punto. Una vez la financiación esté en lugar y los empleados estén listos, ejecuta el plan.

2.2.4.5 Evaluación y control

Las acciones de evaluación y control de una estrategia incluyen medidas de desempeño, una revisión consistente de problemas internos y externos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. Cualquier evaluación exitosa comienza con definir los parámetros que se van a medir. Estos parámetros tienen que reflejar los objetivos establecidos en la etapa 1. Determina tu progreso al medir los resultados reales contra el plan. Monitorear los problemas internos y externos también te permitirá reaccionar a cualquier cambio sustancial en el ambiente de tu empresa. Si determinas que la estrategia no está llevando a la empresa hacia su objetivo, toma acciones correctivas.

1.1.5. NIVELES DE ESTRATEGIAS

“Si todas las organizaciones solo produjeran un bien o prestaran un servicio, la administración de cualquier organización podría desarrollar una ESTRUCTURA ESTRATÉGICA único, que abarcara todo lo que hiciera. Pero muchas organizaciones están en diversas líneas de negocio y cada uno de estos negocios por lo común exige una estrategia separada. Por ello debemos diferenciar entre estrategia a nivel corporativo, a nivel de negocio y a nivel funcional.

2.2.5.1 Estrategias a nivel corporativo

Es necesaria cuando una organización está en una línea de negocios. Esta estrategia procura contestar a la pregunta ¿en qué serie de negocios deberíamos estar? La estrategia a nivel corporativo determina los roles que jugaran cada negocio en la organización.

2.2.5.2 Estrategias a nivel de negocios

Procura contestar a la pregunta ¿Cómo debemos competir en cada uno de nuestros negocios? Cuando una organización está en cierto número de negocios diferentes, se puede facilitar la planeación a crear Unidades Estratégicas, de negocios. Una unidad estratégica de negocios (UEN) representa un solo negocio o una colección de negocios relacionados.

2.2.5.3 Estrategias a nivel funcional

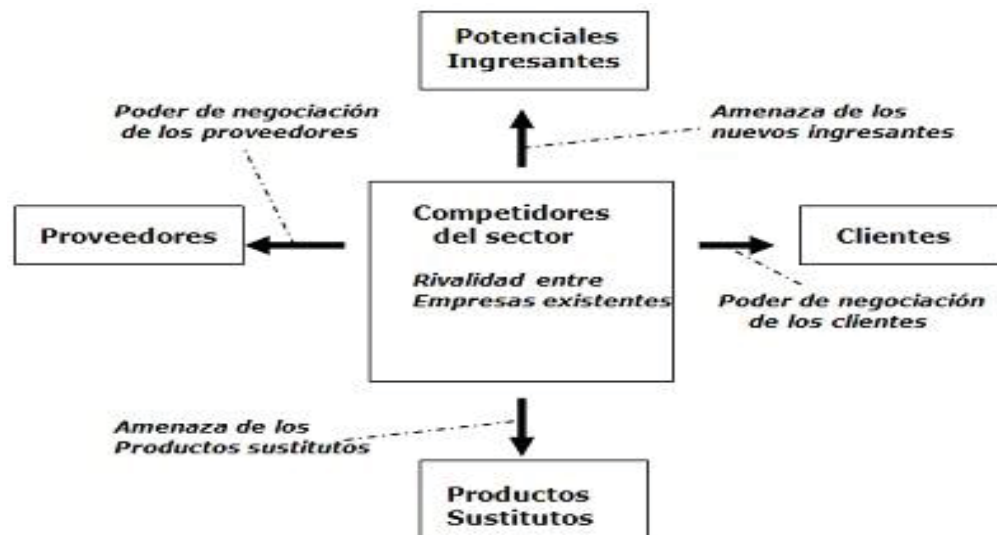
Procura responder a la pregunta ¿Cómo apoyamos la estrategia a nivel del negocio? Los departamentos funcionales como investigación y desarrollo, fabricación, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas necesitamos conformarse adaptarse y apoyar a la estrategia a nivel de negocio”. (Porter, 2012)

1.1.6. TIPOS DE ESTRATEGIAS

2.2.6.1 Análisis del Sector Industrial

“Las fuerzas competitivas” son:

Gráfico 1: Las cinco fuerzas competitivas. Michael Porter.



2.2.6.1.1 Competidores del sector industrial

En el centro del gráfico se ubican las empresas competidoras existentes, que tradicionalmente fueron visibles en un sector industrial.

La influencia de los competidores del sector será mayor o menor, de acuerdo con lo comprometidos que estén con el mercado, lo diferenciados que estén los productos, la existencia de altos costos fijos en la industria y las altas barreras de salida.

Si la industria resulta estratégica para varios grupos industriales poderosos, se traducirá en una competencia agresiva y se verá comprometido el cuadro de resultados de las empresas.

Los altos costos fijos en una industria estimulan la competencia por precios, para mejorar el volumen y aprovechar la capacidad instalada. Esto sucede en industrias como la del vidrio y cerámica, por la poca flexibilidad que tienen las líneas de

producción integradas por hornos. Lo mismo ocurre con las industrias que poseen gran infraestructura, como hoteles y transportes. El quebranto provocado por menores ventas es siempre mayor que en sectores cuyos costos fijos son bajos.

2.2.6.1.2 Potenciales ingresantes

Las empresas que se ven amenazadas por el ingreso de un poderoso competidor, actúan en forma muy diferente que en una situación de estabilidad frente a la cantidad de competidores. Se vuelven más agresivos a la hora de comprar marcas o empresas competidoras, incrementan sus presupuestos de publicidad y promoción, aumentan los incentivos al canal de distribución, tratando de taponar la entrada del nuevo jugador, etc.

2.2.6.1.3 Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos a los que se puede optar antes de tomar la decisión de compra, y cumple una función similar al que sustituye. Los productos sustitutos influyen en las estrategias y en el cuadro de resultados de una empresa porque son claramente competencia.

Es importante realizar un seguimiento de la evolución de los productos sustitutos en cuanto a tecnología, preferencias del consumidor, canales de distribución, precios, calidad de producto y estrategias de marketing. Evaluar y tratar a los productos sustitutos como un competidor directo.

2.2.6.1.4 Proveedores

Un proveedor que es monopolio tiene más facilidades para incrementar sus listas de precios, que cuando existe un mayor número de ellos. Por esta razón, los insumos estratégicos y los envases deben contar con proveedores alternativos. El tener un solo proveedor puede ser rentable en el corto plazo, pero peligroso en el largo plazo.

Los proveedores forman parte del sector industrial, y por esto son competencia de la empresa.

2.2.6.1.5 Clientes

En este caso, cliente significa quienes cumplen funciones de distribución y ventas a los consumidores finales. Los que forman parte de la cadena de distribución: distribuidores, mayoristas y minoristas.

El proceso de concentración en los canales de distribución trajo consecuencias directas en el poder de negociación de los clientes.

La calidad, cantidad y concentración de los clientes en un determinado mercado es una cuestión que influye gravemente en el cuadro de resultados de las empresas que desean vender en ese canal.

La composición de su cartera de clientes es una cuestión estratégica. Cuanto más concentrada tienen la venta en unos pocos clientes, menor será su poder." (Porter, 2012, pág. 43)

2.2.6.2 Estrategias básicas o genéricas

“Las estrategias genéricas de Michael Porter son un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa), propuestas por el profesor e investigador Michael Porter.

Estas estrategias buscan especialmente obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través de un liderazgo en costos, una diferenciación o un enfoque. A continuación, un resumen de cada una de estas estrategias, junto con ejemplos de su aplicación y sugerencias sobre cuándo utilizarlas:

2.2.6.2.1 Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.

Esta estrategia podría implicar ofrecer productos otorgando la mejor relación valor-precio (ofrecer productos de igual o mejor calidad que los de la competencia, pero a un menor precio), o simplemente ofrecer productos al menor precio disponible.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente obtener una mayor participación en el mercado y, por tanto, aumentar las ventas, pudiendo llegar al punto de sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

Algunas formas de reducir costos y así poder aplicar esta estrategia son:

- Aprovechar las economías de escala.
- Elaborar productos de manera estandarizada.
- Producir en grandes volúmenes.
- Usar suministros eficientes de materia prima.
- Simplificar el diseño del producto.
- Aprovechar las nuevas tecnologías.

- Realizar controles rigurosos en costos y gastos indirectos.
- Crear una cultura de reducción de costos en los trabajadores.
- Reducir costos en funciones de ventas, marketing y publicidad.

La estrategia de liderazgo en costos es eficaz solo en mercados amplios, ya que en mercados reducidos no habría muchas ganancias debido a que los márgenes de utilidades por producto al utilizar esta estrategia son generalmente pequeños.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son sensibles a los precios.
- Cuando hay pocas posibilidades de lograr una diferenciación en el producto.
- Cuando a los consumidores no les importa mucho las diferencias entre una y otra marca.
- Cuando existe un gran número de consumidores con una gran capacidad de negociación.

2.2.6.2.2 Diferenciación

La estrategia de diferenciación consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca principalmente la preferencia de los consumidores, pudiendo llegar al punto de aumentar los precios en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

Algunos ejemplos de aspectos en los que puede haber una diferenciación son:

- En el diseño del producto.
- En sus atributos o características.
- En su desempeño o rendimiento.
- En la calidad.
- En la marca.
- En brindar un buen servicio o atención al cliente.
- En la atención personalizada.
- En la rapidez en la entrega.
- En ofrecer servicios adicionales.

La estrategia de diferenciación es eficaz tanto en mercados amplios como en mercados reducidos, pero solo cuando la característica o las características diferenciadoras del producto son difíciles de imitar por la competencia.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando el mercado está compuesto por consumidores que son poco sensibles a los precios.
- Cuando los productos existentes no cumplen a cabalidad con las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Cuando las necesidades y preferencias de los consumidores son diversas.
- Cuando los productos existentes se diferencian poco entre sí.

2.2.6.2.3 Enfoque

La estrategia de enfoque consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

A través de la aplicación de esta estrategia se busca especializarse en un mercado reducido.

Algunos ejemplos del uso de esta estrategia son:

- Concentrarse en un grupo específico de consumidores.
- Concentrarse en un mercado geográfico en particular.
- Concentrarse en una línea de productos.
- Cerrar una o más divisiones para concentrarse en la que mejor rendimiento presente.

La estrategia de enfoque es eficaz solo en mercados reducidos, y cuando el segmento de mercado elegido es lo suficientemente grande como para ser rentable y tiene buen potencial de crecimiento.

Esta estrategia es recomendable utilizar en los siguientes casos:

- Cuando los consumidores tienen necesidades o preferencias específicas.
- Cuando las empresas competidoras no tienen en la mira el mismo segmento de mercado.
- Cuando no se cuenta con suficientes recursos como para aplicar las estrategias de liderazgo en costos o de diferenciación.” (Porter, 2012, pág. 77)

2.2.6.3 Estrategias de Crecimiento

“Los objetivos de crecimiento se encuentran en la mayor parte de las estrategias empresariales, sea de incremento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de la empresa estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de las competencias, gracias principalmente, a las economías de escala y a los efectos exigencia que genera.” (Lambin, 2003, pág. 453)

Una empresa pueda tratar de definir unos objetivos de crecimiento a tres niveles diferentes:

- Un objetivo de crecimiento dentro del mercado de referencia en el cual opera; nos referimos a un crecimiento intensivo.
- Un objetivo de crecimiento realizado dentro del sector industrial mediante una extracción lateral, hacia adelante o hacia atrás; se trata del crecimiento integrado.
- Un objetivo de crecimiento que se basa en las oportunidades situadas fuera del campo de actividad habitual: se trata del objetivo de crecimiento por diversificación.

2.2.6.3.1 Crecimiento intensivo

Una estrategia de crecimiento intensivo es adecuada para una empresa cuando esta, no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos en los mercados naturales de referencia. Se pueden adoptar diferentes estrategias: estrategia de penetración, estrategias de desarrollo de mercados y productos.

- Estrategias de penetración de mercados
 - Desarrollar la demanda primaria: incrementar el tamaño del mercado ampliando la demanda primaria. Por ejemplo:
 - Incitar a los compradores a utilizar más el producto.
 - Ampliar la base de consumidores convirtiendo a los no usuarios.
 - Incrementar las cantidades medias que consume el usuario.
 - Encontrar y fomentar nuevas oportunidades de utilización.
 - Aumentar la cuota de mercado; aumentar las ventas atrayendo a los compradores de marcas o de empresas competidoras mediante acciones de marketing:
 - Mejorar el producto o el servicio que se ofrece.
 - Reposicionar la marca.
 - Admitir reducciones sustanciales de precio.
 - Reforzar la red de distribución y servicio.
 - Organizar las acciones promocionales.
 - Adquisición de mercados; aumentar la cuota de mercado por una estrategia de adquisición o de colaboraciones entre empresas:
 - Compra de una empresa competidora, para obtener su cuota de mercado.
 - Creación de una empresa conjunta para controlar una cuota de mercado importante.
 - Defensa de una posición de mercado; proteger la cuota de mercado ostentada (relaciones con el cliente), red de distribuidores, imagen, etc. ajustando el marketing mix:
 - Modificaciones o reposicionamiento de productos o servicios.

- Estrategia defensiva de precio.
- Refuerzo de la red de distribución.
- Incremento o reorientación de las promociones.
- Racionalización del mercado; reorganizar los mercados abastecidos para reducir los costos y/o aumenta la eficacia del marketing:
 - Concentrarse en los segmentos más rentables.
 - Recurrir a distribuidores más eficaces.
 - Limitar el número de clientes fijando cantidades mínimas por pedido.
 - Abandonar de forma selectiva ciertos segmentos.
- Organización del mercado; mejorar la viabilidad económica influyendo en el nivel de competencia en el propio sector, por medio de prácticas legales:
 - Establecer reglas o directrices en las prácticas de la competencia, con el apoyo de los poderes públicos.
 - Crear organizaciones profesionales de investigación para mejorar la información de mercados.
 - Firmar acuerdos sobre reducción o estabilización de la producción.
- Estrategias de desarrollo de mercados
 - Necesidades no explícitas; proporcionar a los clientes soluciones a necesidades que todavía no sean percibido. El objetivo consiste en dirigir al cliente hacia nuevos productos, (como la fotografía instantánea), educarles y crear un nuevo mercado media una estrategia de marketing de abastecimiento.

- Nuevos segmentos; dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico:
 - Introducir un producto industrial en un mercado de consumo.
 - Vender el producto a otro grupo de compradores de edad diferente.
- Nuevos canales de distribución: distribuir el producto a través de otro canal de distribución, complementario de los canales actuales:
 - Adoptar un sistema de marketing directo para grupos específicos de clientes.
 - Distribuir los productos a través de máquinas expendedoras.
 - Desarrollar un sistema de franquicia paralelo a la red existente.
- Expansión geográfica: hacia otras partes del país u otros países:
 - Expedir los productos hacia mercados extranjeros descansando en los agentes locales o en una empresa de comercialización internacional independiente.
 - Crear una red de distribución exclusiva para manejar los negocios en el extranjero.
 - Adquirir una empresa extranjera en el mismo sector.
- Estrategias de desarrollo de productos
 - Innovaciones discontinuas. Lanzar un nuevo producto o servicio, que representa un cambio fundamental en los beneficios ofrecidos a los clientes y en el comportamiento necesario para utilizarlo. Los clientes, de algún modo deben discontinuar sus patrones pasados para encajar

los nuevos productos en sus vidas (por ejemplo, los teléfonos celulares y los servicios de banca automática).

- Adición de características: añadir funciones o características a los productos existentes, con el objetivo de expandir el mercado:
 - Incrementar la versatilidad de un producto añadiéndole funciones.
 - Añadir un valor emocional o social a un producto utilitario.
 - Mejorar la seguridad o el confort del producto.
- Ampliar la gama de productos: introducir nuevas variedades para aumentar la participación de mercado:
 - Lanzando diferentes categorías de productos bajo el paraguas del nombre de marca.
 - Aumentar el número de sabores, esencias, colores o composiciones.
 - Ofrecer el mismo producto en diferentes formas o modelos.
- Rejuvenecimiento de una línea de productos: restaurar la competitividad total de los productos obsoletos o inadecuados, reemplazándolos con productos tecnológicos o funcionalmente superiores:
 - Desarrollar una nueva generación de productos más poderosos.
 - Lanzar nuevos modelos de los productos existentes dentro de una gama de productos "verdes" (ecológicamente amigables).
 - Mejorar los aspectos estéticos del producto.
- Mejora de la calidad del producto: mejorar la manera en que un producto desempeña sus funciones como un conjunto de beneficios:

- Determinar el grupo de beneficios buscando por cada grupo de clientes.
- Establecer estándares de calidad en cada dimensión del paquete de beneficios.
- Establecer un programa de control total de la calidad.
- Adquisición de una gama de productos: completar, mejorar o ampliar la gama de productos a través de medios externos:
 - Adquirir una empresa con una línea de productos complementaria.
 - Acordar con los proveedores que productos serán revendidos con la marca de la empresa.
 - Crear una asociación conjunta (joint venture) para el desarrollo y la producción de un nuevo producto.
- Racionalización de una gama de productos: modificar la línea de productos para reducir los costos de producción o de distribución:
 - Estandarización de la línea de productos y del embalaje.
 - Abandono selectivo de productos marginales no rentables.
 - Rediseño de los productos menores.

2.2.6.3.2 Crecimiento Integrado.

Una estrategia de crecimiento integrador se justifica cuando una empresa puede aumentar la rentabilidad al controlar diferentes actividades de importancia estratégica dentro de la cadena de abastecimiento. Describe una variedad de acuerdos make-or-buy que las empresas usan para obtener un suministro rápido de materias primas estratégicas y un mercado rápido para colocar su producción. Se trata, por ejemplo, de asegurar la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de

distribución, o bien, de tener acceso a la información de una actividad para asegurar los mercados cautivos. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia adelante e integración horizontal.

- Estrategias de integración hacia atrás.

Una estrategia de integración hacia atrás generalmente se guía por la preocupación de mantener o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica, ya sea de materias primas o materiales semiprocesados, componentes o servicios. En algunos casos, la integración hacia atrás resulta necesaria porque los proveedores no tienen los recursos o el know-how tecnológico para fabricar los componentes o materiales que le son indispensables a la empresa. Otro objetivo puede ser lograr acceso a una tecnología clave que puede ser esencial para el éxito de la actividad. Por ejemplo, muchos fabricantes de computadoras se han integrado hacia atrás en el diseño y la producción de semiconductores, con el objetivo de controlar esta actividad fundamental.

- Estrategias de integración hacia adelante

La motivación básica para implementar una estrategia de integración hacia adelante es controlar las salidas de los productos sin que la empresa se vea asfixiada. Para una empresa de bienes de consumo se tratará de controlar la distribución a través de franquicias o contratos exclusivos, o incluso crear sus propias redes de tiendas, tal como ocurre con Yves, Rocher o Bata. En los mercados industriales, el objetivo principal es asegurar el desarrollo de industrias de transformación e incorporación hacia adelante, que son las salidas naturales. Así es como algunas industrias de base participan activamente en la creación de empresas transformadoras intermediarias. En algunos casos, la integración hacia adelante se realiza simplemente para contar con un mejor entendimiento de las necesidades de los compradores de productos

manufacturados. La adopción de una estrategia de "solución a un problema" generalmente implica alguna forma de integración hacia adelante. La nueva estrategia de desarrollo adoptada por Xerox nos provee un buen ejemplo de este tipo de estrategia de integración.

- Estrategias de integración horizontal

Una estrategia de integración horizontal tiene una perspectiva totalmente diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores. Pueden existir varios argumentos: neutralizar un rival peligroso, alcanzar un volumen crítico que le permita poder beneficiarse de los efectos de escala y de líneas de productos complementarias, y tener acceso a redes de distribución o segmentos de mercado restringidos.

2.2.6.3.3 Crecimiento por diversificación.

Una estrategia de crecimiento por diversificación se justifica si la cadena de abastecimiento de la empresa presenta pocas o ninguna perspectiva de crecimiento o rentabilidad. Esto puede ocurrir ya sea porque los competidores ocupan una posición poderosa, o porque el mercado de referencia está en declive. La diversificación implica entrar en nuevos mercados-producto. Este tipo de estrategia de crecimiento es mucho más arriesgada, debido a que el salto hacia lo desconocido es muy significativo. Es usual establecer una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

- Estrategia de diversificación concéntrica

En una estrategia de diversificación concéntrica, la empresa sale de su red industrial y comercial, y trata de agregar nuevas actividades, que están relacionadas con sus actividades actuales, tecnológica o comercialmente. El objetivo es beneficiarse de los efectos sinérgicos determinados por la complementariedad de las actividades, y expandir, de este modo, el mercado de referencia de la empresa. Una estrategia de

diversificación concéntrica usualmente tiene como objetivos atraer nuevos grupos de compradores y expandir el mercado de referencia de la empresa.

- Estrategia de diversificación pura

En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en nuevas actividades que no están relacionadas con sus actividades tradicionales, ni tecnológica ni comercialmente. El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos para rejuvenecer la cartera de productos. Hacia fines de 1978, por ejemplo, Volkswagen compró Triumph-Adler, que se especializa en informática y equipamiento de oficina, por esta misma razón. Las estrategias de diversificación son, sin duda, las estrategias más riesgosas y complejas, porque llevan a la empresa hacia territorios desconocidos. Para ser exitosa, la diversificación requiere importantes recursos humanos y financieros. Drucker (1981, p. 16) considera que una diversificación exitosa requiere una base o unidad común, representada por mercados, tecnologías o procesos de producción comunes. Señala que sin una unidad base, la diversificación nunca funciona; los lazos financieros aislados son insuficientes.

2.2.6.4 Estrategias competitivas

Las consideraciones explícitas de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante en una estrategia de desarrollo. La medida de la competitividad ha permitido evaluar la importancia de directos e identificar sus comportamientos competitivos. La siguiente consiste en desarrollar una estrategia sobre la base de las evaluaciones realistas, de la relación de fuerzas existentes y determinar los medios a poner en funcionamiento para alcanzar los objetivos establecidos.

Kotler (1991) establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; su tipología se basa en la importante cuota de mercado mantenida e incluye: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

2.2.6.4.1 Las estrategias del líder

La empresa líder en un producto-mercado es la que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo el punto de referencia que las empresas rivales se esfuerzan por atacar, imitar o evitar.

- Desarrollo de la demanda primaria: la empresa líder generalmente la que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia que corresponde a la responsabilidad del líder es desarrollar la demanda global a través de la búsqueda de nuevos usuarios del producto, nuevos usos y más usos de los productos existentes. Este tipo de estrategia se observa principalmente en las primeras fases el ciclo de vida de un producto-mercado cuando la demanda global es extensible y la tensión entre competidores es débil, debido al elevado potencial de crecimiento global.

- Estrategia defensiva: una segunda estrategia, típica de la empresa que mantiene una cuota de mercado elevada, es una estrategia defensiva: proteger la cuota de mercado reaccionando a las acciones de los competidores directos. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que, una vez que ha abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores. Se pueden adoptar varias estrategias defensivas:
 - La innovación y el avance tecnológico, con el fin de desanimar a la competencia.
 - La consolidación del mercado mediante una distribución intensiva y una política de línea de productos que procure cubrir todos los segmentos del mercado.
 - La confrontación, es decir, el enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o mediante una lucha publicitaria.
- Estrategia ofensiva; una tercera posibilidad que se le presenta a una empresa dominante es extender su cuota de mercado mediante una estrategia ofensiva. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y mejor así la rentabilidad. Esta estrategia se basa en la hipótesis de la existencia de una relación entre la participación en el mercado y la rentabilidad.
- La estrategia de desmarketing; otra estrategia a considerar por una empresa dominante es reducir su participación en el mercado, con el fin de evitar acusaciones de monopolio o de cuasi monopolio. Existen varias posibilidades. En primer lugar, utilizar algunos segmentos mediante el incremento de precios o la reducción de los servicios ofrecidos y de las

actividades de publicidad y de promoción. Otra estrategia es la de diversificación hacia productos-mercado diferentes de aquellos en que la empresa tiene una posición dominante. Por último, en una perspectiva totalmente diferente, una última estrategia es usar la comunicación o las relaciones públicas para promocionar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos.

2.2.6.4.2 Las estrategias del retador

La empresa que no domina un producto-mercado puede elegir entre atacar al líder y ser su retador, o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las acciones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

Los dos problemas clave que enfrenta el retador son: a) la elección del campo de batalla para atacar a la empresa líder, y b) la evaluación de su capacidad de reacción y defensa.

- En cuanto a la elección del campo de batalla existen dos posibilidades
 - El ataque frontal; consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles. Para tener éxito un ataque frontal exige que la relación de fuerzas este claramente a favor del atacante.
 - El ataque lateral; tienen como objetivo enfrentarse al líder en una u otra dimensiones estratégicas, en las cuales el competidor es débil o está mal preparado. Un ataque lateral puede dirigirse, por ejemplo, hacia una región o una red de distribución donde la

empresa líder no está bien representada, o hacia un segmento de mercado donde su producto está menos adaptado.

Antes de realizar un movimiento ofensivo, es esencial realizar una evaluación correcta de la capacidad de reacción y de defensa del competidor líder, Porter (1982) sugiere utilizar los siguientes criterios:

- **Vulnerabilidad;** ¿A qué maniobras estratégicas, a que actos de gobiernos, a que acontecimientos de la economía o en el sector sería más vulnerable el competidor?
- **Provocación;** ¿Cuáles son los acontecimientos o maniobras que provocarían una represalia de los competidores, aunque ello sea costoso y se reduzca el rendimiento financiero?
- **Eficacia de las represalias;** ¿Qué acciones o eventos podrían impedir la reacción rápida y eficaz del competidor, dados sus objetivos, estrategias o capacidades?

2.2.6.4.3 Las estrategias del seguidor

Como se ha visto anteriormente, es un competidor que, no disponiendo más de una cuota de mercado reducida, adopta comportamiento adaptativo, alineando sus decisiones según las acciones de la competencia. En vez de atacar al líder estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica, adoptando la misma actitud que el líder del mercado. Este tipo de comportamiento se observa principalmente en los mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas del precio son muy elevadas, de tal forma que nadie tiene

interés en iniciar una guerra competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de empresas del mercado.

El hecho de adoptar un comportamiento de seguidor no significa que la empresa adopte una estrategia competitiva, sino todo, al contrario.

Hamermesh et al. (1978) han descubierto cuatro características en las estrategias implementadas por las empresas de gran rentabilidad y de escasa participación en el mercado:

- Segmentar creativamente el mercado; para compensar su desventaja de tamaño, una empresa de baja cuota de mercado debe limitarse a un cierto número de segmentos, donde sus fortalezas serán mejor valoradas y donde tendrá mayores posibilidades de no coincidir con los competidores dominantes.
- Utilizar eficazmente la I+D: las empresas de baja cuota de mercado pueden luchar con grandes empresas en el campo de la investigación fundamental; la I+D debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos que trata de reducir los costes.
- Pensar en pequeño: las empresas rentables con baja cuota en el mercado se contentan con su pequeño tamaño y ponen en énfasis en beneficio más que el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado; en la especialización más que en la diversificación.
- La última de estas características es la influencia omnipresente del jefe ejecutivo ubicuo (J.E.U.).

2.2.6.4.4 Las estrategias del especialista

La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser un pez gordo en un estanque pequeño, en lugar de un pez pequeño en un estanque grande. Esta estrategia competitiva es una las estrategias básicas analizadas anteriormente, la estrategia de concentración. La clave de esta estrategia es a la especialización en un nicho. Para ser rentable y duradero, un nicho debe poseer estas cinco características (Kotler, 1991, pag 394:

- Representar un potencial de beneficio suficiente.
- Tener un potencial de crecimiento.
- Ser poco atractivo para la competencia.
- Corresponder a las capacidades distintas de la empresa.
- Poseer una barrera de entrada sostenible.

El problema de la empresa que busca especializarse es descubrir las características o el criterio a partir de que se puede construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto, o una cualidad distinta concreta o a cualquier elemento del marketing mix.

2.2.7 EL MARKETING ECOLÓGICO.

En la actualidad, el acelerado crecimiento poblacional ha provocado también un incremento en el consumo de bienes y servicios, que está generando escasez de los recursos naturales y, por consiguiente, una mayor conciencia ecológica por parte de las empresas y los consumidores, es decir, hoy en día algunas empresas buscan que sus procesos de producción y el uso de sus productos generen un mínimo impacto en el medio ambiente.

Alrededor de 80 millones de personas en el mundo ha optado formas de consumo compatibles con el desarrollo sostenible, la justicia social y la salud. Se le llama LOHAS, que es el acrónimo en inglés de “estilo de vida sano y sostenible” (lifestyles of health an sustainability). Estos consumidores responsables o socioconsecuentes mueven un creciente mercado anual de más de 500 billones de dólares, que incluye desde comida proveniente de la agricultura biológica hasta electrométricos de bajo consumo energético, pasando por el ecoturismo y el uso de vehículos de bajo impacto (bicicletas), y la medicina alternativa.

“El marketing ecológico surge a raíz de una necesidad: las empresas se ven obligadas a adaptarse a las demandas ecológicas de sus mercados y de los organismos que regulan sus actividades contaminantes” (Lorenzo Diaz, 2002, pág. 6)

El marketing ecológico desde una perspectiva empresarial es definido como: “el proceso de la planificación, implantación y control de una política de producto, precio, promoción y distribución que permita conseguir tres criterios: (1) que las necesidades de los clientes sean satisfechas, (2) que los objetivos de la organización sean conseguidos y (3) que el procesos genere el mínimo impacto negativo en el ecosistema” (Chamorro, 2001, pág. 4)

La incorporación de un tercer objetivo a la actividad de algunas empresas, representa una oportunidad, más que una obligación, porque significa que a través de sus productos y actividades de responsabilidad ecológica, pueden mejorar su imagen ante la sociedad y al mismo tiempo, contribuir a la concientización del consumidor sobre la importancia de preservar el medio ambiente.

Calomarde define el marketing ecológico como: "un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria para las partes que en ella intervienen, la sociedad y el entorno natural, mediante el desarrollo, la valoración, distribución y promoción por una de las partes de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita, de forma que, ayudando a la conservación y mejora del medio ambiente, contribuyan al desarrollo sostenible de la economía y la sociedad" (Calomarde V., 2000, pág. 22)

Más allá del ámbito empresarial, se encuentra la sociedad y la economía de una nación; por lo que, las acciones que se realice en la empresa en materia ambiental, tienen un impacto global y de ahí la importancia de la conservación de los recursos naturales.

Por su parte, Lorenzo asegura que: "es un proceso de gestión integral, responsable de la identificación, anticipación y satisfacción de las demandas de los clientes y de la sociedad, de una forma rentable y sostenible" (Lorenzo Diaz, 2002, pág. 7)

2.2.8 TÉRMINOS INTRODUCIDOS POR EL MARKETING ECOLÓGICO

El uso del enfoque ecológico aplicado al marketing, trae consigo algunos conceptos que en este momento es necesario aclarar para referencias posteriores y estos son lo que a continuación se mencionan.

2.2.8.1 Producto ecológico.

“Aquel producto que cumpliendo las mismas funciones que los productos equivalentes, su daño al medio ambiente es inferior durante la totalidad de sus ciclo de vida: es decir, que la suma de sus impactos generados durante la fase de extracción de la materia prima, de producción, de distribución, de uso/consumo y de eliminación es menor cuantía que en el caso del resto de productos que satisfacen la misma necesidad” (Chamorro, 2001, pág. 6)

El producto ecológico está sustentado en sus dos aspectos: tangible e intangible, es decir, posee atributos y beneficios, desde sus procesos de producción, pasando por su comercialización y finalmente, su reutilización o reciclaje, lo cual garantiza en su totalidad, que dicho producto genere mínimo impacto negativo en el medio ambiente. Se trata de un producto más saludable, pues según una investigación estadounidense, realizada por el Journal of agricultural and food chemistry, arroja que las frutas y vegetales orgánicos tuvieron niveles más altos de antioxidantes, los cuales sirven para prevenir el envejecimiento prematuro e incluso el cáncer.

2.2.8.2 Consumidor ecológico.

Se puede definir como “Aquel consumidor que manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos que sean percibidos como de menos impacto sobre el medio ambiente” (Chamorro, 2001, pág. 2)

Este tipo de consumidor busca no solo satisfacer sus necesidades básicas, sino, además, contribuir al cuidado y mejora de la naturaleza. Para ello, es importante que la información acerca de los productos refleje una preocupación con el medio ambiente, esté al alcance del comprador.

“los consumidores han cobrado cada vez más conciencia del problema ecológico, y lo están expresando abiertamente. Es decir un movimiento que no se limita a un país, esta inquietud es una manifestación mundial” (Fischer, 2004, pág. 75)

2.2.9 FUNCIONES Y OBJETIVOS DEL MARKETING ECOLÓGICO

El marketing ecológico desempeña diversas funciones y objetivos dependiendo del área en donde se utilice, algunas de estas son:

- Informar y educar sobre temas de carácter medioambiental.
- Estimular acciones beneficiosas para el medio ambiente.
- Redirigir las elecciones del consumidor
- Cambiar comportamientos nocivos para el entorno natural.
- Rediseñar la mezcla de mercadotecnia ecológica para incorporar el factor medioambiental. Crear una cultura organizativa basada en la búsqueda continua de la mejora medioambiental de la empresa. (Chamorro, 2001, pág. 4)

2.2.10 LA MEZCLA DEL MARKETING ECOLOGICO.

Gráfico 2: El Sistema de las Cuatro "P"

EL SISTEMA DE LAS CUATRO "P"



Fuente: (KOTLER, 1999, pág. 20)

"A comienzos de los años sesenta, el profesor Jerome McCarthy propuso un esquema de marketing mix consistente en 4P: producto, precio, posición y promoción" (KOTLER, 1999, pág. 130)Figura N° 3: El Sistema de las Cuatro "P".

Sin embargo, desde entonces esta mezcla se ha venido transformando y adaptando a los diversos enfoques de la mercadotecnia, sobre todo se le han venido agregando más elementos, lo cual no es motivo de que esta sea o no más efectiva, sino lo importante es que se diseñe una estrategia de marketing y se aplique de la mejor forma posible a una empresa.

Así uno de los objetivos primordiales del marketing ecológico es introducir el enfoque ecológico en el plan de mercadotecnia de la empresa y en general. En el ámbito de

operación misma. Por lo que es necesario incorporar objetivos ecológicos a casa uno de los cuatro componentes del marketing mix, dando como resultado la mezcla del marketing ecológico.

2.2.10.1 El producto ecologico.

“La base de todo negocio es un producto u oferta una compañía aspirada a hacer un producto u oferta mejor y diferente, de manera tal que el mercado objetivo lo prefiera e incluso pague un precio superior”. (KOTLER, 1999, pág. 132)

Debemos partir de la idea de mejora continua y evolución técnica constante para pensar en definir los productos ecológicos. No existe un producto ecológico por sí mismo, sino en función de su comportamiento medioambiental durante todo su ciclo de vida, desde el análisis de las materias primas que lo componen, sus procesos productivos en conjunto, su uso, los residuos generados por su distribución y transporte y, finalmente, su reutilización o eliminación.

2.2.10.1.1 El diseño de productos ecológicos.

Muchas veces la idea de un nuevo producto surge al identificar necesidades no resueltas de los consumidores. Los aspectos ecológicos, en la medida en que sean también una necesidad para el consumidor o una imposición normativa, harán modificar la forma en que han sido concebidos muchos productos actuales, y será necesario plantear su rediseño, adaptación, sustitución o eliminación, ya que serán superados por los de la competencia o prohibidos legalmente.

Los productos que hoy son habituales para el consumidor pueden dejar de ser aceptados por éste, debido a su carácter ecológicamente negativo por su capacidad generadora de contaminación, por su mala imagen ecológica o porque eliminar su envase y embalaje causa más molestias que los de la competencia debido a las restricciones normativas impuestas. Ante esta posibilidad, las empresas deberán

intentar reaccionar de forma proactiva, adelantándose a los movimientos de la demanda.

Los tipos de actuaciones generales que un jefe de producto tiene disponibles no son tantos como las características ecológicas de los productos sobre las que se puede actuar, ya que las limitaciones técnicas, que son responsabilidad de los ingenieros y diseñadores técnicos, vienen limitadas por múltiples factores empresariales.

Por ello, estas actuaciones pueden resumirse en las siguientes acciones.

2.2.10.1.1.1 Introducción de nuevos productos.

Nuevos mercados para las innovaciones, diversificación por nuevos usos, aprovechamiento del conocimiento del mercado para la protección del medio ambiente.
(Muñoz Serra , 2013)

2.2.10.1.1.2 Mejora de productos existentes.

Rediseño de productos de forma que sean menos perjudiciales para el medio ambiente, ofreciendo alternativas ecológicas respecto de los productos existentes.
(Muñoz Serra , 2013)

2.2.10.1.1.3 Eliminación de productos existentes.

“El análisis de la imagen ecológica de los productos y su aceptación por los consumidores orientará sus posibilidades de supervivencia rentable. En el caso de que no sea posible o rentable continuar con su comercialización se deberá proceder a su eliminación de la forma menos gravosa para la empresa” (Muñoz Serra , 2013). Es necesario establecer unos criterios técnicos de evaluación del impacto medioambiental de los productos, que se basen en datos medibles y comparables, tanto para el diseño ecológico de los nuevos productos como para el rediseño de los productos existentes. Para ello no existe actualmente ninguna metodología formalmente establecida que

desarrolle estas evaluaciones. En la tabla (Wicke, 1990) se dan una serie de criterios generales para la evaluación medioambiental del ciclo de vida del producto. Debe tenerse en cuenta que son una guía para estudio, pero su nivel de desarrollo es muy primario.

Cuadro 2: Criterios medioambientales, según L. Wicke (1990)

Fase de producción	Fase de venta, uso y consumo	Fase de eliminación
• Empleo de materiales no contaminantes y que consuman poca energía. • Empleo de materias primas disponibles en abundancia. • Explotación mínima de los recursos. • Posibilitar una larga duración de los productos. • Contribución del producto a una producción ecológicamente correcta en cuanto a las emisiones y la energía. • En lo posible, fomentar la producción no solo de productos "relativamente" limpios (por ejemplo, coches con catalizador), sino de productos limpios per se (por ejemplo, bicicletas, alimentos cultivados biológicamente).	• Envases no perjudiciales para el medio ambiente o para la salud. • Reutilización o aprovechamiento de los envases. • Producto y envase del menor volumen posible. • Inocuidad en el uso y consumo. • Nula o no perjudicial emisión de gases en el uso y consumo. • Nula o escasa emisión de líquidos perjudiciales. • Uso y consumo que ahorren energía. • Uso y consumo silenciosos. • Facilitar un uso lo más económico y limpio posible (instrucciones de empleo, servicio, asesoramiento). • Aumento de la facilidad de reparación y mantenimiento y de sustitución de las piezas. • Aumento de durabilidad (retrasar la obsolescencia estilística, funcional y material).	• Volumen reducido de residuos. • Posibilidad de computación, incineración depósitos sin problemas. • Minimización del volumen desechable gracias a la posibilidad de reutilización (de piezas, por ejemplo). • Posibilidad de reciclar los productos de desecho. • En caso de desechos peligrosos, facilitar el nuevo aprovechamiento o la recogida y eliminación selectiva. • Aprovechamiento energético sin problemas gracias a la incineración de residuos.

Bajo este mismo concepto se considera que un producto ecológico es un producto aumentado, ya que el aspecto ecológico representa un valor agregado o un beneficio extra para el consumidor y que está sustentado sobre el producto básico o real.

Así, la evaluación del producto, desde el punto de vista ecológico, se realiza a través de una serie de herramientas de análisis:

“El análisis del ciclo de vida (ACV): está centrado en el producto. El impacto ambiental del producto a lo largo de las distintas etapas de su ciclo de vida producción, venta, uso y consumo, y eliminación depende de su diseño. (Lorenzo Diaz, 2002, pág. 9)

“Las normas ISO 14001 y EMAS: son una serie de acciones coordinadas dentro de las empresas y que son auditables externamente, de forma que, desde la idea de la mejora continua, cada empresa se plantea la forma de contrastar sus acciones ambientales. Consiste, a diferencia del ACV, en un análisis de las actuaciones en el conjunto de la empresa sin limitarse solo al producto” (Lorenzo Diaz, 2002, pág. 9)

2.2.10.1.1.4 Etiquetado Ecológico.

El etiquetado ecológico presenta una serie de ventajas desde el punto de vista de marketing. Hace referencia al producto, es un tangible que acompaña al producto y es a su vez fuente de información para el consumidor. La idea de partida es promover la mejora continua de los productos desde el punto de vista ecológico, considerando todo el ciclo de vida: consumo de energía y materiales, fabricación, distribución y consumo, y generación de residuos de uso.

Los productos que inicialmente se estudian deben reunir los siguientes requisitos:

- Impacto ambiental significativo.
- Destinados al consumidor final.

Posibilidad de elección alternativa para el consumidor. “Rotación mínima requerida. ”
Representar para la empresa una parte significativa del gasto medioambiental en el que incurre por consumos de recursos naturales o tratamientos posteriores de residuos.

2.2.10.1.1.5 Los residuos de envases y embalajes.

Los aspectos ecológicos del envase y embalaje han recibido una atención mayor en la Comunidad Europea, en especial el proceso de reciclado de residuos generados por los consumos individuales, que representan el mayor volumen de generación. Junto con estos sistemas, la norma admite la recogida de los envases y embalajes por el propio fabricante, pero ello obliga a una infraestructura propia en cada tienda, además de organizar la recogida individualizada de los envases y embalajes por cada fabricante en la tienda.

“La adhesión de cada fabricante al sistema de gestión permite la inclusión de un símbolo denominado PUNTO VERDE en el producto, lo que indica que sus residuos serán tratados para su reciclado ecológico. El sistema deberá autofinanciarse e incluso deberá desarrollar unos planes de prevención con objetivos concretos de reducción de envases y embalajes, así como desarrollar los sistemas necesarios para controlar estos objetivos” (Muñoz Serra , 2013)

Más aun, las cuestiones relacionadas con el diseño ecológico como el llamado eco etiquetado en donde el envase, embalaje y principalmente la etiqueta de un producto, representan la fuente de información para el consumidor, deben de estar diseñados y elaborados con materiales que preserven el entorno. El objetivo de estas medidas es que, no genere sustancias toxicas después de haberse consumido el producto que estaba contenido en estos.

En conclusión, el producto ecológico es aquel que posee ciertos atributos tanto propios (duración, facilidad de reciclarse, tipo y cantidad de materiales usados), como de su proceso de fabricación o producción (consumo de energía, uso de agua, generación de residuos) y lo cual resulta un beneficio para el medio ambiente.

2.2.10.2 Precio ecológico.

“El precio es el indicador general del valor que el consumidor da al producto. Para el marketing ecológico se debe fijar un precio que refleje la estructura de costes de la empresa una vez que se han recogido todos los costes ecológicos derivados de la fabricación del producto” (Chamorro, 2001, pág. 6)

Los factores que se consideran en la determinación del nivel de precios a fijar para los productos son:

- La percepción del consumidor.
- Los productos y precios de la competencia.
- La estructura de costes unitarios.

En teoría el precio más adecuado debe estar comprendido entre un mínimo indicado por sus costes unitarios y un máximo del valor percibido que le asignan los consumidores, y además debe reflejar un valor adecuado en relación con las ofertas de los productos competidores.

2.2.10.2.1 Los costes ecológicos y su influencia en el precio.

“Otros costes de los componentes pueden reflejarse como coste de oportunidad frente al empleo de materiales menos ecológicos, estableciendo el diferencial final debido al componente «ecológico» del producto. Los principales tipos de costes ecológicos a considerar en la empresa son (Fuller, 1999)”:

1. **Producto**

- Incremento de costes por la introducción de materiales respetuosos con el medio ambiente.
- Reducción de costes (ahorros) por reducción de inputs de materias primas y energía.
- Reducción de costes (ahorros) por reducción del envase y embalaje innecesario.
- Donaciones a grupos o causas ambientales que se ligan directamente a la venta del producto, pero que están separados del núcleo de los atributos del producto.

2. **Procesos / instalaciones / gestión**

- El gasto de capital en procesos y tecnologías limpias.
- Los gastos generales ecológicos asociados con el cambio de gestión y comercialización de la compañía.
- Reducción de costes (ahorros) en gastos generales de la compañía desde el punto de vista del uso reducido de material de oficina, calefacción e iluminación.

3. **Limpieza de emisiones no controladas**

- Costes físicos de limpieza del sitio después del accidente o derrame, así como de las operaciones y su administración.
- Costes de establecer y mantener el plan, y equipo de la contingencia.
- Costes de los seguros asociados con la potencial responsabilidad ambiental.

4. **Acciones legales ambientales**

- Multas por el incumplimiento y comportamiento ilegal con las normativas ambientales.
- Costes por restituciones de pérdidas de recursos naturales y/o futuras compensaciones.

5. Cumplimiento de la normativa general

- Cumplimiento con las normas de estandarización y diseño de productos.
- Gastos generales administrativos asociados con controlar, informar, formar en la investigación y control de los materiales.
- Eliminación de residuos rutinarios peligrosos y no peligrosos.
- Pago y administración de impuestos y depósitos o fianzas.
- Costes de defensa legal.

En tecnologías que se orientan a reducir los contaminantes de productos o sistemas existentes, en lugar de rediseñarlos de forma ecológica. Inevitablemente la mayoría de estos casos de tecnologías «parche» (end of pipe, en terminología inglesa) conducen a incrementos de costes. Habrá casos en los que la reutilización de ciertas emisiones contaminantes permitirá comercializarlas revalorizándolas o reutilizándolas para reducir costes, pero no podemos esperar que esto suceda habitualmente.

El rediseño ecológico es el camino más lógico para enfrentarse con los incrementos de los costes ecológicos de forma general. De hecho, el rediseño es la solución aplicada cuando la curva de costes unitarios de la empresa empieza a crecer con el aumento de la producción, sólo que ahora este cambio de curva de costes viene provocado por la internalización de los costes ecológicos. La necesidad de tecnologías innovadoras que sean respetuosas con el medio ambiente se verá así reforzada en su demanda, lo que rentabilizará más rápidamente la investigación y las inversiones realizadas para reducir los ecocostes, siendo competitivas con las tecnologías no respetuosas con el medio ambiente en un plazo de tiempo más corto.

Algunos de estos costos están constituidos por aspectos como: la disponibilidad del producto, la información que aporta y la comparación con la competencia directa de los productos similares o equivalentes.

“Mientras que el precio es una variable de marketing que influye en la demanda a corto plazo, los beneficios de los productos ecológicos sobre el medio ambiente se producen en el largo plazo y los consumidores también los perciben a largo plazo” (Lorenzo Diaz, 2002, pág. 11)

“hay que tener presente que el precio puede representar una fuente de información sobre la calidad del producto. En este sentido hay consumidores que consideran que el atributo ecológico es un valor añadido al producto y que si no vale más. Es porque su eficacia o calidad técnica es inferior” (Chamorro, 2001, pág. 6)

2.2.10.2.2 Estrategia de precios ecológicos.

2.2.10.2.2.1 Producto de conveniencia.

Las estrategias de precios influyen en el volumen de ventas y beneficios que la compañía trata de lograr en cada circunstancia de producto y mercado. Si es un producto de conveniencia, entendiendo por tal el producto de compra de baja implicación y escasa diferenciación de sus competidores, el consumidor buscará unos beneficios básicos y una calidad que sea comparable con los productos de la competencia. La importancia de los atributos ecológicos será menor en este tipo de transacciones, realizadas con una gran habitualidad, ya que los productos son, o aparentan ser, muy parecidos y es muy alta la competencia entre ellos. En este contexto es necesario mantener un precio lo más cercano a la competencia o al habitual para el cliente. Todo ello favorece que los atributos ecológicos, que añaden beneficios, sirvan para diferenciar el producto del resto de productos equivalentes competidores.

En los casos anteriores las estrategias habituales serán incluir cambios menores en el producto (cambios en tamaño y etiquetado ecológico), pero preservando los beneficios básicos del producto original.

2.2.10.2.2.2 Premium Green Price.

“Cuando tratemos de atacar segmentos de mercado sensibles a los argumentos ecológicos, y por tanto dispuestos a pagar un poco más por las características ecológicas del producto, se podrá aplicar un sobreprecio (PREMIUM GREEN PRICE) ecológico al producto. Sin embargo, las encuestas sobre intención de compra de los productos de este tipo no parecen ser muy fiables. Además, en las encuestas existe la tendencia a expresar opiniones y actitudes favorables al medio ambiente como socialmente aceptables y esto sesga las conclusiones; lo cierto es que en realidad no suele ser grande el segmento de compradores que pagan un poco más por un producto ecológico. Por tanto el interrogante de esta estrategia debe ser mantenido y analizado en cada caso” (Muñoz Serra , 2013).

2.2.10.2.2.3 Compra de cantidades grandes.

El precio menor para COMPRA DE CANTIDADES GRANDES puede ser ecológicamente favorable, ya que los envases y embalajes de cantidades grandes suelen ser más eficientes que los pequeños, ya que requieren menos cantidad de material por unidad de producto, generando proporcionalmente menos residuos. Esta práctica es habitual en los envases especiales para comunidades o industriales, pero no suele aplicarse a consumidores unifamiliares, más acostumbrados a las ofertas extracantidad como forma de ahorro y consiguiente gancho de venta que como argumento ecológico, en productos de consumo habitual (suavizantes, café, leche, jabones líquidos, etc.)

2.2.10.2.2.4 Productos complementarios.

El precio en PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS, como es el caso del producto cuya demanda va ligada a la compra del otro producto, ha sido un ejemplo clásico de beneficio medioambiental. Por ejemplo, en productos como las impresoras láser y las fotocopadoras es habitual combinar el coste del repuesto de tóner con el de la máquina. Pero inicialmente los costes de repuestos originales de tóner fueron elevados, y hubo un movimiento independiente de los fabricantes para reciclar los envases originales, reduciendo su coste y evitando su depósito en los vertederos urbanos. Las empresas fabricantes de las máquinas reaccionaron y ofrecieron los repuestos originales con los costes de retorno del envase vacío a una empresa autorizada de reciclaje y el relleno de los mismos, bajando los precios de éstos. Hoy día en países como Canadá y Alemania estas acciones se han desarrollado perfectamente en la práctica, pero el éxito ha sido menor en Estados Unidos o España, donde los mercados de productos de relleno no original mantienen un elevado porcentaje, lo que, desde el punto de vista ecológico, es igualmente eficaz.

2.2.10.3 Plaza/Distribución ecológico.

“la distribución comercial tiene por objetivo lograr llevar productos desde el productor hasta el consumidor en el tiempo, en el lugar y en cantidad adecuada” (Lorenzo Diaz, 2002, pág. 13) Las actividades de distribución deben utilizar una mínima cantidad de recursos e insumos, además de que estos, por su uso o desecho, generen un mínimo impacto negativo en el medio ambiente y por lo tanto, garanticen la conservación de los recursos a utilizar posteriormente.

La distribución también implica llevar a cabo una serie de actividades de información, promoción y presentación del producto en el punto de venta con el fin de estimular la

adquisición. Para lo cual, el internet visto como un medio de comunicación más ecológico, puede realizar eficientemente estas actividades, incluso forma externa al punto de venta, generando un mayor impacto y abarcando un mercado más amplio. La dirección de la distribución comprende un conjunto de actividades básicas, que se pueden agrupar en las siguientes:

a) Diseño y selección del canal de distribución. Es la primera tarea. Implica determinar la forma básica de distribuir la empresa sus productos, lo que supone establecer los fundamentos de la estrategia de distribución. De modo específico, supone la definición de las funciones de los intermediarios, la selección del tipo de canal e intermediarios a utilizar (mayoristas, detallistas, agentes, distribución directa, etc.). los aspectos económicos a la hora de diseñar el sistema de distribución, sino también el grado de control del mercado, los aspectos medioambientales de las diferentes opciones escogidas y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno que puedan afectarles por los cambios en normativas ecológicas o de cualquier tipo.

b) Localización y dimensión de los puntos de venta. Esta tarea implica determinar el número, emplazamiento, dimensión y características de los puntos de venta, teniendo en cuenta que sus funciones son variables en el tiempo, por lo que se deberá estudiar las posibles tendencias de futuro y la posibilidad de adaptarse a ellas. Desde el punto de vista ecológico, el MARKETING INVERSO, entendido como todo el sistema de comercialización necesario para retornar productos no utilizables o sus envases y embalajes hacia el fabricante, puede ser uno de los condicionantes mayores que puede plantearse al punto de venta, por las necesidades adicionales de espacio y organización que representa.

c) «Merchandising». Es el conjunto de actividades llevadas a cabo para estimular la

compra del producto en el punto de venta. Incluye la presentación del producto, la disposición de las estanterías y el diseño y determinación del contenido del material publicitario en el punto de venta" (Pinto Ruiz, 2001). En principio, desde el punto de vista ecológico, este instrumento de marketing es casi transparente, esto es, que no afecta de forma importante al balance ciclo de vida de los productos, pero sí tiene mucha influencia porque orienta la decisión de compra en el punto más próximo a su realización. Esto hace que sea de gran utilidad cuando se utiliza para dirigir esta decisión hacia la valoración de los atributos ecológicos de los productos informando de forma adecuada de los mismos.

d) Logística o distribución física. Incluye el conjunto de actividades desarrolladas para que el producto recorra el camino desde el punto de producción al de consumo y se facilite su adquisición. Implica, por tanto, transporte, gestión de pedidos, embalaje, almacenaje, entrega del producto, gestión de existencias y diseño de los puntos de servicio y líneas de espera. Además, se ve implicada en los movimientos en sentido inverso de los materiales y productos que puedan ser recogidos en el punto de venta, con toda la problemática que ello puede provocar en el cambio de condicionantes de los movimientos a realizar. Por otra parte, esta función tiene un impacto ecológico directo en el consumo de energía y emisión de gases de combustión de los medios de transporte, lo que hará que sea tomada en cuenta de forma explícita en los ciclos de vida de los productos.

e) Dirección de las relaciones internas del canal de distribución. Implica establecer y mejorar las relaciones de cooperación, mantener la armonía y evitar o solucionar los conflictos que se originen con los miembros del canal situados a distinto nivel. Estos conflictos pueden tener carácter ecológico, especialmente cuando se realiza el balance total del ciclo de vida del producto y deben establecerse los costes ecológicos en cada

una de las etapas de dicho ciclo. Muchas veces la información que deberá darse para los estudios medioambientales de las empresas es confidencial, por tratarse de las ventajas competitivas que tienen las empresas que desarrollan la etapa del ciclo de vida del producto en cuestión. Esto puede ocultar transferencias de costes a las otras etapas del ciclo de vida, que deberán reasignarse, lo que puede provocar conflictos en el canal de distribución.

2.2.10.3.1 El canal de distribución ecológico.

2.2.10.3.1.1 La minimización de las emisiones en el canal de distribución.

Las estrategias para minimizar la producción de residuos en el transporte se basan fundamentalmente en tecnologías de reducción de emisiones en los motores de combustión, así como en la minimización de los movimientos, bien por el agrupamiento de cargas, bien por la selección del modo de transporte ecológicamente más favorable teniendo en cuenta las características propias del producto y recursos disponibles. Así, el empleo de transporte aéreo, a pesar de su mayor rapidez, presenta serios problemas medioambientales en los casos de cargas voluminosas o de escaso peso. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que las infraestructuras requeridas para el transporte por ferrocarril o barco, mucho menos consumidores de recursos y mucho menos contaminantes por unidad de peso o volumen transportado, no siempre se han desarrollado como lo han hecho las infraestructuras aéreas o por carretera, cuya mayor flexibilidad y economía inicial las favorece en su desarrollo al no internalizar los costes medioambientales en los que incurren.

Los sistemas de intercambio de datos (EDI) y de aprovisionamiento justo a tiempo (JIT) son técnicas orientadas a la minimización de los stocks, reduciendo la suma de costes de mantenimiento de inventario y de transporte. Desde el punto de vista

medioambiental, estas técnicas son beneficiosas, ya que, reducen los movimientos y existencias no necesarios. Sin embargo, hay que controlar que no beneficien a un miembro del canal mientras que el resto sufre el deterioro por no poder actuar de igual manera, conduciendo a una mejora parcial, mientras que el balance total del sistema deja de ser favorable. Esto puede ocurrir si un miembro dominante del canal obliga a entregas reducidas a sus proveedores, que dejan de tener entonces un coste óptimo por pedido servido, pero que deben cumplir esta condición si quieren seguir trabajando con el miembro dominante del canal, aumentando así los transportes no completos y las emisiones de gases, y el consumo de combustible innecesariamente.

2.2.10.3.2 Canales directos e inversos.

Hemos introducido el concepto de canal inverso como aquel que lleva el producto, los materiales y sus residuos desde el consumidor hasta el productor. Inicialmente la opción considerada en los análisis del ciclo de vida es que el producto, sus materiales y residuos son transportados para su depósito en los basureros. Sin embargo, cada vez más se comprueba que la naturaleza no es capaz de absorber el volumen de residuos generados por el desarrollo creciente de los sistemas económicos. Se plantean entonces alternativas al canal inverso inicial, de forma que establecemos canales para la reutilización, reciclado y transformación de materiales, revisando las estrategias más adecuadas para la consecución del objetivo de reducción de residuos generados en la etapa final del ciclo de vida del producto.

2.2.10.3.3 El reciclado de materiales y los canales de distribución.

El objetivo de las estrategias de reciclado es la utilización de materiales de envase y embalaje, así como de residuos de los productos, como fuentes alternativas de materias primas. Desde el punto de vista del marketing ecológico, el reciclado es un

proceso que tiene que considerarse dentro del ciclo de vida del producto y realizarlo es una responsabilidad del marketing de los productos.

2.2.10.3.4 El punto de venta ecológico.

La selección y diseño del punto de venta es una de las tareas más importantes dentro de la distribución, y también lo es para los productos ecológicos. Se incluyen aquí no sólo la venta en tienda, sino las ventas por catálogo, televenta y la venta por Internet. La idea es que el punto de venta es el momento y lugar más próximo al consumidor de todas las etapas del proceso de decisión de compra.

Para los productos ecológicos es muy importante poder reaccionar a las demandas de los consumidores cuando comparan sus productos y los evalúan para aceptarlos o rechazarlos, especialmente cuando son ofrecidos al público general. Por otra parte, los residuos generados por los puntos de venta son en principio comunes a los de los demás componentes del canal, pero se ven muy condicionados por su tamaño, la naturaleza de los productos manejados y el formato de venta.

Las tiendas específicamente ecológicas, ecotiendas, se han desarrollado para atender el segmento de demanda orientada de forma ecológica, y su característica principal es promover la concienciación ecológica de los consumidores y su ecoresponsabilidad social. "la distribución crea utilidad de tiempo, ubicación y posesión; y debe complementarse desde una doble vertiente. En primer lugar, deben estudiarse los canales de distribución más idóneos para comercializar los productos ecológicos; y en segundo lugar, el análisis de los canales de distribución de los productos para su reutilización y de los envases o sus residuos para su reciclaje" (Lorenzo Diaz, 2002, pág. 13)

Pero, además debe tratar de:

- “minimizar el consumo de recursos escasos y la generación de residuos durante la distribución física del producto.
- Incorporar el impacto medioambiental causado como una variable más en el proceso de elección de los consumidores.
- Crear, en su caso, un sistema eficiente de distribución inversa para los residuos que se puedan reincorporar al sistema productivo como materia prima secundaria” (Chamorro, 2001, pág. 7).

Para los próximos años, la utilización de las tecnologías de la información, como el internet, el fax, o la entrega de productos por paquetería, pueden realizar mejor las actividades de distribución de productos y servicios, con lo cual una empresa puede contribuir al cuidado de la naturaleza.

2.2.10.4 Promoción ecológica.

La promoción en algunos casos es fuertemente criticada, principalmente por algunos medios de comunicación y ciertos grupos de presión, debido a que algunos productos o marcas tratan de incentivar la compra mediante el uso de información falsa, incompleta o confusa, a los consumidores y que se incluye desde la etiqueta del producto hasta la publicidad en televisión.

Por lo de ahora, se pretende que las empresas realicen campañas de promoción que sean socialmente responsables y que cumplen con la normatividad aplicable.

“Dentro de su objetivo último de estimular la demanda del producto, la comunicación ecológica debe buscar un doble objetivo:

Educar medioambientalmente a todas las partes interesadas y, contribuir a crear una imagen de responsabilidad medioambiental que permita, directa o indirectamente, tener un reflejo positivo en las ventas" (Chamorro, 2001, pág. 7)

Según Calomarde,"la comunicación ecológica debe informar sobre los atributos de los productos, sobre sus beneficios para el medio ambiente y transmitir tanto una imagen de empresa bien informada y activa en temas medioambientales como los mensajes a los posibles clientes sobre los ecoproductos" (Lorenzo Diaz, 2002, pág. 12)

La promoción ecológica debe incluir medios de comunicación, así como recursos y mensajes que favorezcan al cuidado y mejoramiento del medio ambiente, pero no dejando a un lado, el producto o servicio, que es el objetivo principal de dicha promoción.

"La comunicación ecológica no es solo comunicación comercial, puesto que los destinatarios de los mensajes ecológicos no son solamente el mercado sino todos grupos de interés de la empresa: administraciones públicas, inversores, entidades financieras y aseguradoras, asociaciones ecológicas, asociaciones de consumidores, y en definitiva, toda la sociedad en general" (Chamorro, 2001, pág. 8)

"los instrumentos de promoción a disposición de una política ecológica e comunicación son los mismos que se pueden aplicar en otro tipo de comunicación comercial. Sin embargo, es necesario destacar algunas diferencias:

Las relaciones públicas tienen mayor relevancia que la comunicación en los medios de comunicación masivos, puesto que permite dotar de mayor credibilidad al mensaje.

Existen algunos instrumentos de comunicación específicos para los mensajes ecológicos, tales como etiquetas ecológicas, la certificación de Sistemas de Gestión Medioambiental (ISO 14001, EMAS), en otros" (Chamorro, 2001, pág. 8)

2.2.11 LA MERCADOTECNIA Y EL MEDIO AMBIENTE

“La ecología es la ciencia que estudia las relaciones e interacciones de los organismos con su medio” (Fischer, 2004, pág. 65)

En la vida cotidiana y específicamente en las empresas, los seres humanos interactúan entre sí, creando relaciones interpersonales, comunicación oral y escrita e intercambio de información con el entorno. De ahí, que sea necesario mantener cierto equilibrio entre las personas que constituyen una organización, cuidando y mejorando el lugar de trabajo, creando un ambiente agradable para el desarrollo de las actividades, lo cual da lugar a lo que se llama: ecología de la empresa. Pero también, dicho equilibrio se debe mantener hacia el exterior y cuida que haya una adecuada interacción con los factores que puedan afectar positiva o negativamente a la empresa, muchos de los cuales no son controlables, debido a su magnitud.

“El medio ambiente es un conjunto de condiciones que rodean a un organismo, tales como temperatura, agua, alimento, aire y luz, entre otros. En otras palabras, es todo aquello que hace posible que dichas entidades vivan y se desarrollen” (Fischer, 2004, pág. 65)

De estas relaciones, han surgido movimientos como el ambientalismo o ecologismo que tratan de obligar a las empresas a crear soluciones a los problemas del medio ambiente, como la escasez de materias primas y el incremento de los niveles de contaminación.

El marketing ecológico es precisamente una solución o alternativa viable para reducir los daños al medio ambiente, ocasionados en su mayoría por la actividad de las empresas y al mismo tiempo, es una oportunidad de crear ventajas competitivas.

Los ecologistas no están en contra de la mercadotecnia y el consumo, solo quieren que las empresas y los consumidores operen con base en principios más ecológicos.

Piensan que el objetivo de sistema de la mercadotecnia debe ser maximizar la calidad de vida. "Calidad de vida significa no solo la cantidad y la calidad de los bienes y servicios que ofrecen al consumidor, sino también la calidad del medio ambiente.

Los ecologistas quieren que se consideren los costos ambientales a la toma de decisiones de los productores y consumidores" (KOTLER, 1999, pág. 671)

2.2.12 COOPERATIVA.

La mayor parte de bibliografía sobre cooperativas consiste en manuales de cooperativismo publicados por las mismas cooperativas y destinadas al reparto a los socios como medio de concientizarlos acerca de su institución. También están las publicaciones en forma de libros, pero que también pretenden cumplir la misma función: mostrar definiciones y clasificaciones básicas, reglamentaciones y en general cómo debe ser el funcionamiento de una cooperativa.

En el campo académico la cantidad del material bibliográfico sobre el tema es mucho más limitado. En este ámbito se ha recogido la definición de Dávila: "Un primer rasgo en común que se debe enfatizar es que la cooperativa es una organización, entendiendo organización como un concepto amplio que no se circunscribe al de empresa productiva(...) Como organización que es, la cooperativa puede ser entendida entonces como una unidad que presenta una sumatoria entre asociación de personas y la empresa productiva(...) la cooperativa, además de producir bienes y servicios, produce interacciones sociales, genera una cultura, desarrolla una memoria y crea una identidad." (Silva Sanchez, 2004)

Con esta definición se puede entender que la cooperativa es una entidad que tiene una lógica intermedia: la lógica de la organización y la lógica de empresa.

“Cómo organización, la cooperativa, debe buscar un objetivo común, que debe ser el motivo de asociación de los socios” (Scott W, 1995, pág. 18). Al mismo tiempo, como señala Douglas, “debe ser capaz de definir lo idéntico, congregando a sus miembros no sólo por la búsqueda de un objetivo común, sino porque todos tienen alguna característica similar que los define” (Douglas, 1996, pág. 85). Además, como lo indica Parson, “una organización debe tener dos dimensiones: una dimensión objetiva, que está compuesta por las normas que definen cómo deben ser las relaciones entre los individuos y una dimensión subjetiva que se refiere a la internalización de estas normas compartidas y de cómo ellos las usan en su acción individual” (Scott W, 1995, pág. 21). Es decir, la cooperativa debe tener una normativa que regule las relaciones entre los miembros, así como sus deberes y derechos con los demás, y a su vez, estas reglas deben ser internalizadas por cada uno de los socios, performándolas en su quehacer cotidiano. Al mismo tiempo para que la cooperativa como organización funcione, “debe tener una estructura organizacional que facilite la toma de decisiones. Cada asociado debe aceptar conscientemente esta estructura y con esto aceptar también algunas restricciones en su actuar, sin que esto llegue a determinar su comportamiento.” (Scott W, 1995, pág. 25)

Por otro lado, la cooperativa, tal como señala Gudeman acerca de la lógica empresarial, está constituida para llevar a cabo relaciones materiales. “The corporation is enmeshed in exchange; it buys to sell in order to make a profit” (Gudeman & Rivera, 1990) Con esto, el componente empresarial de la cooperativa tiene como objetivo

obtener ingresos por medio del intercambio, lo que hoy en día se traduce en participación en el mercado.

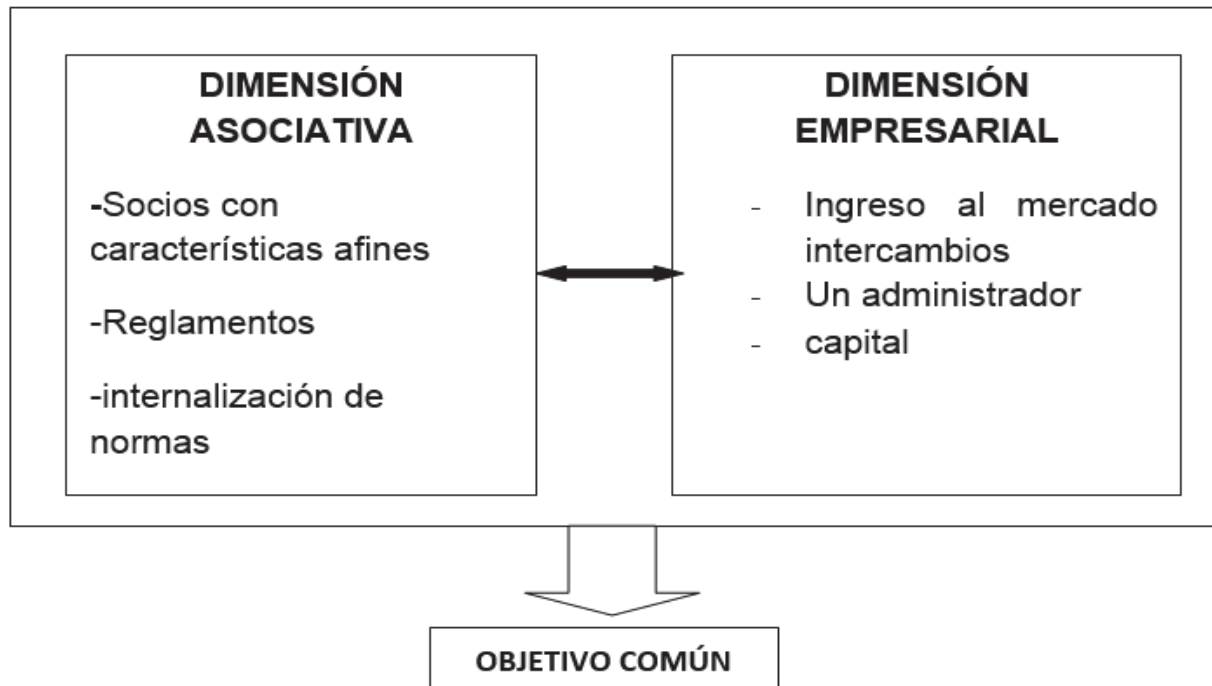
“El funcionamiento de la empresa debe estar en base a una organización interna, debe estar guiada por una cabeza o líder y tener una mano derecha o apoyo, quienes representen a toda la empresa frente a externos. Además, debe contar con capital que permita sostener a la empresa y a sus componentes” (Gudeman & Rivera, 1990, pág. 13).

Toda esta conceptualización de la cooperativa como poseedora de una lógica mixta en la que prevalece la organización, pero tiene esta dimensión asociativa y dimensión empresarial que trabajan juntas, puede visualizarse mejor en este cuadro de lo que sería una cooperativa. Estructura y con esto aceptar también algunas restricciones en su actuar, sin que esto llegue a determinar su comportamiento.

Pero la cooperativa dista mucho de ser sólo un concepto en abstracto, ya que es una institución en concreto, que congrega socios y funciona en contextos específicos. Así, las cooperativas cafetaleras son organizaciones que agrupan a agricultores que tienen como principal producto al café y que buscan de manera conjunta colocar su producto en el mercado. Además, en el caso específico del estudio de las cooperativas cafetaleras del valle de La Convención, cuentan con una historia común de formación que identifica a sus asociados y están inscritos en un contexto regional particular.

Existe además una estructura organizacional, reglamentada desde el mismo Estado, que en el caso peruano se basa en una asamblea general que debe ser el órgano máximo de decisión, que decida sobre los otros entes diligenciales, los consejos de

Cuadro 3: Dimensiones de una Cooperativa



Además, cuentan con una normativa reglamentada desde la Ley General de Cooperativas que establece la estructura que puede tomar la organización, las funciones que deben cumplir los dirigentes, las normativas acerca del capital que se va a manejar, entre otras cosas. Del mismo modo, cada cooperativa cuenta con un estatuto que reglamenta en específico las funciones, responsabilidades y derechos de cada uno de los miembros. Esta dimensión normativa se ve sustentada en una doctrina cooperativa y principios cooperativos que plasman el ideal de cómo deben ser las relaciones entre los socios y la organización. Siendo esto a lo que se refería Parson en lo que él llamaba la dimensión subjetiva.

Para el cooperativismo peruano, los principios cooperativos son:

1. Membrecía voluntaria: organizaciones abiertas para todo tipo de personas.
2. Control Democrático: la organización es controlada por sus miembros y cada uno de ellos tiene derecho a un voto en la toma de decisiones
3. Participación económica de los miembros: cada socio se beneficia de las ganancias de la cooperativa de manera proporcional.
4. Autonomía en independencia: el control es de sus mismos miembros, si se pactara algún convenio con alguna otra institución se debe realizar en términos que no involucren el manejo de la cooperativa.
5. Educación, entrenamiento e información: capacitación constante e información abierta acerca de las actividades que realiza la cooperativa y del cooperativismo.
6. Cooperación entre cooperativas: trabajo conjunto con otras instituciones.
7. Compromiso con la comunidad: trabajo para el beneficio de sus miembros y de su comunidad.

Si bien existe toda una normatividad y principios que regulan la marcha de la cooperativa, se espera que cada uno de los socios tome estas regulaciones de manera diferente, ya que como afirma Mary Douglas “es necesario considerar que al ser una organización, cada uno de los socios tiene un comportamiento de elección racional distinto, que una institución no posee actitudes propias, ni piensa ni siente (Douglas, 1996, pág. 27). “Esto obviamente se puede aplicar a la organización que tiene no una, sino muchas mentes, que si bien pueden formar lazos de cooperación y solidaridad, al mismo tiempo también pueden formar sentimientos de rechazo y desconfianza” (Douglas, 1996, pág. 27).

Siguiendo en esta misma línea, Crozier “señala que las acciones colectivas son complementarias e indisociables a la organización, pero si bien funcionan como instrumentos para la solución de problemas, al mismo tiempo son también restricciones para las soluciones” (Crozier, 1990, pág. 21). En el caso de los agricultores cafetaleros esto se aplica en que la formación de asociaciones es útil para poder enfrentar el problema del poco espacio que da el mercado al pequeño productor respecto a la colocación de su producto; mientras que, por otro lado, la asociatividad también representa una serie de retos y obstáculos para los intereses personales.

Asimismo, Crozier señala “que toda estructura de acción colectiva es un sistema de poder. Frente a esto cada individuo es una libertad, con capacidad de calcular, manipular y adaptarse, por lo que el sistema está influido por las manipulaciones de los actores” (Crozier, 1990, pág. 38). Aplicando esto al caso cooperativo, se deduce que cada socio es capaz de calcular cómo va a ser su participación en la cooperativa. Si bien tiene que cumplir las reglamentaciones, en la práctica va a moverse dentro de las normativas, al mismo tiempo puede hacer manejos convenientes a su interés. Todo esto va a influir en cómo funciona en general la cooperativa.

1.2. MARCO CONCEPTUAL

1.2.1. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

“Es un proceso sistemático de diseñar y elaborar e implementar las variables de la visión, misión y objetivos estratégicos. Los cuales mejoraran la gestión empresarial, específicamente en el marketing ecológico. Se dice que es un proceso sistemático porque están interrelacionados o interactúan directamente las variables.” (Gonzales, 2011)

1.2.2. ESTRATEGIA

“El término “Estrategia” (derivado del vocablo griego “strategos”, que significa “General”) tiene muchos usos. Los expertos difieren en al menos un aspecto primordial de las estrategias. Algunos autores consideran como parte de ellas tanto los puntos terminales, (propósito, visión, metas, objetivos) como los medios para alcanzarlos (políticas y planes.)

1.2.3. MARKETING ESTRATÉGICO

El papel del marketing estratégico es, por lo tanto, a) orientar a la empresa hacia las oportunidades de mercado, b) crear oportunidades atractivas, esto es, oportunidades que se adapten a sus recursos y a su saber hacer y que ofrezcan un potencial de crecimiento y rentabilidad.” (Lambin, 2003, pág. 11)

1.2.4. MARKETING ECOLÓGICO.

El marketing ecológico desde una perspectiva empresarial es definido como: “el proceso de la planificación, implantación y control de una política de producto, precio, promoción y distribución que permita conseguir tres criterios: (1) que las necesidades de los clientes sean satisfechas, (2) que los objetivos de la organización sean conseguidos y (3) que el procesos genere el mínimo impacto negativo en el ecosistema” (Chamorro, 2001, pág. 4)

1.2.5. PRODUCTO ECOLÓGICO.

“Aquel producto que cumpliendo las mismas funciones que los productos equivalentes, su daño al medio ambiente es inferior durante la totalidad de sus ciclo de vida: es decir, que la suma de sus impactos generados durante la fase de extracción de la materia prima, de producción, de distribución, de uso/consumo y de eliminación es menor cuantía que en el caso del resto de productos que satisfacen la misma necesidad” (Chamorro, 2001, pág. 6)

1.2.6. CONSUMIDOR ECOLÓGICO.

Se puede definir como “Aquel consumidor que manifiesta su preocupación por el medio ambiente en su comportamiento de compra, buscando productos que sean percibidos como de menos impacto sobre el medio ambiente” (Chamorro, 2001, pág. 2)

1.2.7. PREMIUM GREEN PRICE

Cuando tratemos de atacar segmentos de mercado sensibles a los argumentos ecológicos, y por tanto dispuestos a pagar un poco más por las características ecológicas del producto, se podrá aplicar un sobreprecio (PREMIUM GREEN PRICE) ecológico al producto.

1.2.8. COOPERATIVA.

Como organización que es, la cooperativa puede ser entendida entonces como una unidad que presenta una sumatoria entre asociación de personas y la empresa productiva (...) la cooperativa, además de producir bienes y servicios, produce interacciones sociales, genera una cultura, desarrolla una memoria y crea una identidad.” (Silva Sanchez, 2004).

CAPITULO III: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y CARACTERIZACIÓN DE LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCION Y LARES "COCLA".

La Central Coclá es una empresa cooperativa de segundo grado; es decir, agrupa a otras cooperativas, contando en la actualidad con 23 cooperativas asociadas. Todas ellas se ubican en ocho distritos de la provincia de la Convención y en el valle de Lares, en el distrito de Calca, en el departamento de Cusco, congregando en total aproximadamente a 8500 familias.

3.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

3.1.1 ANALISIS FODA



FUENTE: ELABORACION PROPIA

3.1.2 ESTRATEGIAS PARA EL ANALISIS FODA.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<u>ESTRATEGIAS F+O</u> ▪ Elaborar un diseño de Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico que este modelo ambientalista aprovechando la aceptación del mercado hacia proyectos de este tipo. ▪ Enfocar el Marketing Ecológico que se elaborará hacia el café orgánico, utilizando como base las estrategias comerciales.	<u>ESTRATEGIAS F+A</u> ▪ Destacar el aporte ecológico de la propuesta a través de una Estructura Estratégica para incrementar la demanda del café orgánico. ▪ Mejorar la marca, etiquetado, envasado y precio con la finalidad de evitar imitaciones por parte de la competencia.
DEBILIDADES	<u>ESTRATEGIAS D+O</u> ▪ Aprovechar los planes de financiamiento que promueve el gobierno nacional y la banca privada para invertir en la cobertura de la demanda regional. ▪ Utilizar las redes sociales como estrategia publicitaria para dar a conocer el Café Orgánico e incrementar las ventas.	<u>ESTRATEGIAS D+A</u> ▪ Diseño de estrategias ecológicas para mejorar la imagen empresarial y responsabilidad social. ▪ Realizar alianzas estratégicas con entidades del Estado con el fin de mejorar el manejo del medio ambiente.

3.2 CARACTERIZACION DE LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCION Y LARES "COCLA".

3.2.1 HISTORIA

"Cocla se fundó el 26 de julio del año 1967, en medio de un ambiente de efervescencia sindical y tras una reforma agraria aplicada exclusivamente a la región ganada por las luchas sindicales. En ese clima los sindicatos promovieron la creación de cooperativas agrarias y en 1967 las cooperativas Sicre, Huadquiña, Huayopata, Túpac Amaru, Mateo Pumacahua, Valle de Lares, Santa Ana se asocian y forman la Central." (Cocla, 2007)

En los primeros años de Cocla, los objetivos que se perseguían fueron: compartir servicios para así fortalecer la parte financiera, coordinaciones en temas comerciales, fortalecer la defensa de las cooperativas y un proyecto de construir una planta de

beneficio para todas las cooperativas. Si bien la planta demoró unos años en concretarse, el objetivo era la colaboración entre cooperativas para lograr algunos objetivos comunes, considerando que en los primeros la Central aún no cumplía funciones de acopio y comercialización, ya que cada cooperativa comercializaba su café de forma independiente.

“En esos primeros años, las cooperativas en general y por tanto la Central Cocla, movilizaron recursos en la región, construyeron carreteras, apoyaron la educación y fomentaron la colonización de tierras al interior de la provincia.” (Encias, Alonso, & Perez, 2008, pág. 204)

“La primera junta directiva tenía la siguiente estructura: consejo de administración, consejo de vigilancia y comité de crédito. El consejo de Administración contaba con presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. El consejo de Vigilancia contaba con presidente, secretario, vocal y suplente. El comité de Crédito tenía los mismos componentes. Todos los puestos estaban distribuidos entre los miembros de las siete cooperativas.” (Cocla, 2007)

Con los años se empezaron a adherir más cooperativas, fluctuando el número de cooperativas miembros durante todos los años de la organización. En muchos casos grandes cooperativas se segmentaron en cooperativas más pequeñas llegando a haber en algunos momentos hasta 50 cooperativas. En la actualidad, existen veintitrés cooperativas en la Convención y Lares.

Con los años se logran las metas iniciales y a su vez se enfrentan dificultades por coyunturas nacionales y globales que afectan a la región. Cocla va implementando nuevos servicios e incursionando en nuevas actividades.

A fines de los años 80 e inicios de los años noventa, Cocla y en general el sector cafetalero sufrió una dura crisis. “En el año 1980, el gobierno de Belaunde promulgó un decreto ley en que se establecía el libre comercio de café, lo que golpeó duramente a las cooperativas, ya que hasta ese momento gozaban de cuotas preferenciales para la exportación del café nacional.” (Encias, Alonso, & Perez, 2008, pág. 201) Esto se agravó aún más en el año 1989 en que cayó el sistema mundial de cuotas de café y empezó el libre mercado de manera global. “Además en 1992, con el gobierno de Fujimori se cerró el Banco Agrario, que hasta ese entonces permitía acceder a financiamiento por medio de la intermediación de las cooperativas. En esos años, la situación era de precios bajos del café y de inaccesibilidad a créditos y financiamientos. De esa forma, durante ese período se llegó a comercializar sólo 12 000 quintales de café, muy por debajo de los 200 000 quintales que solía comercializar en tiempos de bonanza. Aun peor fue que a inicios de los noventa, con las nuevas políticas neoliberales impulsadas por el gobierno y en plena campaña antisubversiva, se empezó a difundir una mala imagen de las cooperativas, tildándolas de comunistas y senderistas.

En ese contexto se decide darle nuevas responsabilidades a Cocla y con ello ésta pasa a hacerse cargo del manejo de más servicios. Para abaratar costos, se le encargó comercializar el café de las cooperativas en conjunto, asimismo tuvo que encargarse de la búsqueda de financiamiento para todas las cooperativas como de la coordinación de la asistencia técnica.

En esos años también Cocla empieza a participar del mercado de Comercio Justo como promotor, entre los años 90 y 91, y recién comercializando productos en el año 1996. Por otro lado, desde al año 94 entra a mercados orgánicos, optando por esta

modalidad de cultivo no necesariamente por el tema de los precios, sino porque el sistema orgánico era adecuado para la zona.” (Barriga Flores, 2009)

Cuando hace su ingreso al mercado orgánico los precios eran bajos; sin embargo, proporcionaba la oportunidad de orientar la forma de producción a manejos adecuados para la provincia. Al estar La Convención alejada de los centros comerciales nacionales, los costos de transporte de insumos eran elevados. “Luego, en otros tiempos de crisis del café, sobre todo en los años 97, 98 y 2005 los precios del café convencional disminuyen considerablemente. Pero, el estar en estos mercados les permitió tener mejores precios y poder pagar más a los campesinos asociados.” (Barriga Flores, 2009)

Con los años COCLA no sólo se ha limitado al comercio del café. Sin dejar de ser el café el producto principal; en la actualidad, se acopian, procesan y exportan otros productos como el cacao, té, miel de abeja y comida balanceada para animales. Pero el inicio de estas nuevas actividades ha estado vinculado a problemas regionales. En el caso del té hubo unos años en que la cooperativa Huyro entró en crisis por problemas administrativos y hubo un par de años en que no se les compró té a los agricultores, quienes cultivaban té y café. Entonces, Cocla empieza a comprar té para procesarlo. De la misma forma, el caso del alimento balanceado empezó a producirse en tiempos en que los precios en general estaban bajos. Se hizo una pequeña planta para el procesamiento de productos como maíz, soya, frijol, etc. Así se empezó a comprar estos productos a precios más altos que los que el mercado ofrecía a fin de entrar en competencia con los comerciantes y regular el mercado.

3.2.2 ORGANIZACIÓN.

Tanto Cocla como la cooperativa Maranura reflejan en su estructura, la lógica mixta de la conceptualización de cooperativa, teniendo su parte asociativa y su parte empresarial.

“La cooperativa es una asociación, por una parte, porque es la unión de varias personas y también tiene la otra parte de lo que es empresa. Entonces a nivel mundial la cooperativa es sui géneris, tiene esas dos partes, la parte asociativa y la parte empresarial, esto no es como en otras empresas, solo la parte empresarial, son fríos” (Barriga Flores, 2009) Estas dos dimensiones con las que cuenta la cooperativa se encuentran reguladas por los estatutos, que norman las responsabilidades, deberes, derechos de los socios, directivos y trabajadores de la cooperativa. Este documento regula además las decisiones qué se pueden tomar y cómo debe ser manejado el régimen económico de la institución. Además, cabe destacar que este documento ha sido redactado en base a lo estipulado en la Ley General de Cooperativas.

La parte asociativa cuenta con la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia como responsables de la dirección, administración y control de la institución.

El ente principal en el caso de Cocla es la Asamblea de Delegados, que está compuesta por miembros de cada una de las cooperativas, la junta directiva, el personal ejecutivo, el contador general y asesores. En la asamblea se informa a los delegados acerca de los estados financieros, se aprueba por medio de voto decisiones importantes para el manejo de la cooperativa. También se eligen a los miembros de los consejos directivos, el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia, miembros de comités y comisiones. En el caso de la cooperativa Maranura, el órgano principal es la asamblea de socios, que básicamente cumple las

mismas funciones que la asamblea de delegados, sólo que en este caso son todos los socios de la cooperativa.

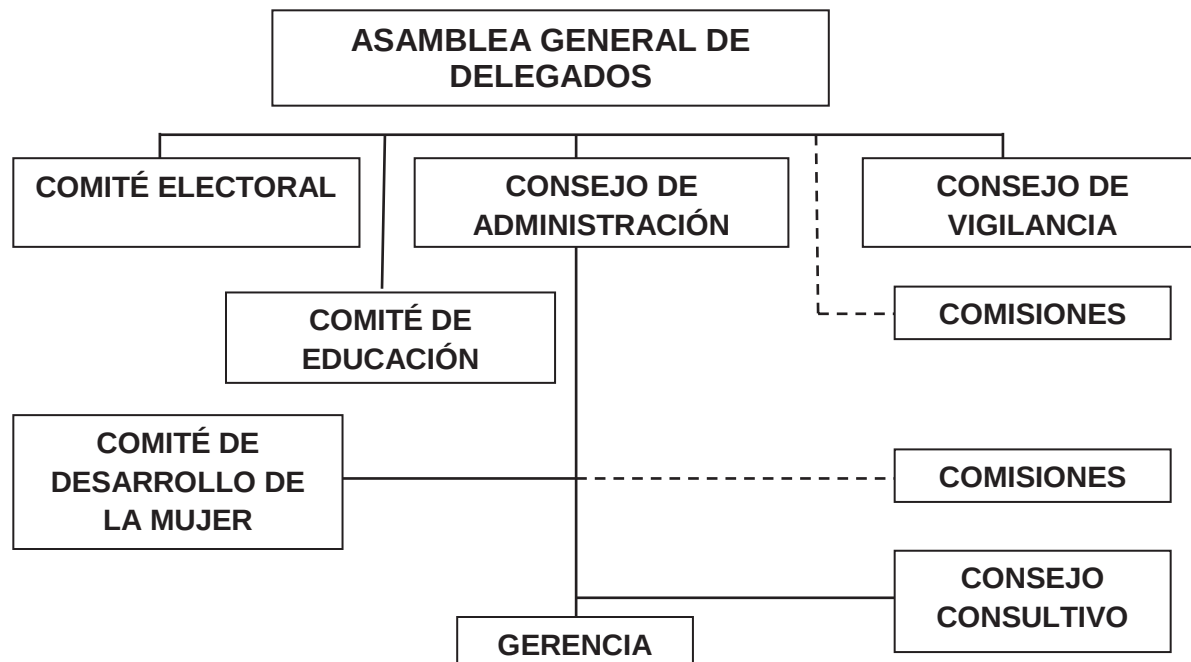
Los entes rectores son comunes para ambas cooperativas, ya que son estipulados desde la misma ley y todas las cooperativas tienen ese tipo de dirección.

El Consejo de Administración debe dirigir el funcionamiento de la central, supervisar el trabajo del gerente y el personal ejecutivo, hacer cumplir los estatutos, entre otras cosas. El Consejo de Vigilancia debe fiscalizar al Consejo de Administración, así como los estados financieros, y las actividades realizadas por la central. Además, se cuenta con un Comité Electoral que debe regular las elecciones de la nueva junta directiva y un Comité de Educación, que debe apoyar al Consejo de Administración en las actividades que competen al área de educación.

También existe en otro nivel, un Comité de Desarrollo de la Mujer y otras comisiones, que se forman para llegar a objetivos específicos y tienen duraciones limitadas, También hay un Consejo Consultivo que está formado por los anteriores dirigentes del Consejo de Administración y sirven como un recurso de consulta para el actual Consejo de Administración.

Así el esquema de funcionamiento del área asociativa, según el esquema elaborado por el mismo Cocla:

Gráfico 3: Organigrama de la Central de Cooperativa de la Convención y Lares



En este esquema se ve la importancia de la Asamblea como la entidad reguladora de los demás consejos. Una cosa importante es que se ve la relación directa entre la gerencia y el Consejo de Administración.

Este esquema presenta los componentes de manera más horizontal, mostrando las dos dimensiones de la cooperativa como igual en importancia, y manteniendo aún la relación entre el Consejo de Administración y la Gerencia, además de tomar en consideración al personal que también es parte del área empresarial. Asimismo, muestra que la dimensión asociativa y la empresarial son dependientes una de la otra a fin de formar y mantener a la cooperativa. Así, la organización necesita de los elementos empresariales para cumplir con sus objetivos, pero a la vez la parte empresarial no funciona como una empresa regular porque no es de carácter lucrativo

dado que las ganancias deben dividirse entre los socios, quienes a su vez son los dueños de la organización y tienen poder de decisión sobre ella.

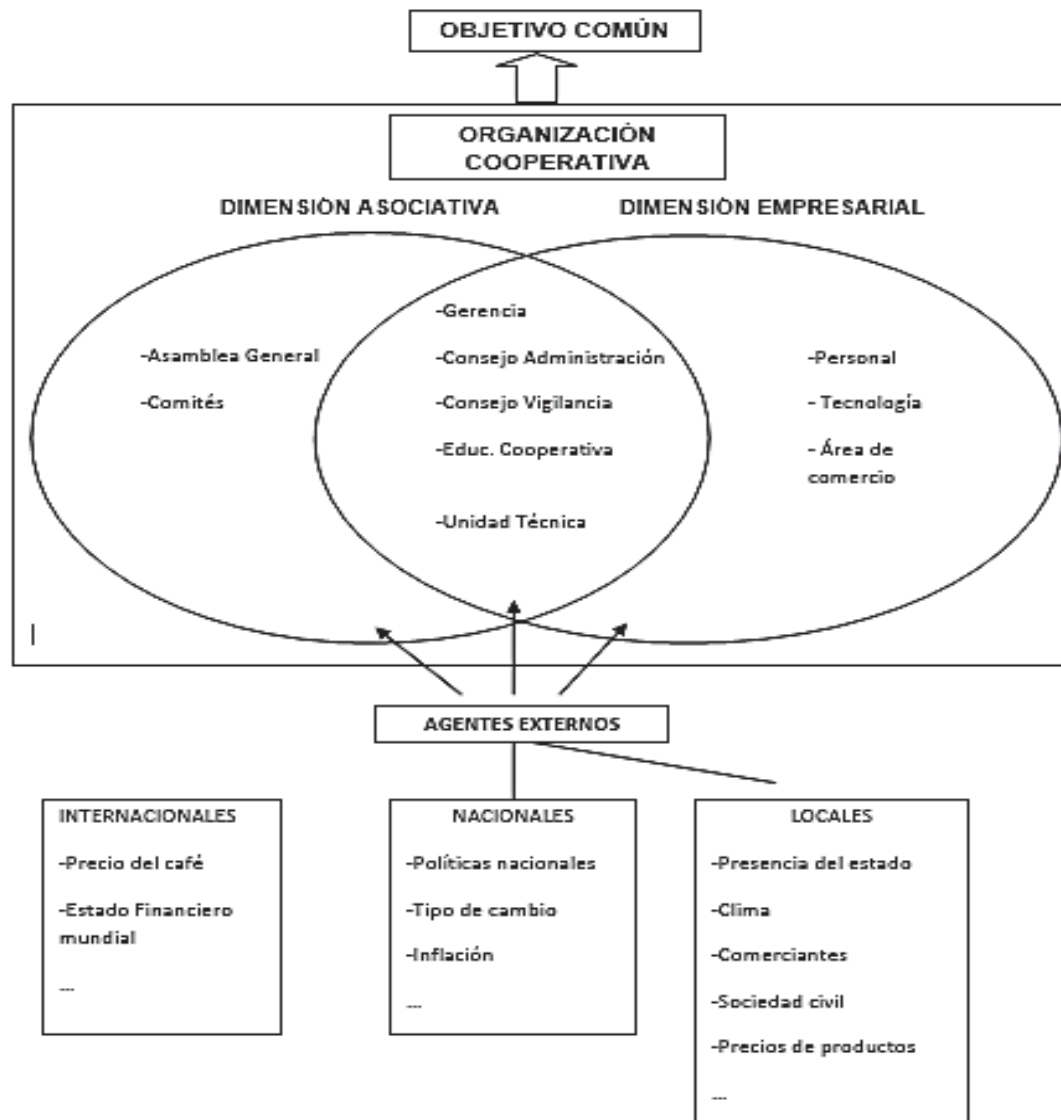
“Es muy difícil decir que hay un gerente de una cooperativa. Decir que solo trabaja lo ejecutivo. Es fácil decir, digamos, que una junta directiva de una organización vea lo social, pero decir que una parte ejecutiva vea sólo lo ejecutivo, eso no funciona. Terminas haciendo las dos cosas, por muchas razones. (Entrevista a Raúl del Águila, gerente general de Cocla,2008)” (Barriga Flores, 2009)

Por otro lado, el esquema anterior muestra a las cooperativas como un organismo solitario, como si no estuvieran inscritas en un contexto complejo mayor y no tuvieran interferencias e influencias de otros agentes.

Por el contexto, por el tipo de problemas, por coyunturas regionales o nacionales, estas dos esferas no pueden trabajar separadas. Si bien debe existir una división de roles para mantener en orden la organización; en la práctica, las dos dimensiones- la social y la empresarial- trabajan juntas, en casos a la par, en otros casos, combinadas, y esto debido a necesidades específicas.

3.2.3 FUNCIONES

Gráfico 4: Funcionamiento de COCLA



Mediante este cuadro se puede apreciar mejor las interacciones entre ambas dimensiones, mostrando que no actúan por separado y que necesitan una retroalimentación para poder manejar la institución.

Además, se muestra que la relación con los socios no se limita al campo de la dimensión asociativa, sino que la dimensión empresarial está también estrechamente ligada al productor, y que, si éste no tuviera el suficiente contacto con ambas áreas, el vínculo con la cooperativa se resquebrajaría.

Por otro lado, se puede apreciar varios de los muchos agentes y factores externos que influyen en la organización en general, en cada una de las dimensiones de la cooperativa y en términos generales, que influyen en el mantenimiento de la institución. Por ejemplo, el precio internacional del café tiene una influencia importantísima ya que esto regula cuánto se le va a poder pagar a cada productor por su café y qué tanto se van a poder cubrir los costos de producción, siendo que este tema está muy relacionado con la satisfacción que el productor va a conseguir con el precio que reciba.

Por otro lado, están los factores nacionales con aspectos relevantes como el tipo de cambio del dólar, ya que el café al ser un producto de exportación se comercializa en dólares. El tipo de cambio es importante porque van a influir en el precio en soles que gane el productor. Otro aspecto es el grado de satisfacción con el dinero obtenido; por ejemplo, los agricultores miden su ingreso como bueno o malo dependiendo si su ganancia les permite cubrir todos los gastos de la manutención básica de su familia, lo cual está muy relacionado con la inflación y en general con las políticas económicas.

De la misma forma, políticas que fomenten la exportación y que den facilidades al sector cafetalero pueden beneficiar a las cooperativas y a sus socios; por el contrario, la falta de apoyo puede desfavorecerlos. Por ejemplo, no existen políticas de beneficios tributarios para cooperativas, lo que significa grandes gastos en impuestos y la disminución de sus ganancias. Sin embargo, vale mencionar que se ha declarado al café como producto bandera, con lo que se beneficia su exportación.

De una manera más acentuada influyen también distintos factores locales, como por ejemplo el estado climático. El aumento o disminución de lluvias y de brillo solar afectan directamente la producción y maduración de los cafetos, afectando la cantidad

de café disponible para la comercialización. Las decisiones que tomen las autoridades locales también ejercen gran influencia; por ejemplo, actualmente, se ha elevado el ingreso que reciben los municipios convencianos gracias al canon generado por el gas de Camisea. Este ingreso se está empleando en la contratación de mano de obra poco calificada que usualmente se empleaba en los cafetales, elevando los costos de mano de obra y, por tanto, los costos de producción del café. De la misma manera, los entes del Estado y la misma sociedad civil ejercen mucha presión sobre el desempeño de Cocla y las cooperativas. La organización sindical y campesina, gracias a su historia provincial, aún es fuerte y gran parte de sus integrantes forman parte de Cocla, convirtiéndose en un elemento de presión, así como de demanda en varios aspectos. Por otro lado, están también las ONG e instituciones que brindan apoyo a ciertos sectores en la zona.

Asimismo, la presencia de los otros comerciantes de café, que va en aumento, genera una constante competencia en cuanto a los precios y a la captación de productores para que entreguen su café. Además, estos comerciantes en muchos casos pertenecen a casas comerciales sólidas que también están incursionando de manera progresiva en mercados especiales, estando en mejores condiciones para competir en los precios ofrecidos a los productores.

Con todas estas influencias se pone en evidencia que a pesar que desde afuera se vea a Cocla y a la organización cooperativa como muy sólida por la cantidad de exportaciones y de miembros, ésta es una institución frágil bajo muchas amenazas provenientes de actores diversos. Esta fragilidad tiene que ver con que la organización recae en una gran cantidad de productores, lo cual es por un lado una fortaleza de la institución; pero, por el otro, el grado de satisfacción de ellos es sensible a ser afectado por numerosos factores, siendo siempre un riesgo latente el que los

productores desistan de seguir siendo miembros de la cooperativa. Una eventual pérdida considerable de miembros provocaría la caída de la institución.

Además, el tener el carácter mixto de asociación y empresa lo hace vulnerable en el aspecto económico. Cocla maneja mucho dinero por campaña de café: 30 millones de dólares por año. Sin embargo, todo ese dinero se reparte, siendo que la ganancia neta no supera los 100 000 soles para la institución, monto que es usado en gastos para la siguiente campaña.

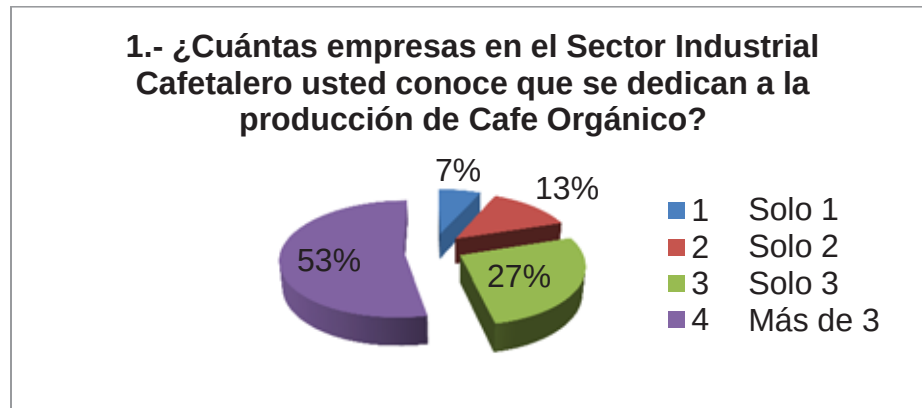
Cuadro 4: Funcionamiento de las Cooperativas

FUNCIONES DE COOPERATIVAS CAFETALERAS		
Tipo Aspecto	COOPERATIVA DE BASE	CENTRAL DE COOPERATIVAS
Acopio de café	Acopiar café de los socios	Acopiar café de las cooperativas
Control de calidad	Exigir calidad al asociado, entendiendo sus dificultades, sin presionar ni perderlo como socio	Alto control de calidad para ventas en el exterior. Examen de distintos perfiles de taza de los distintos café que acopian
Capacitación	Capacitaciones agrícolas. Se hacen de manera grupal en los distintos sectores que abarca la jurisdicción de la cooperativa. Debe llegar a todos los asociados. Es necesario recibir esta capacitación para la certificación.	Capacitación en cooperativismo y de cómo llevar cargos específicos. Capacitación de temas generales como salud, género y familia (tienen un alcance aún limitado)
Certificación	Preparación de documentación de cada asociado	Coordinación de certificación conjunta para todas las cooperativas. Coordinación de inspecciones internas y externas.
Financiamiento	Otorgar créditos a los asociados. Hacer cumplir los criterios de elección para aprobar los préstamos.	Obtener créditos y financiamientos para las cooperativas y sus usuarios.

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS.

4.1 ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE CENTRAL COOPERATIVA LA CONVENCION Y LARES "COCLA".

Gráfico 5: Empresas en el sector industrial cafetalero usted conoce que se dedican a la producción de Café Orgánico



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 53% de los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron las empresas en el Sector Industrial Cafetalero usted conoce que se dedican la producción de Café Orgánico es el **más de 3**, seguida de un 27 % de los empleados dijeron las empresas en el Sector Industrial Cafetalero usted conoce que se dedican la producción de Café Orgánico es **solo 3**, el 13% de los empleados revelaron las empresas en el Sector Industrial Cafetalero usted conoce que se dedican la producción de Café Orgánico es **Solo 2**.

Como nos muestra la gráfica el porcentaje más alto es **Más de 3**, lo que nos demuestra que los empleados conocen que nuevas empresas están ingresando al mercado lo que nos ayuda a estar preparados a lo competitivo que se avecina.

Gráfico 6: Conocimiento sobre empresas que estén ingresando al mercado cafetalero

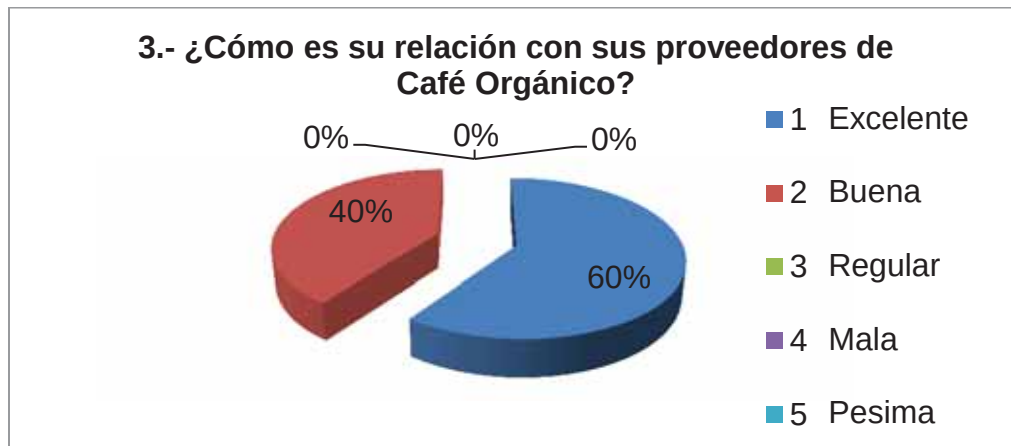


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿Tiene usted conocimiento sobre empresas que estén ingresando al mercado cafetalero? Se puede observar que 14 de los 15 encuestados equivalente al 67% señalaron que, si conocen sobre empresas que están ingresando al mercado cafetalero, mientras que 3 encuestados con el 20% señalaron que no conocen sobre las empresas que estén ingresando al mercado cafetalero.

Gráfico 7: Relación con los proveedores de Café Orgánico



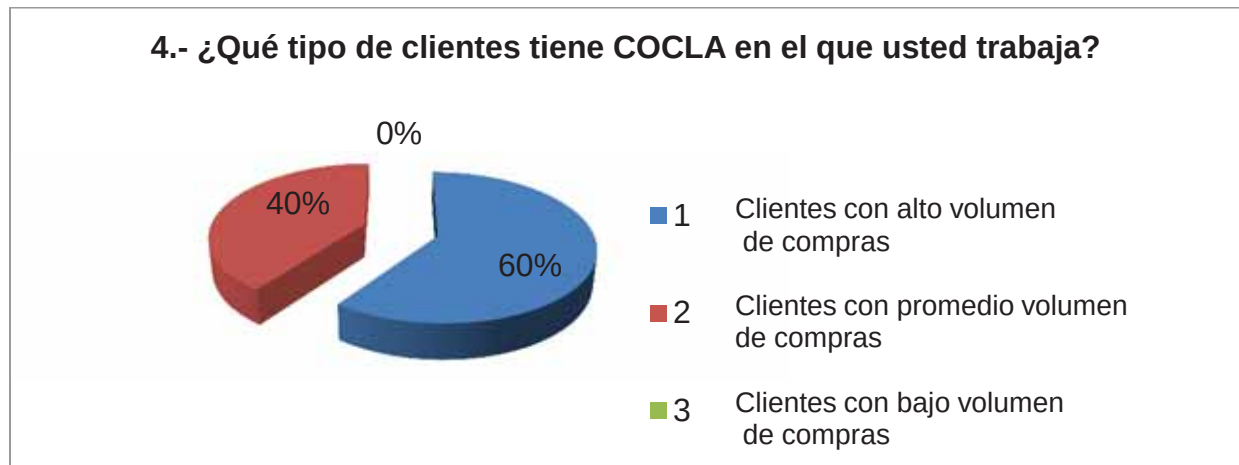
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 60% de los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron su relación con sus proveedores de Café Orgánico es **Excelente**, seguidamente de un 40% su relación con sus proveedores de Café Orgánico es **Buena**, seguidamente nada respondieron su relación con sus proveedores de Café Orgánico, es **Regular**, **Mala** y **Pésima**.

Como nos muestra el gráfico que el porcentaje más elevado está dado por excelente, significa que su relación con ellos va por buen camino y hay confianza para seguir trabajando con ellos y no los van a traicionar.

Gráfico 8: Tipo de clientes que tiene COCLA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 60% de los encuestados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron tipo de clientes tiene la empresa COCLA LTDA. Es **Clientes con alto volumen de compras**, consiguientemente un 40% de los encuestados respondieron tipo de clientes tiene la empresa COCLA LTDA. Es **Clientes con promedio volumen de compras**.

Como nos muestra la gráfica el porcentaje más alto es Clientes con alto volumen de compras, lo que nos demuestra que la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", tienen Clientes con alto valor adquisitivo y por consiguiente se prepara una alta producción de café.

Gráfico 9: Productos sustitutos del Café Orgánico se tiene información



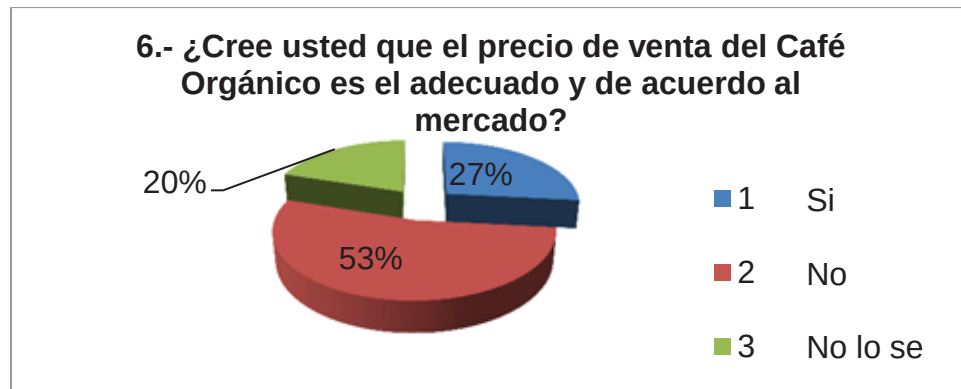
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 40% los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", dijeron los productos sustitutos del Café Orgánico que tienen información es **de 9 a más**, seguidamente un 27% respondieron los empleados de los productos sustitutos del Café Orgánico tienen información **es de 6-8**, y un 20% y 13% contestaron de 3-5 y 1-2 respectivamente.

Apreciamos que del gráfico que los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron el porcentaje más alto es de 9 a Más, lo que nos demuestra tienen información de productos sustitutos que pueden hacerle la competencia al café orgánico y que no es el único producto estrella de COCLA.

Gráfico 10: El precio de venta del Café Orgánico es el adecuado y de acuerdo al mercado

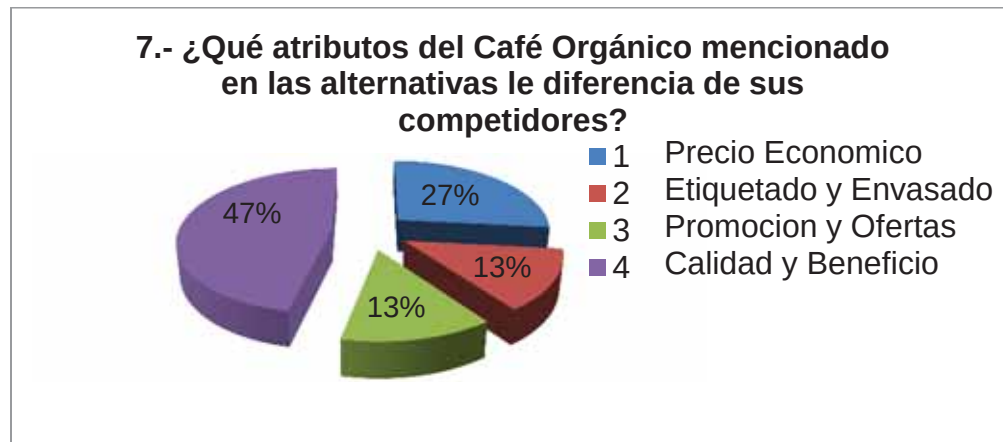


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador nos dice: Cree usted que el precio de venta del Café Orgánico es el adecuado y de acuerdo al mercado, se puede observar que 8 de los 15 encuestados equivalente al 53% señalaron que no consideran que el precio de venta del Café Orgánico es el adecuado y de acuerdo al mercado, mientras que 4 encuestados equivalentes al 27% señalaron que si saben que el precio de venta del Café Orgánico es el adecuado y de acuerdo al mercado.

Gráfico 11: Atributos del Café Orgánico le diferencia de sus competidores



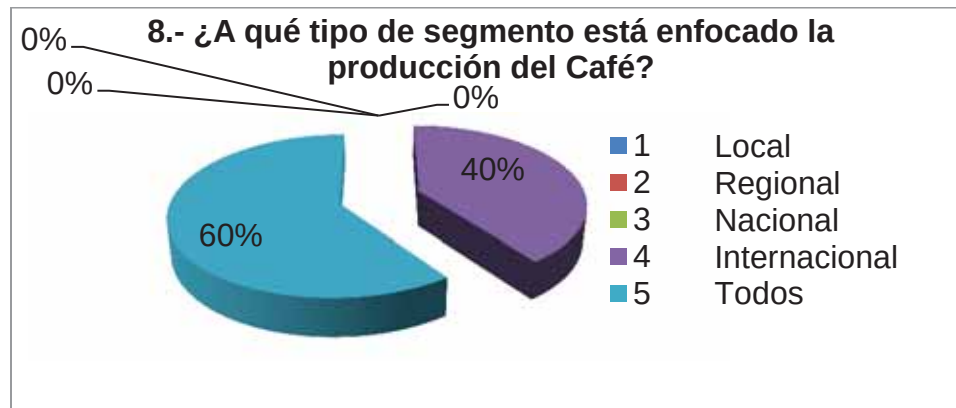
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 47% de los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron los atributos del Café Orgánico mencionado en las alternativas le diferencia de sus competidores es el **Calidad y beneficio**, seguida de un 27 % de los empleados dijeron los atributos del Café Orgánico mencionado en las alternativas le diferencia de sus competidores es de **Precio Económico**, el 13% de los trabajadores revelaron los atributos del Café Orgánico mencionado en las alternativas le diferencia de sus competidores es **Etiquetado y Envasado; Promoción y ofertas**.

Como nos muestra la gráfica el porcentaje más alto es calidad y beneficio, lo que nos demuestra que la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", su plus como oferta de venta son la calidad del café y los beneficios que tiene el consumir el café orgánico como consumir estos productos es formar una cultura de prevención contra el cáncer.

Gráfico 12: Tipo de segmento está enfocado la producción del Café



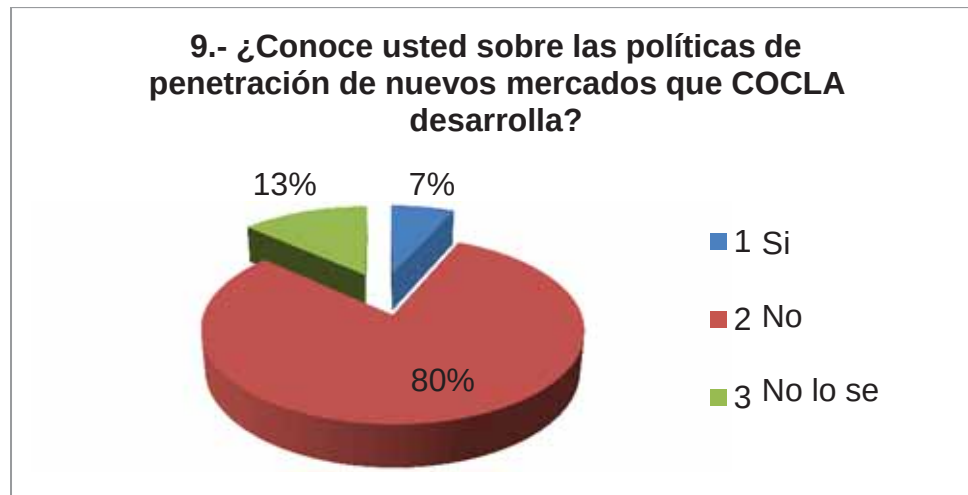
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 60% de los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron al tipo de segmento está enfocado la producción del café es **Todos**, seguido de un 40% de los empleados al tipo de segmento está enfocado la producción del café es **Internacional**, un 0% respondieron los empleados al tipo de segmento está enfocado la producción del café es **Nacional, Regional y Local**.

Como nos muestra la gráfica el porcentaje más alto son todos, lo que nos da entender que la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", tienen un amplio mercado para la producción del café y no es limitante por ningún lado del mundo.

Gráfico 13: Conocimiento sobre políticas de penetración de nuevos mercados que COCLA desarrolla

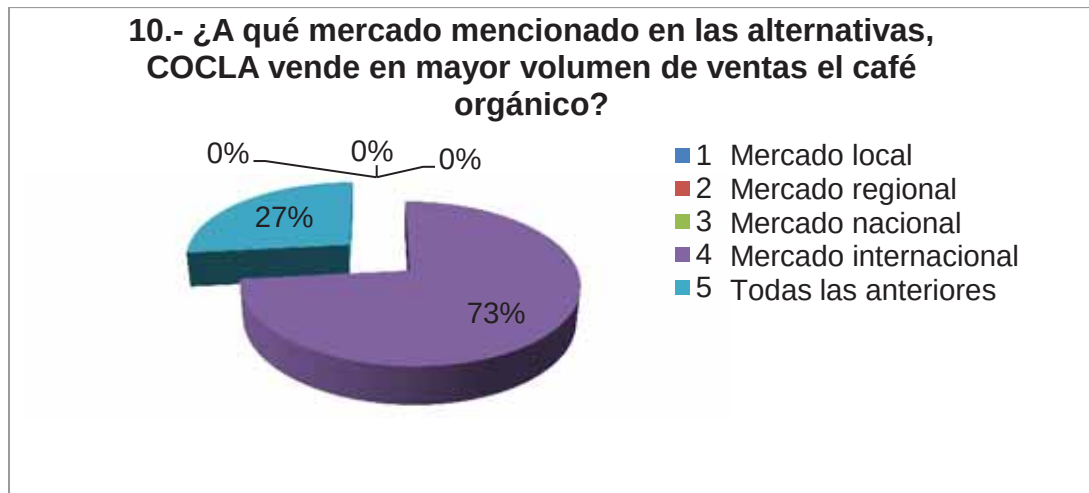


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿Conoce usted sobre las políticas de penetración de nuevos mercados que COCLA desarrolla? Se puede observar que 12 de los 15 encuestados equivalente al 80% señalaron que no conocen sobre las políticas de penetración de nuevos mercados que COCLA desarrolla, mientras que 2 encuestados con el 13% señalaron que si conocen sobre las políticas de penetración de nuevos mercados que COCLA desarrolla.

Gráfico 14: El mercado en el que COCLA vende mayor volumen de ventas el Café Orgánico



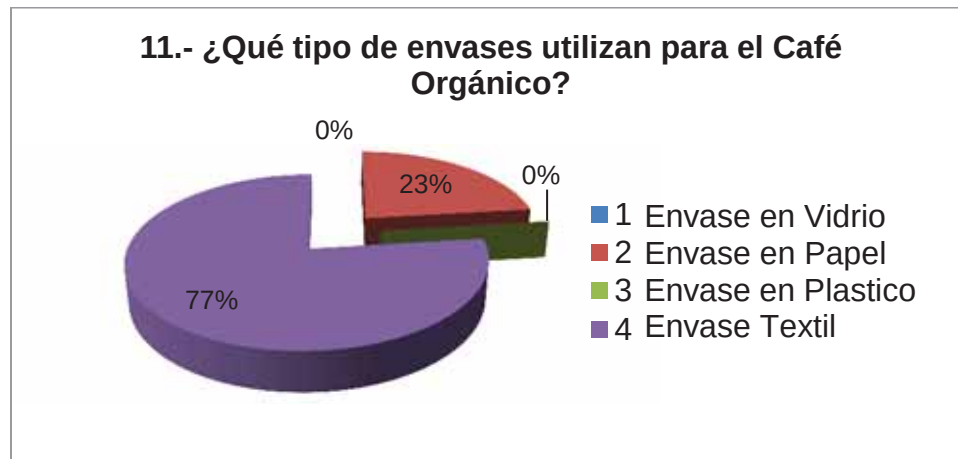
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 73% de los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron mercado mencionado en las alternativas, COCLA vende en mayor volumen de ventas el café orgánico es **mercado internacional**, seguida de un 27 % de los empleados dijeron mercado mencionado en las alternativas, COCLA vende en mayor volumen de ventas el café orgánico es **todas las anteriores**, el 0% de los empleados revelaron el mercado mencionado en las alternativas, COCLA vende en mayor volumen de ventas el café orgánico es **mercado nacional, regional y local**.

Como nos muestra la gráfica el porcentaje más alto es mercado internacional, lo que nos demuestra que los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", sus productos son más de exportación y que los extranjeros valoran más nuestro café a parte de la calidad misma que vendemos.

Gráfico 15: Tipo de envases que utilizan para el Café Orgánico



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 77% de los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron el tipo de envase que utilizan para el café orgánico son **Empaques Textiles**, seguidamente de un 23% el tipo de envase utilizan en el café orgánico es de **Empaques de Papel**, seguidamente nadie de los empleados reveló el tipo de envase que utilizan en el café orgánico, es de **Envase en Vidrio y plástico**.

Como nos muestra el gráfico que el porcentaje más elevado está dado por envase textil, significa que sus productos lo conservan y refuerzan en el medio ecológico que ellos afirman, que están bien informados. Y así poder incluso el cliente reutilizar el empaquetado envolvente que sea de su interés.

Gráfico 16: El Café Orgánico que COCLA produce, tiene alguna otra presentación en el mercado

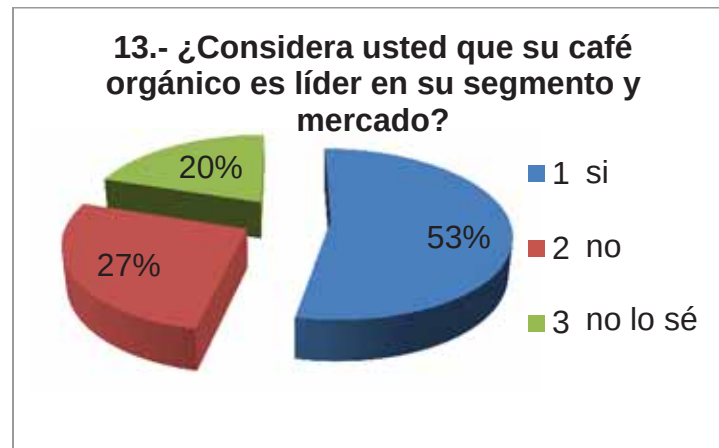


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿El Café Orgánico que COCLA produce tiene alguna otra presentación en el mercado? Se puede observar que 15 de los 15 encuestados equivalente al 100% señalaron que no conocen sobre el Café Orgánico que COCLA produce tiene alguna otra presentación en el mercado, mientras que ningún encuestado el 0% señalaron que no conocen el Café Orgánico que COCLA produce tiene alguna otra presentación en el mercado.

Gráfico 17: El café Orgánico es líder en su segmento y mercado



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿Considera usted que su café orgánico es líder en su segmento y mercado? Se puede observar que 8 de los 15 encuestados equivalente al 53% señalaron que, si consideran que su café orgánico es líder en su segmento y mercado, mientras que 4 encuestados con el 27% señalaron que no consideran que su café orgánico es líder en su segmento y mercado.

Gráfico 18: COCLA esta en la capacidad de competir con las empresas lideres en el mercado nacional e internacional

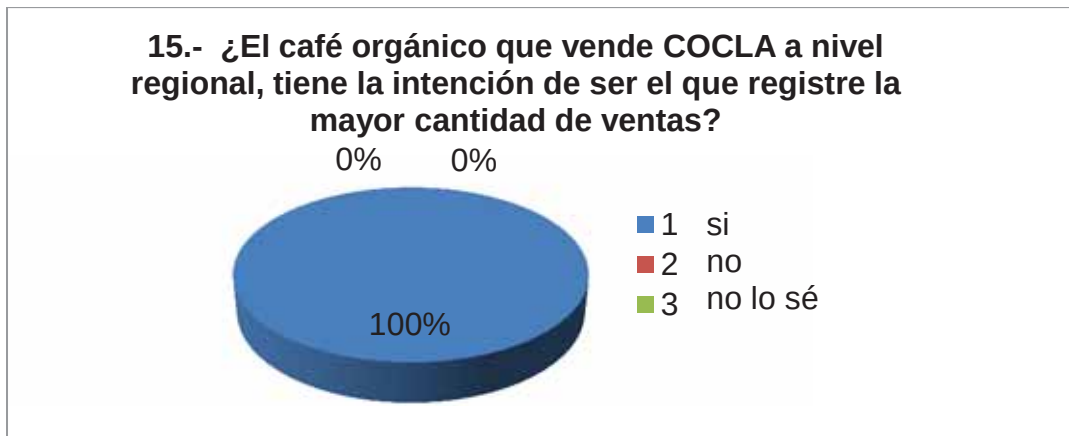


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿Cree usted que COCLA está en la capacidad de competir con las empresas líderes en el mercado nacional e internacional? Se puede observar que 12 de los 15 encuestados equivalente al 80% señalaron que, si creen que COCLA está en la capacidad de competir con las empresas líderes en el mercado nacional e internacional, mientras que 2 encuestados con el 13 señalaron que no conocen sobre el marketing ecológico y los beneficios que esta tiene para la empresa.

Gráfico 19: El Café Orgánico que vende COCLA a nivel regional, tiene la intención de ser el que registre la mayor cantidad de ventas

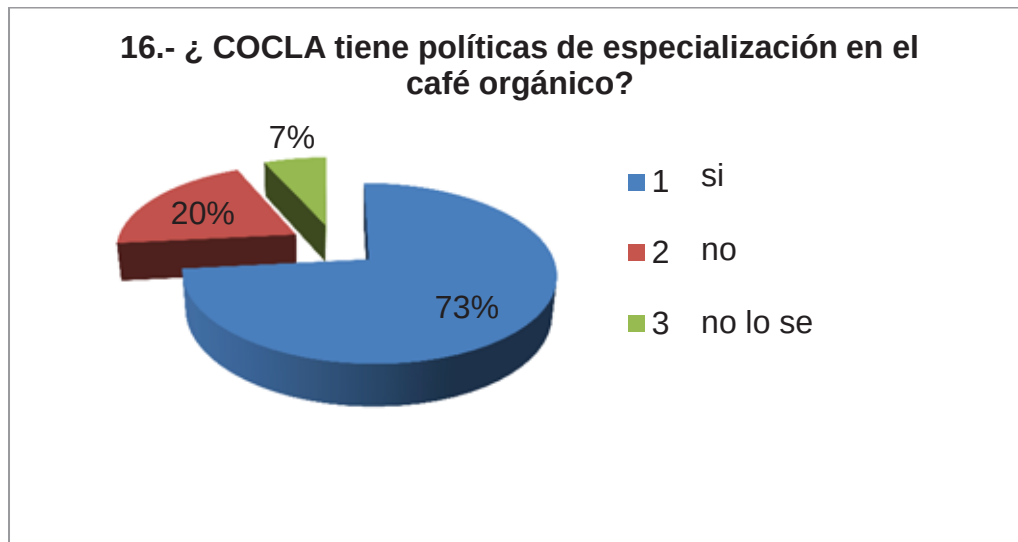


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿El café orgánico que vende COCLA a nivel regional, tiene la intención de ser el que registre la mayor cantidad de ventas? Se puede observar que 15 de los 15 encuestados equivalente al 100% señalaron que el café orgánico que vende COCLA a nivel regional, tiene la intención de ser el que registre la mayor cantidad de ventas, mientras que ningún encuestado con el 0% el café orgánico que vende COCLA a nivel regional, tiene la intención de ser el que registre la mayor cantidad de ventas.

Gráfico 20: COCLA tiene políticas de especialización en el Café Orgánico



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿COCLA tiene políticas de especialización en el café orgánico? Se puede observar que 11 de los 15 encuestados equivalente al 73% señalaron que COCLA si tienen políticas de especialización en el café orgánico, mientras que 3 encuestado con el 20% señalaron que COCLA no tienen políticas de especialización en el café orgánico.

Gráfico 21: Conoce usted sobre el Marketing Ecológico y los beneficios que esta tiene para la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿Conoce usted sobre el Marketing Ecológico y los beneficios que esta tiene para la empresa? Se puede observar que 13 de los 15 encuestados equivalente al 87% señalaron que, si conocen sobre el marketing ecológico y los beneficios que esta tiene para la empresa, mientras que 2 encuestado con el 13% señalaron que no conocen sobre el marketing ecológico y los beneficios que esta tiene para la empresa.

Gráfico 22: Tipo de reconocimientos y certificaciones medioambientales cuenta la empresa



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 67% de los encuestados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", indicaron el tipo de reconocimientos y certificaciones medioambientales cuenta la empresa son **Isos**, seguidamente de un 33% de los encuestados tipo de reconocimientos y certificaciones medioambientales cuenta la empresa es **Certificaciones Nacionales**, ningún indicaron los encuestados el tipo de reconocimientos y certificaciones medioambientales cuenta la empresa son **Certificaciones Municipales y Certificados Regionales**.

Apreciamos que del gráfico que los encuestados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron el porcentaje más alto son Isos, nos demuestra que la empresa cuenta con productos de calidad y están acorde con el respeto al medio ambiente.

Gráfico 23: La empresa COCLA cuenta con políticas medioambientales que permita preservar el medio ambiente y mejorar los productos orgánicos



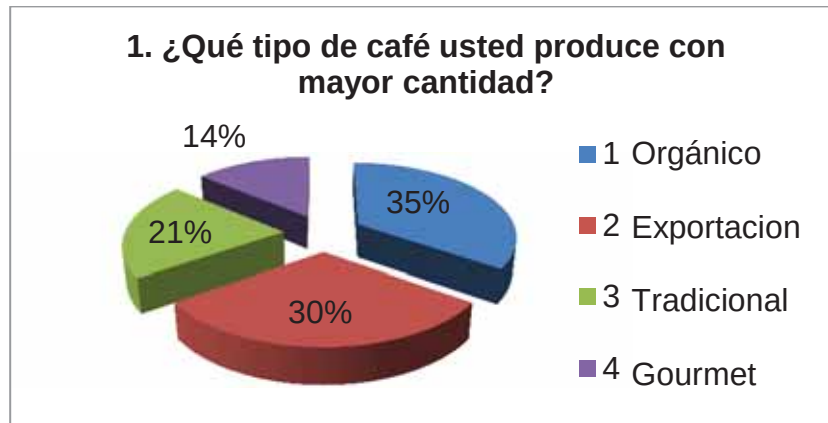
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿La empresa COCLA cuenta con políticas medioambientales que permita preservar el medio ambiente y mejorar los productos orgánicos? Se puede observar que 12 de los 15 encuestados equivalente al 80% señalaron que la empresa COCLA cuenta con políticas medioambientales que permita preservar el medio ambiente y mejorar los productos orgánicos, mientras que 2 encuestado con el 13% señalaron que la empresa COCLA cuenta con políticas medioambientales que permita preservar el medio ambiente y mejorar los productos orgánicos.

4.2 ENCUESTA REALIZADA A LOS CAFICULTORES DE LA CENTRAL COOPERATIVA LA CONVENCION Y LARES "COCLA".

Gráfico 24: Tipo de café que usted produce con mayor cantidad



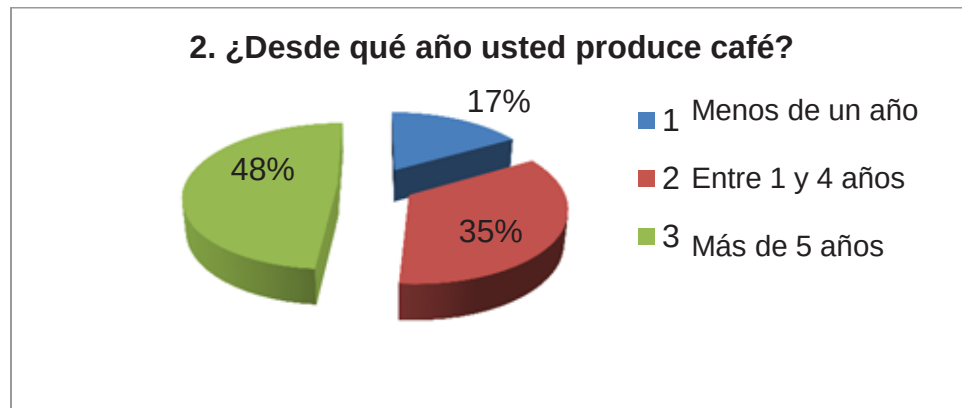
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 35% de los caficultores de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", dijeron el tipo de café producen con mayor cantidad es **orgánico**, seguido de un 30% respondieron el tipo de café producen con mayor cantidad es **exportación**, el 21% adicionaron el tipo de café producen con mayor cantidad es **tradicional**.

Como nos muestra el grafico el mayor porcentaje es orgánico, lo que nos demuestra que el caficultor cultiva y cosecha en mayor proporción el orgánico lo que nos facilita en nuestra investigación en la propuesta de una "Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico" a todos los caficultores y empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA".

Gráfico 25: Tiempo que producen café



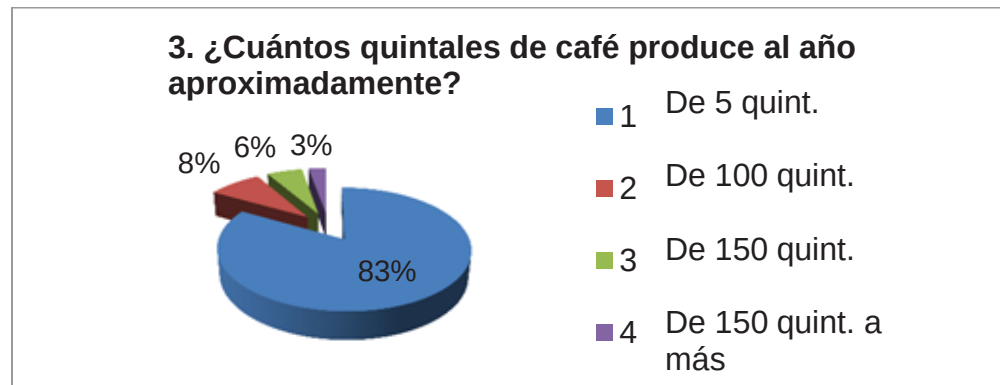
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 48% de los caficultores la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA" indicaron desde que año usted produce café es **más de 5 años**, seguidamente de un 35% indicaron desde que año usted produce café es **entre 1 y 4 años**, y un 17% respondieron desde que año usted produce café es **menos de un año**.

Como vemos el grafico el mayor porcentaje es más de 5 años, lo que nos da a entender que los caficultores, trabajan años en esta cooperativa y de generación en generación siguen trabajando con el café, que es su mayor fuente de ingreso y sustento para su familia.

Gráfico 26: Quintales de Café que producen al año aproximadamente



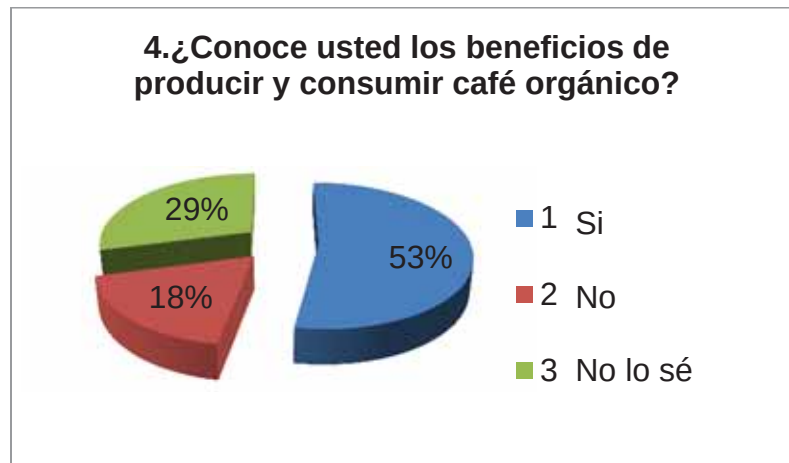
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 83% de los encuestados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron cuantos quintales de café produce al año aproximadamente es de **5 quint.** Seguido de un 8% de cuantos quintales de café produce al año aproximadamente **es de 100 quint.** Seguido de un 6% de los encuestados respondieron de cuantos quintales de café produce al año aproximadamente es **de 150 quint.**

Apreciamos que del gráfico respondieron de la Central Cooperativa de la Convención y Lares "COCLA", respondieron el porcentaje más alto es de 5 quint. Nos demuestra que las familias de los caficultores producen una cantidad prioritariamente bastante para los 8000 caficultores que existe en total de la Cooperativa. Los cuales son muy competitivos en el segmento del café para poder abastecer a todos los mercados, pero que aún falta aumentar las extensiones de quintales de café.

Gráfico 27: Los beneficios de producir y consumir Café Orgánico

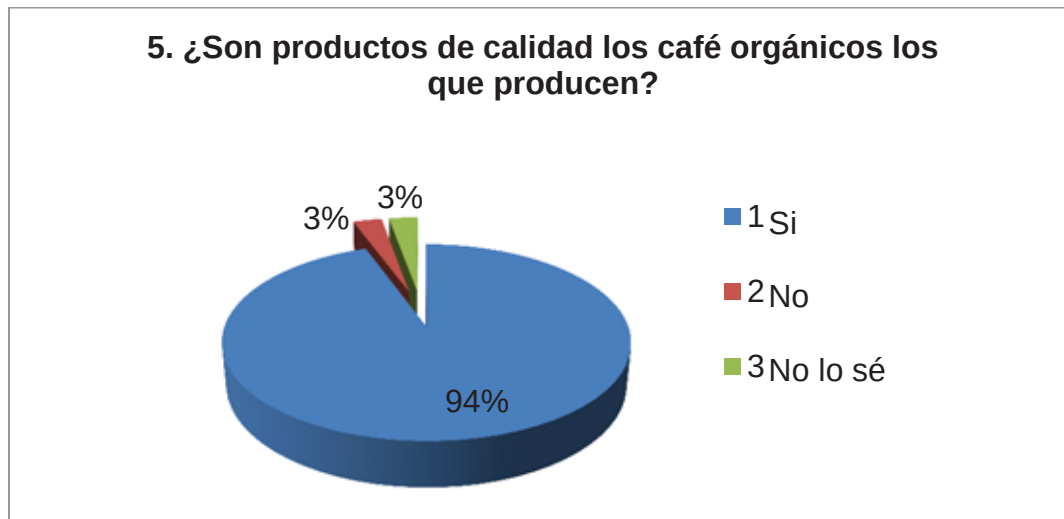


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿Conoce usted los beneficios de producir y consumir café orgánico? Se puede observar que 38 de los 72 encuestados equivalente al 53% señalaron que si conocen los beneficios de producir y consumir café orgánico. Mientras que 21 caficultores con el 29% señalaron que no lo saben los beneficios de producir y consumir café orgánico.

Gráfico 28: Productos de calidad los Café Orgánicos que producen

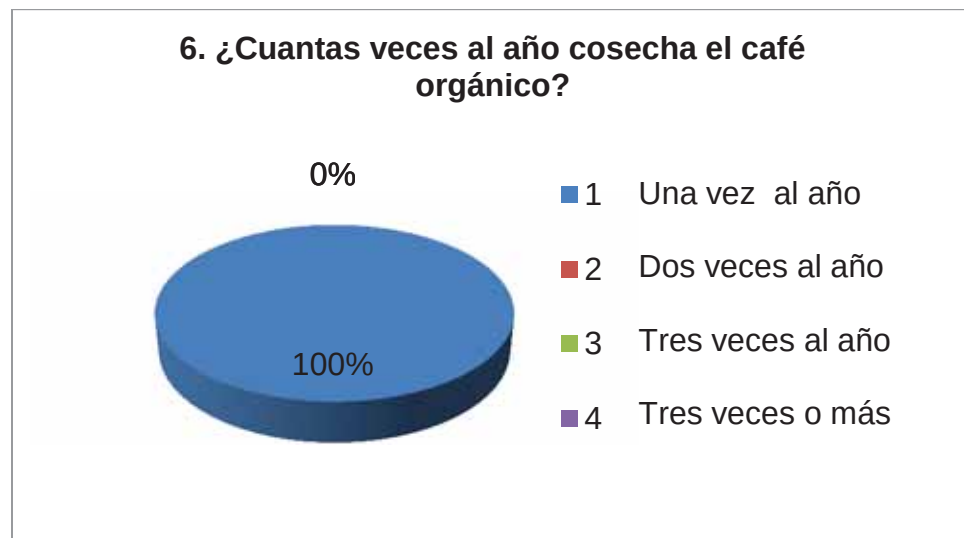


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: ¿Son productos de calidad el café orgánico los que producen? Se puede observar que 68 de los 72 caficultores equivalentes al 94% señalaron que si son productos de calidad el café orgánico los que producen, mientras que 2 encuestados con el 3% señalaron que no son productos de calidad el café orgánico los que producen.

Gráfico 29: Cosecha de Café Orgánico al año



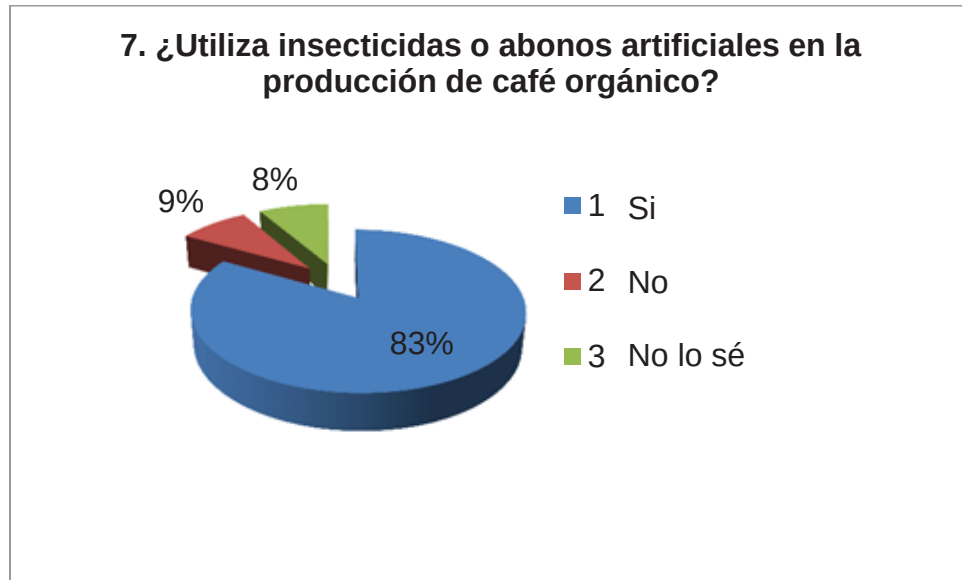
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 100% de los caficultores de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", indicaron cuantas veces al año cosecha el café orgánico es **una vez al año**, mientras que **ninguno** de los caficultores respondió cuantas veces al año cosecha el café orgánico.

Apreciamos que del gráfico respondieron de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron el porcentaje más alto es de una vez al año, lo que nos demuestra, que falta aumentar las extensiones de quintales de café para ser una Cooperativa referencial a nivel nacional e internacional.

Gráfico 30: Insecticidas o abonos artificiales en la producción del Café Orgánico

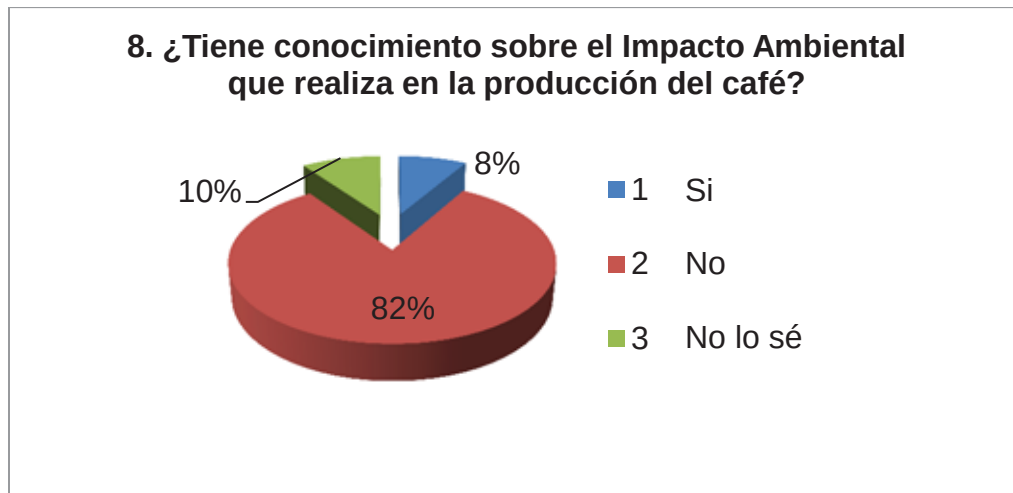


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: utiliza insecticidas o abonos artificiales en la producción de café orgánico, se puede observar que 60 de los 72 caficultores equivalentes al 83% señalaron que, si utilizan insecticidas o abonos artificiales en la producción de café orgánico, mientras que 6 de los caficultores con el 9% señalaron que no utilizan insecticidas o abonos artificiales en la producción de café orgánico.

Gráfico 31: Conocimiento sobre el Impacto Ambiental que realiza en la producción del Café

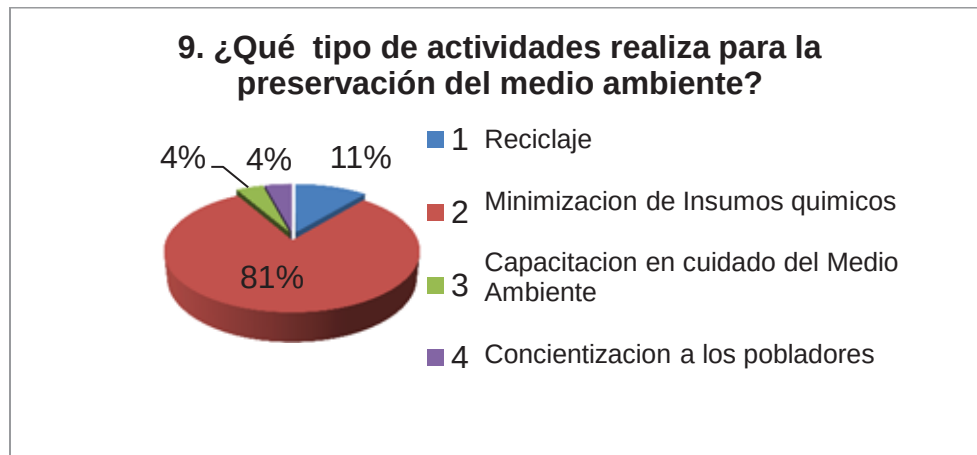


Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: Tiene conocimiento sobre el impacto ambiental que realiza en la producción del café, se puede observar que 59 de los 72 encuestados caficultores equivalentes al 82%, señalaron que no tienen conocimiento sobre el impacto ambiental que realiza en la producción de café, mientras que 7 caficultores con el 10%, señalaron que no lo saben si tienen conocimiento sobre el impacto ambiental que realiza en la producción del café.

Gráfico 32: Tipo de actividades realiza para la preservación del medio ambiente



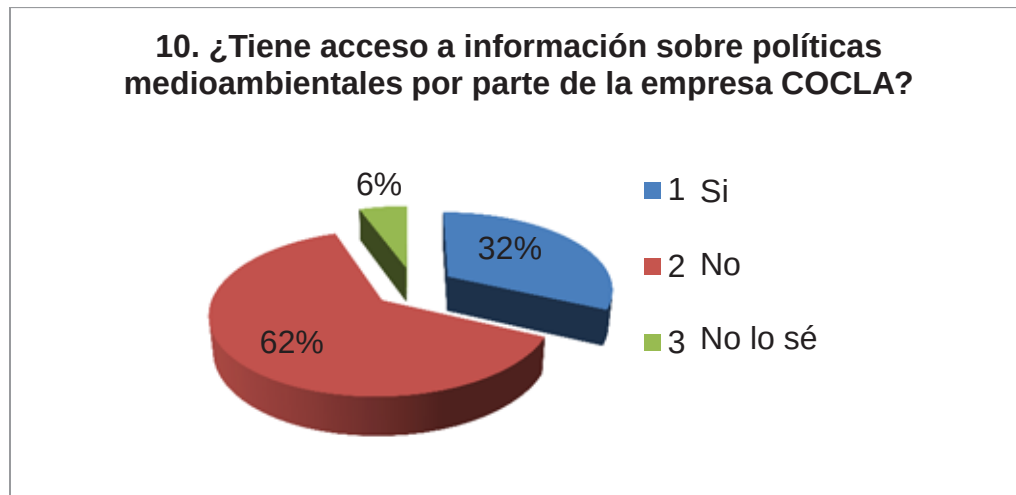
Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

El 81% de los encuestados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron que tipo de actividades realiza para la preservación del medio ambiente son **minimización de insumos químicos**, seguidamente de un 11% que tipo de actividades realiza para la preservación del medio ambiente es **reciclaje**, seguido de un 4% indicaron que tipo de actividades realiza para la preservación del medio ambiente, es de **capacitación del medio ambiente** y **concientización a los pobladores**.

Como nos muestra que el gráfico que el porcentaje más elevado está dado por minimización de insumos químicos, lo que significa que las familias de los caficultores son conscientes del impacto ambiental que están haciendo, por ello sería muy importante los otros indicadores tomar en cuenta para la reducción de la contaminación ambiental.

Gráfico 33: Acceso a información sobre políticas medioambientales por parte de la empresa COCLA



Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis

En cuanto al indicador que nos dice: Tiene acceso a información sobre políticas medioambientales por parte de la empresa COCLA. Se puede observar que 45 de los 72 caficultores equivalentes al 62% no tienen acceso a información sobre políticas medioambientales por parte de la empresa COCLA Ltda. Mientras que 25 caficultores con el 32% señalaron que si tienen acceso a información sobre políticas medioambientales por parte de la empresa COCLA.

4.3 GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE COCLA.

DATOS GENERALES:

a) NOMBRE Y APELLIDOS:

TAMY CURY LEÓN

PREGUNTAS:

1. ¿CÓMO ES LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ ORGÁNICO Y QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA LA EMPRESA?

El 60% de las ventas del café de Cocla es café orgánico, es decir café producido sin ayuda de sustancias químicas como pesticidas que es muy valorado en el extranjero. El quintal de café orgánico se vende a 190 dólares, mientras que el que utiliza químicos se vende a 120 dólares. Los principales destinos son Estados Unidos, Reino Unido, y recientemente Corea del Sur, dijo Tamy Curi, gerente general de la cooperativa Cocla. La producción actual de café orgánico mejoro de acuerdo a otros años, esto debido a que la empresa paso por una crisis financiera que en algún momento dejo de exportar café orgánico, antes solo se tenía una política de comprar solo de nuestros socios pero ahora compramos a todos aquellos productores que deseen trabajar con nosotros, el café orgánico es muy importante en el mercado nacional y extranjero, el mercado local no llega a pagar el precio de un café orgánico y la empresa aun no contamos con políticas de ventas de café orgánico en el mercado local y regional.

2. ¿QUÉ TIPOS DE ESTRATEGIAS VIENE MANEJANDO PARA MEJORAR LAS VENTAS E INCREMENTAR SEGMENTOS PARA EL CAFÉ ORGÁNICO?

Bueno nosotros somos una empresa con mucha trayectoria, las certificaciones más comunes que tenemos son: Fairtrade, Ocia/Jas, Naturland, Imo Control, etc. Estas estrategias de venta son más para la venta internacional, porque estas certificaciones nos otorgan entidades internacionales.

Se vienen manejando estrategias de venta en general venta directa, venta al por mayor, venta al por menor o menudeo y otros en la actualidad manejamos una cartera de 43 clientes alrededor del mundo.

Estrategias para el café orgánico la empresa no viene manejando debido a que nuestros clientes ya conocen de la calidad de nuestro café orgánico, la empresa produciendo mínima proporción que no podría abastecer el mercado local.

3. ¿QUÉ ESTRATEGIAS VIENE DESARROLLANDO LA EMPRESA PARA HACER CONOCER LOS BENEFICIOS DEL CAFÉ ORGÁNICO AL PÚBLICO EN GENERAL?

En la actualidad como ya le mencionamos está recuperándose después de una crisis financiera esto debido a malos manejos por parte de los anteriores directivos, y la estrategias más comunes que venimos manejando para hacer conocer los beneficios de consumir y comprar café orgánico mediante ferias semanales, eventos regionales y nacionales y así como capacitaciones a la población en general de que nuestro café orgánico es muy bueno en calidad debido a que no se utiliza productos químicos en su producción y además de ello el beneficio de un menor impacto en el medioambiente.

4. ¿COMO VIENEN MAJENADO EL MARKETING ECOLOGICO LA EMPRESA?

Nosotros ya estamos aplicando el marketing ecológico, por lo que también prioridad mía para poder conservar el medio ambiente ya que hoy en día esta de boga. Y también realizamos cursos de capacitación y concientización y capacitación para la preservación del medio ambiente tanto a nuestros socios y público en general.

5. ¿CUAN IMPORTANTE ES EL MARKETING ECOLOGICO EN LA EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ ORGÁNICO?

Como le comentamos la empresa no solo tiene el café orgánico sino una gama de productos, y aun no tenemos estrategias exclusivas para el café orgánico, pero si es muy importante para así hacer conocer a nuestros clientes que somos una empresa amigable con el medio ambiente y que somos conscientes del cambio climático y la contaminación ambiental.

6. ¿QUE ESTRATEGIAS DEL MARKETING ECOLOGICO LA EMPRESA VIENE MANEJANDO EN LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ ORGÁNICO?

La estrategia más importante sería principalmente en el producto que el café que producimos es de carácter natural, sin preservantes, sin abonos artificiales, sin insecticidas, lo cual es muy importante para que nuestro café tenga la denominación de orgánico, y el envasado de nuestro café es en bolsas de textil y papel lo cual tiene un menor impacto en el medio ambiente.

7. TIENE CONOCIMIENTO SOBRE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO EN LA PRODUCCION DEL CAFÉ ORGÁNICO Y CUAN IMPORTANTE ES PARA EL MEDIO AMBIENTE.

Como ya le mencioné el café orgánico no solo se trata que es un producto 100% natural, sino que el impacto en el medio ambiente sea mínimo o nula, para así será un producto eco amigable y es muy importante para el medioambiente debido a que lo

consumidores del café orgánico, son consumidores que tienen conciencia sobre el impacto negativo en el medio ambiente de consumir un producto tradicional.

8. ¿QUE POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES TIENE COCLA PARA LA PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE?

Realiza labores culturales, manejo agro ecológico del café, conservación de suelos y cuidando el medio ambiente, dando cumplimiento a normas, reglamentos y disposiciones de Organizaciones ecológicas como IFOAM, Certificadoras acreditadas y normas básicas de su Departamento Técnico Agrícola. El ámbito de influencia de COCLA son la Provincia de La Convención y los Distritos de Lares y Yanatile en la Provincia de Calca en la Región Cusco.

La empresa tiene políticas de reforestación, capacitación de reciclaje, concientización mediante charlas, eventos culturales, participación en ferias tanto local y nacional, estas políticas son aplicadas por toda la empresa tanto nuestros socios y empleados como también la población en general.

9. CREE QUE LOS CAFICULTORES TIENEN CONOCIMIENTO SOBRE LA PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE.

Como se mencionó antes la empresa tiene políticas de capacitación constante manejo agro ecológico del café, conservación de suelos y cuidando el medio ambiente a nuestros socios y también la visita constante de un técnico agrícola para así poderlos capacitar para la producción de café orgánico.

CAPITULO V: PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PARA EL MARKETING ECOLÓGICO DEL CAFÉ ORGÁNICO CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES "COCLA"-2016.

En este capítulo se plantea un diseño de Estructura Estratégica y Marketing Ecológico que deben de ser aplicado por la empresa en el mediano y largo plazo, sin que esto signifique que no cambie el proceso de mejoramiento inmediato en el corto plazo. Se ha considerado necesario difundir la visión y misión de la empresa que originaran el desarrollo de la empresa en el mercado. A partir de la visión y misión de la empresa se ha considerado incursionar en los segmentos de mercado a los cuales se orientará todo el proceso de marketing ecológico con diversas estrategias, es decir, el desarrollo del producto ecológico, las estrategias de posicionamiento, las estrategias del marketing ecológico y el plan de Marketing. El modelo empleado en esta propuesta ha seguido tanto las Teorías de Marketing Estratégico de Lambim, Kotler y Porter, efectuando las adaptaciones necesarias para la aplicación para COCLA.

FLUJOGRAMA DE LA PROPUESTA DE ESTRUCTURA ESTRATÉGICA Y MARKETING ECOLÓGICO



Gráfico 34: flujograma de la propuesta de estructura estratégica y marketing ecológico

5.1 FASE 1: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1.1 VISIÓN

La visión de COCLA es convertirse en la principal marca de alta calidad de café del Perú y una autoridad en la preparación de los mismos, así como de productos que conforman la cadena agrícola de sus asociados. La estrategia de COCLA a lo largo de sus años en el Mercado siempre ha sido la diferenciación en calidad, expectativas ambientales y de sostenibilidad. Para ello, COCLA cuenta con certificaciones de Comercio Justo, Orgánico, Rainforest Alliance y Rei Alliance.

5.1.2 MISIÓN

En COCLA tenemos como misión, contribuir al desarrollo socio económico de sus Cooperativas socias y de sus integrantes, prestando servicios competitivos y de calidad, relacionados al procesamiento y comercialización del café y de otros productos; Propiciando el desarrollo integral y la capacidad empresarial de sus organizaciones.

5.1.3 VALORES

- Responsabilidad medioambiental y social.
- Puntualidad.
- Veracidad.
- Honestidad con nuestros clientes y público en general.
- Solidaridad.

5.2 FASE 2: ESTRATEGIAS DE MARKETING

5.2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

5.2.1.1 Competidores del sector industrial

Analizando mediante a observación directa, se pudo percibir que en el mercado local del Cusco en diferentes mercados como Orión, Real Plaza y pequeñas tiendas se observó que expenden diferentes productos ecológicos, lo que llama en el marketing ecológico PUNTOS VERDES. En el cual resalta otras marcas como AICASA., SAN ANTONIO en la venta del café orgánico en diversas presentaciones.

5.2.1.2 Productos sustitutos

Los productos sustitutos son los chocolates, cocoa, infusiones que son productos más demandados en el mercado local, debido a la falta de información por parte de la empresa.

5.2.1.3 Clientes

En este caso, cliente significa quienes cumplen funciones de distribución y ventas a los consumidores finales. Los que forman parte de la cadena de distribución: distribuidores, mayoristas y minoristas.

5.2.2 ESTRATEGIAS BÁSICA O GENÉRICA

5.2.2.1 Liderazgo en costos

La estrategia de liderazgo en costos consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.

La empresa efectuara una reducción en sus costos unitarios sin afectar la calidad del café orgánico, racionalizando algunos procesos como el uso de energía, adquiriendo maquinarias que utilicen menor cantidad de recursos y que tengan menor impacto en el medio ambiente lo cual hace que el café tenga la denominación de producto orgánico, que esto hará que la empresa tenga venta competitiva respecto a otros productores de café orgánico.

5.2.3 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

5.2.3.1 Crecimiento intensivo

a) Estrategias de penetración de mercados

- Desarrollar la demanda primaria: incrementar el tamaño del mercado ampliando la demanda primaria. Por ejemplo:
 - Incitar a los compradores consumir más el café orgánico.
 - Ampliar la base de consumidores convirtiendo a los no usuarios.
 - Incrementar las cantidades medias que consume el usuario.
- Aumentar la cuota de mercado; aumentar las ventas atrayendo a los compradores de marcas o de empresas competidoras mediante acciones de marketing:
 - Mejorar las estrategias de marketing.
 - Reposicionar la marca.
 - Admitir reducciones sustanciales de precio.
 - Reforzar la red de distribución y servicio.
 - Organizar las acciones promocionales.

b) Estrategias de desarrollo de mercados

- Nuevos segmentos; dirigirse a nuevos segmentos de usuarios lo cual será el mercado regional lo cual existe unos escasos en el consumo y la empresa está enfocada en la exportación del café orgánico.
 - Introducir el café orgánico en los mercados locales de la ciudad y la región del Cusco.
- Nuevos canales de distribución: distribuir el producto a través de otro canal de distribución, complementario de los canales actuales:

- Adoptar un sistema de marketing directo para grupos específicos de clientes, mediante sistemas de degustación en los mercados y puntos estratégicos.
- Distribuir los productos a través de máquinas expendedoras en supermercados, grifos, tiendas, terminales, aeropuertos, universidades y otros.
- Desarrollar un sistema de franquicia paralelo a la red existente por ejemplo trabajar con empresas como Povea, Basílica y otros que ofrecen café.
- Expansión geográfica: hacia otras partes del país u otros países:
 - Crear una red de distribución exclusiva para el mercado local.
 - Adquirir una empresa donde vendan el café como, por ejemplo: Starbucks, Juan Valdez y otros.

c) Estrategias de desarrollo de productos

- Ampliar la gama de productos: introducir nuevas presentaciones para aumentar la participación de mercado:
 - Lanzando diferentes categorías de productos bajo el paraguas del nombre de marca por ejemplo presentación en envases de vidrio, frascos con diseños cusqueños (edición limitada).
 - Aumentar la composición dándole atributos como café orgánico con leche, moka, café cappuccino, café con chocolate.

5.2.4 CRECIMIENTO INTEGRADO.

5.2.4.1 Estrategias de integración hacia atrás.

La empresa ya viene ejecutando programas de cultivo de café orgánico lo cual están siendo rigurosamente monitoreados para así obtener un café natural.

Con el tiempo la empresa viene capacitando y concientizando a sus socios sobre el impacto ambiental y así también brindándoles asistencia técnica. Y para así ellos puedan producir café sin hacer mucho impacto en el medio ambiente lo cual hace que su producto que es el café orgánico obtenga dichas certificaciones.

5.2.4.2 Estrategias de integración hacia adelante

Le empresa tiene una política de incursionar lo cual está implementando una red de distribuidores a nivel nacional y los distribuidores de productos de consumo masivo lo cual esta cuenta con una convocatoria abierta para los que deseen pertenecer a la empresa mediante su Sub Gerencia de Mercado Interno.

5.2.5 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

5.2.5.1 Las estrategias de seguidor

Desarrollo de la demanda primaria: la empresa Cocla tiene una política de ampliar su mercado local mediante cafeterías, hoteles, supermercados, tiendas y público general.

También mejorara sus canales de publicidad y sus estrategias mediante diversos medios como el internet, redes sociales, intranet, y saber cuál es la necesidad específica de este mercado local.

5.2.5.2 Las estrategias del retador

El ataque lateral;

La empresa Cocla aplicara una estrategia de reducción de costos unitarios sin bajas sus precios actuales, este hecho dará lugar a la integración de intermediarios en el proceso de distribución con una margen de ganancia razonable, dando como consecuencia una ampliación de la cobertura de mercado, es decir se aplicará una estrategia lateral y se evitara la confrontación directa con otros competidores en el mercado.

5.3 FASE 3: MARKETING MIX ECOLÓGICO

5.3.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO ECOLOGICO

La presentación del producto solo es en bolsas de papel y tela que son biodegradables, pero se recomienda en esta estrategia mejorar en presentación de vidrio analizando el ciclo de vida del producto, para así poder reciclar y reutilizar dichos envases.



El etiquetado del producto constituye un sello con el nombre de la empresa lo cual está empaquetado en bolsas de tela y papel con diversas presentaciones y cantidad.

Estas bolsas que se puede percibir son bolsas biodegradables lo cual le da ese matiz de ser un café orgánico no solo en su producción sino en todo el proceso hasta la satisfacción de una determinada necesidad, que este atente en menor proporción al medio ambiente que ese es el objetivo principal de un producto orgánico. La marca del producto como se puede percibir destaca el nombre de la empresa que es COCLA, lo que lo diferencia de los otros tipos de cafés es la presentación y una denominación que es el de café orgánico.

5.3.2 ESTRATEGIA DE PRECIO ECOLOGICO

Actualmente el producto tiene varios precios esto debido a la presentación del café orgánico que tiene las siguientes presentaciones:

- ¼ kl café orgánico.....s/. 20.00.
- ½ kl café orgánico.....s/35.00.
- 1 kl café orgánico.....s/.60.00

Los precios que la empresa mantiene en el mercado es ideal debido que se encuentran por debajo de la competencia, ello permite lograr el éxito en la aplicación de las distintas estrategias de marketing ecológico, que se maneja el Green Price que identifica a un producto orgánico.

Para ello la empresa tiene una política de precios para exportación, debido que el café orgánico no es conocido a nivel local y nacional, entonces la empresa debe de manejar políticas de precio para comercializar a nivel local y nacional y cubrir la demanda local.

5.3.3 ESTRATEGIA DE PLAZA ECOLOGICA

Las actividades de distribución que utiliza la empresa Cocla son: la distribución mediante sus tiendas tanto para el público general y empresas que deseen adquirir sus productos, pagina web (<http://www.coclaperu.com/index.html>), supermercados locales (estos venden en mínima cantidad o casi nula el café orgánico). Estos canales de distribución no están bien manejados por parte de la empresa.

Para corregir este problema y cumplir con los objetivos de posicionamiento y estrategias de marketing ecológico propuestas anteriormente, se organizará un sistema de distribución utilizando unidades de transporte y acuerdos de venta en consignación con distribuidores minoristas (almacenes, tiendas de abarrotes, mercados, supermercados, tiendas en franquicia y otros), a quienes se les hará

llegar los productos periódicamente a un precio menor que el precio al consumidor final.

Por otra parte se utilizara otros canales de distribución más como vía internet mediante (<http://www.coclaperu.com/index.html>), debido a que este un canal ecológico, debido a que tiene un mínimo impacto en el medio ambiente, en este medio se realizara venta directa de los productos y se brindara información a los clientes. También se realizará la distribución por los canales más conocidos a nivel mundial como: Facebook, WhatsApp, Twitter, Youtube, Instagram, por estos medios no solo se venderá los productos, sino que también se realizará la publicidad y promoción del café orgánico.

También se utilizará el «Merchandising». En los puntos de venta se utilizará el color verde con mensajes que concienticen al consumidor sobre la importancia de consumir productos orgánicos y también se tendrá un tacho para reciclar botellas y cartones para así hacer ver que nuestro producto es 100% orgánico. En los lugares de expendio de café en máquinas de café se tendrá un espacio especial para la información sobre los problemas del calentamiento global (videos, libros, juegos y otros). Logística o distribución física en esta parte del sistema de distribución se tendrá carros de transporte que utilicen poco combustible y la emisión de gases de combustión para ello se concientizará a la población mediante diversos programas y charlas. Canales directos e inversos.

5.3.4 ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN ECOLÓGICA

5.3.4.1 Regalos

Se establecerá una práctica promocional de obsequiar pequeños obsequios como bolsos de tela, tazas, recordatorios, adornos y colecciones de riquezas del Cusco, alusivos al cuidado del medio ambiente, que será adquirida de manera opcional y también se realizará descuentos por ciertos volúmenes de compra, así como. Obsequios promocionales del producto por determinada compra. Estas tendrán una edición limitada.

5.3.4.2 Muestras Gratuitas y Educación Ambiental

Se realizara campañas de muestreo gratuito, con presentación de 20 gramos para público en general en puestos estratégicos de la ciudad y algunas provincias(adjuntando folletos informativos a cerca del producto y sus características y sus ventajas competitivas del producto en donde se destaque el logotipo del producto o marca de la empresa, estas campañas se realizaran de manera eventual y también se hará la degustación del café orgánico en dichos puntos de venta por parte de las anfitrionas los lugares pueden ser: supermercados, ferias, mercados, terminales, aeropuertos, cafeterías y otros) no solo se dará información del producto y sus beneficios sino también se realizara una concientización y educación a cerca del medio ambiente para así transmitir una imagen de la empresa que es de responsabilidad medioambiental, esto permitirá en forma directa o indirecta tener un reflejo positivo en las ventas.

También promover eventos como: concientización, capacitación y educación medioambiental tanto en la empresa como en la sociedad, para así tener mejores resultados sobre el cambio climático y calentamiento global. Estas actividades se realizarán en conferencias, ferias, seminarios y capacitaciones mensuales.

5.3.4.3 Auspicios

Cualquier actividad relacionada a la producción orgánica y cuidado del medioambiente, así como en actividades relacionadas indirectamente como (reuniones, festividades, campeonatos deportivos, ferias agropecuarias y otros), podrán ser motivo de participación o auspicio por parte de la empresa, para ello se destinará un presupuesto en forma anual, con las condiciones de publicitar nuestra marca.

5.3.4.4 Televisión y Radio

La empresa utilizara spots publicitarios tanto en radio y televisión entre 20 y 30 segundos en una televisora de la ciudad del Cusco. El mensaje del spot será describir el producto y dar mensajes sobre el cuidado del medio ambiente. La empresa tiene una imagen establecida sobre responsabilidad medioambiental que permita a las empresas, de forma directa o indirecta, en cuanto a las estrategias comunicacionales que pueden ser adoptadas en el ámbito ecológico, para alcanzar los objetivos trazados se encuentran.

5.4 FASE 4: EVALUACION Y CONTROL

El sistema de evaluación y control de la Estructura Estratégica que se presenta a continuación, será coordinado por el gerente general y la asamblea general de delgados para la Planificación de la Estructura Estratégica y marketing ecológico, que contará para su desarrollo con el Servicio de Evaluación, y tendrá como principales fuentes de información los informes de seguimiento anuales que presenten los responsables de las líneas de actuación sobre el desarrollo de las distintas acciones, y la Memoria anual de ejecución de la Estructura Estratégica. El seguimiento del Plan se realizará a partir de las actuaciones definidas y los

compromisos adquiridos por los diferentes responsables de las líneas estratégicas en los planes de acción que presenten anualmente.

Hacer una evaluación y análisis de observación para el control del impacto ambiental y una constante capacitación, ver el incremento o disminución de utilidades (energía eléctrica, horas hombre, máquinas) subido por la reducción de costos. Y analizar si las estructuras estratégicas están siendo aplicadas acorde al marketing ecológico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

1. PARA LA HIPÓTESIS GENERAL SE VALIDA:

- La mayoría de los empleados de la Central de Cooperativas de la Convención y Lares "COCLA" equivalente al 53%, dijeron que tiene información de otras organizaciones que se dedican al café son **más de 3**, lo cual se concluye que la empresa tiene información de sus competidores del sector y los potenciales ingresantes.
- El 60% de los encuestados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron los tipos de clientes que tiene la empresa COCLA. Es **Clientes con alto volumen de compras**, el cual nos indica que la empresa prioriza ventas en grandes cantidades y no realiza venta de café orgánico en el mercado local, debido a que la empresa no tiene una política de ventas a nivel local y regional.
- Los empleados de la Central de Cooperativas la Convención y Lares "COCLA", que 13 de los 15 encuestados equivalente al 93% señalaron que si conocen sobre el **Marketing Ecológico** y los beneficios que esta tiene para la Cooperativa, lo cual concluimos que están bien informados de los productos que venden y la responsabilidad que conlleva tener una conexión armoniosa con la ecología.
- Se observó que 8 de los 15 empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", equivalente a un 53% respondieron que no consideran que el precio de venta del café orgánico es el adecuado y de acuerdo al mercado, lo cual se concluye que la empresa tiene información y realiza estudios de mercados a nivel internacional y los precios que manejan son para exportación y no para el mercado local y regional.

2. PARA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 1 SE VALIDA:

- COCLA se encuentra en un momento de recuperación, ya que antes estaba en un momento de crisis económica y debían a los prestamistas. Debido a que no manejaron una adecuada estructura estratégica, una buena gestión durante los tiempos de crisis y reinvertir en la empresa.

3. PARA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 2 SE VALIDA:

- El 77% de los empleados de la Central Cooperativa la Convención y Lares "COCLA", respondieron el tipo de empaque que utilizan para el café orgánico son **Empaques Textiles**, esto indica que la empresa tiene políticas del cuidado del medio ambiente y preservación del ecosistema, lo que nos informa que tienen una perspectiva ambiental y sus empaquetados son ecológicos teniendo así una buena imagen institucional.

RECOMENDACIONES

1. PARA LA HIPÓTESIS GENERAL SE RECOMIENDA:

- Segmentar el mercado orgánico a nivel local y regional del Cusco, porque tiene un gran potencial de consumidores teniendo información de otras organizaciones es una observación muy importante, nos ayuda a analizar que el mercado es muy competitivo y una ventaja de la empresa es que el café orgánico que produce "COCLA" es de calidad y amigable ecológicamente, la propuesta de un **plan de Estructura Estratégica** es la recomendación mas veraz para estas actividades.
- Se tienen clientes con alto potencial de compra de **café orgánico**, ver el mercado local y regional no sería un costo beneficio negativo para la empresa, sino el aumento de sus utilidades, desarrollo sostenible y crecimiento paulatino.
- Los empleados conocen sobre el **Marketing Ecológico** y los beneficios que esta tiene, lo más recomendable es la implementación de este plan, su mayor difusión a la población en general, a los caficultores en las redes sociales, en la Página Web de la empresa y medios de comunicación masiva sobre el concepto del medio ambiente.
- El precio de venta del **Café Orgánico** es muy alto, y reducirlo sería un beneficio para la empresa, llegando al mercado local y regional del Cusco por ende un mayor volumen de consumidores del producto en todas las épocas del año. Con la inclusión de máquinas que reduzcan el consumo de energía más económica y ecológica ayudando a la reducción de costos y contribuir al menor Impacto Ambiental.

2. Para La HIPÓTESIS ESPECIFICA 1 SE RECOMIENDA:

- Se propone una estructura estratégica a nivel gerencial, lo cual ayudará a incrementar el volumen de ventas, hacer conocer al consumidor los beneficios del café orgánico y apuntar a la región del Cusco un cliente potencial a mediano plazo.

3. PARA LA HIPÓTESIS ESPECIFICA 2 SE RECOMIENDA:

- La presentación del producto de bolsas en papel y tela son biodegradables. Se recomienda mejorar la presentación en vidrio analizando el ciclo de vida del producto, para poder reciclar y reutilizar dichos envases en la utilización de los hogares.

BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

(OIT), O. I. (2002). *"Condiciones de trabajo, seguridad y salud ocupacional en la minería del Perú", trabajo técnico multidisciplinario para los países andinos.* Lima, Perú : CooperAcción, ISAT.

Anthony, R. (1990). *El Control de Gestion: Marco,Entorno y Proceso.* Madrid,Barcelona, Bilbao: Ediciones Deusto S.A.

Barriga Flores, P. R. (2009). Funcionamiento de Cooperativas Cafetaleras y su impacto en la vida familiar de sus asociados: casos de familias de dos sectores de la provincia de La Convención vinculadas a la Cooperativa Maranura y a la central de cooperativas COCLA. *Funcionamiento de Cooperativas Cafetaleras y su impacto en la vida familiar de sus asociados: casos de familias de dos sectores de la provincia de La Convención vinculadas a la Cooperativa Maranura y a la central de cooperativas COCLA.* Lima: PUCP.

BUNGE, M. (2000). *La ciencia, su metodo y filosofia.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Siglo XX.

Caballero, R. A. (2013). *metodologia integral innovadora para planes y tesis.* Mexico: Universidad Autonoma de Mexico.

Calomarde V., J. (2000). *Marketing Ecologico.* España: Piramide .

CATALDO , A., & P., R. (1990). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA* (2° Edicion ed.). Lima: Editorial Universo S.A.

Chadler,Jr, A. (1962). *Estrategia y Estructura* . Cambridge, Massachussets: MIT Press.

Chamorro, A. (2001). *Marketing ecologico.* España. Obtenido de <http://ciberconta.unizar.es/Leccion/ecomarketing/ecomarketing.pdf>

Cocla. (2007).

Crozier, M. (1990). *El Actor y El Sistema: Las Restricciones de la Accion Colectiva.* Mexico D.C.: Alianza Editorial.

David, F. (1991). *Strategic Management* (Vol. 1). New York: McMillan Publishing Company.

Douglas, M. (1996). *Como Piensan las Instituciones.* Madrid: Alianza Editorial.

Encias, A., Alonso, R., & Perez, A. (2008). *Historia de la Convencion.* Lima: Centro Bartolome de las Casas.

Fischer, L. (2004). *Mercadotecnica.* Mexico: McGrawHill.

FOSTER, G. M. (1988). *"Las Culturas Tradicionales y los Cambios Técnicos* . Mexico : " Fondo de Cultura Económica México.

- Fuller, D. (1999). *sustainable marketing:managerial ecological*. Trouсанд oaks: SAGE publications.
- Gleenley, G. (1992). *Does Strategic Planning Improve Company Perform* (Vol. 2). Boston: Long Range Planning.
- GONZALES DE OLARTE, E. (1986). "*Economía de la comunidad campesina*" (2da. Edición, ed.). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Gonzales, Y. (18 de julio de 2011).
<http://pnfacucplanes.blogspot.com/2011/07/estructura-de-un-plan-estrategico.html>. Obtenido de
<http://pnfacucplanes.blogspot.com/2011/07/estructura-de-un-plan-estrategico.html>: <http://pnfacucplanes.blogspot.com/2011/07/estructura-de-un-plan-estrategico.html>
- Gudeman, S., & Rivera, A. (1990). *Conversations in Colombia: The Domestic Economy in Life and*. Cambridge: Cambridge University.
- Hamand, D. F. (1999). *estrategias de planificacion*.
- Hartman, L. (2013). *etica de negocios*. España: McGraw-Hill interamericana de España ed. 2.
- IPENZA PERALTA, C. (2012). "*Manual para entender la pequeña minería y la minería artesanal y los decretos legislativos vinculados a la minería ilegal*". Lima , Perú: Sociedad peruana de derecho ambiental (SPDA).
- Koontz, H. (1973). Curso de Administracion Moderna: Un Analisis de las funciones de la Administracion. *Curso de Administracion Moderna: Un Analisis de las funciones de la Administracion*. Mexico: McGraw Hill.
- KOTLER, P. (1999). *planificacion del marketing mix* .
- KURAMOTO, J. y. (2001). "*La Minería Artesanal e Informal en el Perú*". Lima, Perú: Grupo de análisis para el desarrollo (GRADE).
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estrategico*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- LOAIZA, E. y. (2009). "*Actividad minera artesanal en las zonas de Apurímac, Cusco, Tacna y Moquegua*". Lima, Perú: Instituto geológica y minera al servicio del país, INGEMMET (Boletín N° 07 serie E).
- Lorenzo Diaz, M. (2002). *markteting ecologico y sistemas de gestion ambiental: conceptos y estrategias empresariales* (Vol. 11). Santiago de Compostela, España: Revista galega de economia/Universidad de Santiago de Compostela.
- MOSQUERA, C. y. (2009). "*Estudio diagnóstico de la actividad minera artesanal en Madre de Dios*. Lima, Perú: 1ª Edición Fundación Conservación Internacional.
- Muñoz Serra , V. A. (2013). *marketing ecologico. marketing ecologico*. Concepcion, Chile.

- PACHAS, V. H. (2007). *"El Gran Ausente: conflicto en la minería artesanal de oro de Madre de Dios"*. Tarapoto, Perú: SEPIA XII.
- Patrick, H. (2004). *superando los limites medioambientales de la empresa: un estudio experimental de efecto del posicionamiento ecologico en la actitud hacia la marca*. España.
- Pinto Ruiz, B. (2001). *la esencia del marketing* . Barcelona: edit. universidad de Catalunya .
- Porter, M. E. (2012). *Estrategias Competitivas*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Rachman, D. J. (2001). *introduccion a los negocios* . Mexico: McGraw Hill USA.
- Robbins, S. (1991). *Administracion* (Vol. 5ta edicion). Mexico D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana.
- ROBLES MENDOZA, R. (2001). *"Minería y comunidades campesinas" III congreso nacional de investigación en antropología del Perú*. Arequipa, Perú: UNSA Arequipa.
- RODRIGUEZ SOSA, M. A. (1994). *Investigaion Cientifica. teoria y metodos*. Lima: Pacifico Editores.
- Sanchez, H., & Reyes, C. (1996). *Metodologia y Diseño de la Investigacion Cientifica* (Segunda Edicion ed.). Lima: Mantaro.
- Scott W, R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thounsand: SAGE.
- Silva Sanchez, J. R. (2004). *El Mundo de las Cooperativas*. Caracas: Consejo Nacional de la Cultura.
- Steiner, G. (1996). *PLANEACION ESTRATEGICA-LO QUE TODO DIRECTOR DEBERIA SABER*. CIA Editorial Continental S.A.
- Steiner, G. A. (2005). *Planeacion estrategica*. Patria .
- SUNAT. (10 de julio de 2016). Obtenido de www.sunat.com
- Wilhrich Heinz, K. H. (1998). *Administracion: Una Prespectiva Global*. McGraw Hill.

ANEXOS

ANEXO 1:

TITULO: DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ESTRATÉGICA PARA EL MARKETING ECOLÓGICO DEL CAFÉ ORGÁNICO CASO: CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES "COCLA"- 2016.					
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
PROBLEMA GENERAL P.G. ¿Cómo Diseñar una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del café Orgánico caso: Central de Cooperativas de la Convención y Lares "COCLA"- 2016?	OBJETIVO GENERAL O.G. Diseñar una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del café Orgánico caso: Central de Cooperativas de la Convención y Lares "COCLA"- 2016	HIPÓTESIS GENERAL H.E "Para diseñar una Estructura Estratégica para el Marketing Ecológico del Café Orgánico caso: Central de Cooperativas de la Convención y Lares "COCLA"- 2016, se debería: implementar el Análisis del Sector Industrial, Estrategias Básicas o Genéricas, Estrategias de Crecimiento y Estrategias Competitivas, para Incrementar y Mejorar el consumo del café orgánico a Nivel Regional y Local del Cusco".	V1: ESTRUCTURA ESTRATÉGICA	D1.1Análisis del Sector Industrial	I1.1.1 Competidores del Sector Industrial
					I1.1.2 Potenciales Ingresantes
					I1.1.3 Proveedores
					I1.1.4 Clientes
					I1.1.5 Productos sustitutos
				D1.2Estrategias Básicas o Genéricas	I1.2.1 Liderazgo global en costes
					I1.2.2 Diferenciación
					I1.2.3 Segmentación
				D1.3Estrategias de Crecimiento	I1.3.1 Penetración de Mercado
					I1.3.2 Desarrollo del Mercado
					I1.3.3 Desarrollo del Producto
					I1.3.4 Diversificación
				D1.4Estrategias Competitivas	I1.4.1 Estrategias del Líder
					I1.4.2 Estrategia del Retador
					I1.4.3 Estrategias del Seguidor
					I1.4.4 Estrategias del Especialista
PROBLEMA ESPECIFICO P.E.1.¿Cuáles son las Ventajas de aplicar una Estructura Estratégica para la Cooperativa de la Convención y Lares "COCLA"- 2016? P.E.2 ¿Cuáles son las estrategias del Marketing Ecológico que vienen aplicando la Cooperativa de la Convención y Lares "COCLA"- 2016?	OBJETIVO ESPECIFICO O.E.1.Identificar y Analizar las ventajas de la aplicación de una Estructura Estratégica, para la Cooperativa de la Convención y Lares "COCLA"- 2016. O.E.2 Identificar y Analizar las estrategias del Marketing Ecológico que vienen aplicando en la Cooperativa de la Convención y Lares "COCLA"- 2016.	HIPÓTESIS ESPECIFICA H.E.1. "Las ventajas de aplicar una Estructura Estratégica para la Cooperativa de la Convención y Lares COCLA, mejorara la imagen y reputación de la empresa, responsabilidad social y el impacto medioambiental a nivel local y regional". H.E.2 "Las Estrategias que vienen aplicando en la Cooperativa de la Convención y Lares COCLA son: estrategias comerciales y marketing mix; pero no se encuentran integradas dentro de una Estructura Estratégica".	V2: MARKETING ECOLÓGICO	D2.1Marketing Mix Ecológico	I2.1.1 Producto Ecológico
					I2.1.2 Precio Ecológico
					I2.1.3 Promoción Ecológica
					I2.1.4 Plaza Ecológica
				D2.2Medio Ambiente	I2.2.1 Reconocimiento y Certificaciones medio ambientales
					I2.2.2 Utilización de insumos químicos

Cuadro 5: Cuadro 6: Matriz de Consistencia, elaboración propia

ANEXO 2.

CUESTIONARIO PARA LOS EMPLEADOS DE LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES-COCLA LTDA.

Marque con una x una de las siguientes opciones:

1. ¿Cree que COCLA maneja adecuadamente el sector industrial cafetalero en la producción de café orgánico?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
2. ¿Tiene usted conocimiento sobre empresas que estén ingresando al mercado cafetalero?

Si () No() No lo sé()
3. La relación con sus proveedores de Café Orgánico, está siendo manejada según las estrategias de la empresa
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo
4. COCLA viene manejando una cartera de clientes que conocen de los beneficios del café orgánico y el marketing ecológico.
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. De acuerdo
 - c. En desacuerdo
 - d. Totalmente en desacuerdo

5. los productos sustitutos del café orgánico son mejores en calidad, presentación, envasado y otros atributos

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

6. ¿Cree UD. que el precio de venta del café orgánico es el adecuado y de acuerdo al mercado?

Si () No () No lo sé ()

7. ¿Qué atributos del Café Orgánico mencionado en las alternativas le diferencia de sus competidores?

- a. Precio Económico
- b. Etiquetado y Envasado
- c. Promoción y Ofertas
- d. Calidad y Beneficio

8. El tipo de segmento que está enfocado la producción del Café Organico es al internacional.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

9. ¿Conoce usted sobre las políticas de penetración de nuevos mercados que la empresa desarrolla?

Si () No () No lo sé ()

10. El Café Orgánico en el mercado local y regional, cree que tiene buena demanda.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

11. El envasado y presentación del café Orgánico que se viene manejando es el adecuado según el marketing ecológico.

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. En desacuerdo
- d. Totalmente en desacuerdo

12. ¿El café orgánico que COCLA produce tiene alguna otra presentación en el mercado?

Si () No () No lo sé ()

13. Considera UD. Que su café orgánico es líder en su segmento y mercado.

Si () No () No lo sé ()

14. ¿Cree usted que COCLA está en la capacidad de competir con las empresas líderes en el mercado nacional e internacional?

Si () No () No lo sé ()

15. ¿El café orgánico que vende COCLA a nivel regional, tiene la intención de ser el que registre la mayor cantidad de ventas?

Si () No () No lo sé ()

16. ¿COCLA tiene políticas de especialización en el café orgánico?

Si () No () No lo sé ()

17. ¿Conoce usted sobre el Marketing Ecológico y los beneficios que esta tiene para la Empresa?

Si ()

No ()

No lo sé ()

18. Los reconocimientos y certificaciones medioambientales que cuenta la empresa son muy importantes para mejorar la imagen de la empresa.

a. Totalmente de acuerdo

b. De acuerdo

c. En desacuerdo

d. Totalmente en desacuerdo

19. La empresa COCLA cuenta con políticas medioambientales que permita preservar el medio ambiente y mejorar los productos orgánicos.

Si ()

No ()

No lo sé ()

ANEXO 3.

CUESTIONARIO PARA LOS CAFICULTORES DE LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCIÓN Y LARES-COCLA.

Marque con una x una de las siguientes opciones:

1. ¿Qué tipo de café usted produce con mayor cantidad?
 - a. Orgánico.
 - b. Exportación.
 - c. Tradicional.
 - d. Gourmet.
2. ¿Desde qué año usted produce café?
☐ Menos de 1 año.
☐ Entre 1 y 4 años.
☐ Más de 5 años.
3. ¿Cuántos quintales de café produce al año aproximadamente?
 - a) De 50 quint.
 - b) De 100 quint.
 - c) De 150 quint.
 - d) De 150 quint. a más.
4. ¿Conoce usted los beneficios de producir y consumir café orgánico?
Si (☐) No (☐) No lo sé (☐)
5. ¿Son productos de calidad el café orgánico los que producen?
Si (☐) No (☐) No lo sé (☐)
6. ¿Cuántas veces al año cosecha el café orgánico?
 - a) Una vez al año.
 - b) Dos veces al año.
 - c) Tres veces al año.

d) Tres veces o más.

7. ¿Utiliza insecticidas o abonos artificiales en la producción de café orgánico?

Si ()

No ()

No lo sé ()

8. ¿Tiene conocimiento sobre el impacto ambiental que realiza en la producción de café?

Si ()

No ()

No lo sé ()

9. ¿Qué tipo de actividades realiza para la preservación del medio ambiente?

a) Reciclaje.

b) Minimización de insumos químicos.

c) Capacitación en cuidado del medio ambiente.

d) Concientización a los pobladores.

10. ¿Tiene acceso a información sobre políticas medioambientales por parte de la empresa COCLA?

Si ()

No ()

No lo sé ()

ANEXO 4.

GUÍA DE ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA CENTRAL DE COOPERATIVAS DE LA CONVENCION Y LARES "COCLA."

- 1) ¿CÓMO ES LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ ORGÁNICO Y QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA LA EMPRESA?.....
- 2) ¿QUÉ TIPOS DE ESTRATEGIAS VIENE MANEJANDO PARA MEJORAR LAS VENTAS E INCREMENTAR SEGMENTOS PARA EL CAFÉ ORGÁNICO?.....
- 3) MENCIONE LAS ESTRATEGIAS QUE LA EMPRESA VIENE IMPLEMENTANDO PARA LA VENTA DEL CAFÉ ORGÁNICO.....
- 4) ¿QUÉ ESTRATEGIAS VIENE DESARROLLANDO LA EMPRESA PARA HACER CONOCER LOS BENEFICIOS DEL CAFÉ ORGÁNICO AL PÚBLICO EN GENERAL?.....
- 5) ¿COMO VIENEN MAJENADO EL MARKETING ECOLOGICO LA EMPRESA?.....
- 6) ¿CUAN IMPORTANTE ES EL MARKETING ECOLOGICO EN LA EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ ORGÁNICO?.....
- 7) ¿QUE ESTRATEGIAS DEL MARKETING ECOLOGICO LA EMPRESA VIENE MANEJANDO EN LA PRODUCCIÓN DEL CAFÉ ORGÁNICO?.....
- 8) TIENE CONOCIMIENTO SOBRE EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO EN LA PRODUCCION DEL CAFÉ ORGÁNICO Y CUAN IMPORTANTE ES PARA EL MEDIO AMBIENTE.....
- 9) ¿QUE POLÍTICAS MEDIOAMBIENTALES TIENE COCLA PARA LA PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE?.....
- 10) CREE QUE LOS CAFICULTORES TIENEN CONOCIMIENTO SOBRE LA PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE.....

ANEXO 5.

