

Ponencia invitada

La importancia del Marketing para el éxito de la programación en empresas agroalimentarias

Dr. Joan Mir. Subdirector ANECOOP S. COOP. Profesor Universitat de València
jmir@anecoop.com

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE MARKETING

Para el profesor Kotler (2006) el **marketing** consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad, y la **dirección de marketing** es el arte y la ciencia de seleccionar los mercados objetivos y lograr conquistar, mantener e incrementar el número de clientes mediante la generación, la comunicación y la entrega de un mayor valor para el cliente.

Aunque el nivel de utilización del marketing por el sector agrícola es inferior al de otros sectores, paradójicamente es en este sector donde se produjo su inicio y arranque.

El termino marketing fue inventado por los economistas agrarios de determinadas universidades de Estados Unidos que atendían las consultas de los agricultores sobre la forma de situar o vender sus productos en el mercado (Caldentey, 1986).

Discurrían los primeros años de este siglo cuando muchos agricultores norteamericanos vieron su quehacer alterado por la aparición de un fenómeno desconcertante: a pesar de los bajos precios de ciertos productos agrarios, consecuencia de la cada vez más abundante oferta agraria, la demanda no parecía muy interesada en ellos; por el contrario, lo estaba en otros que, ofrecidos en ciertas condiciones, ostentaban precios más bajos. Algo estaba pasando y no bastaba, como hasta entonces, con “saber producir”. Pensaron, por tanto, que quizá sería bueno recurrir a especialistas en el tema que les ayudaran. Y así fue como acudieron a profesores de las facultades de Agronomía quienes aconsejaron ciertas medidas que fueron resolviendo con notable éxito los problemas planteados (Rivera, 1989).

El marketing surgió por la necesidad de ayudar a resolver a las empresas agrarias sus problemas de exceso de oferta, de cambios en los gustos de los consumidores y de precios bajos, problemas por otra parte muy actuales. Lamentablemente, como decíamos en párrafos anteriores, el marketing es una disciplina muy poco difundida en el sector agrario y, como consecuencia de ello, con un nivel de utilización bajo (Mir, 1996).

A pesar de los grandes éxitos del marketing en otros sectores económicos aún hoy muchos responsables de empresas agrarias están orientados, fundamentalmente, al producto.

En la actualidad las empresas se enfrentan a un entorno difícil, pues no existen dudas en cuanto a la hostilidad e incertidumbre de lo agrario (Arcas, 1999). Este escenario exige a las empresas agrarias un nuevo sistema de dirección adaptado tanto a sus características como al entorno, y que denominaremos “marketing estratégico agrario”, un marketing que ha de ser activo (Lambin, 1995) y con una visión a largo plazo de la empresa (Cruz, 1990).

Una actividad clave del marketing es la dirección del marketing mix de la empresa. El marketing mix se compone de cuatro elementos: producto, precio, promoción y distribución (*place*). Las denominadas “4p” son cuatro áreas de decisión clave y constituyen una faceta primordial de la implantación del concepto de marketing (Jobber y Fahy, 2007).

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

La producción española de frutas y hortalizas frescas se ha orientado fundamentalmente a la exportación. En algunas producciones como los cítricos, el porcentaje de exportación representa las dos terceras partes de la producción y España ocupa un lugar importante en

la cifra de transacciones mundiales de este producto (algo más del 25 %). Los fresones, las hortalizas de primor (tomates, pimientos, pepinos, lechugas, calabacines, etc.) son un importante ejemplo comparable, en el último decenio, al ejemplo de los cítricos (Mir, 2005).

El sector hortofrutícola español seguirá orientado durante los próximos años a los mercados exteriores, en la medida en que podamos considerar los mercados de la Unión Europea - principal destino de nuestras exportaciones- como auténticos mercados exteriores o de exportación.

Los principales problemas a los que se enfrentan las empresas hortofrutícolas españolas son: mercados saturados y estancados o con un crecimiento muy leve del consumo, mayor exigencia de calidad y seguridad alimentaria, modificación de los gustos de los consumidores, concentración de la demanda, globalización y mejora de los servicios logísticos, incremento de las importaciones europeas de países tradicionalmente no suministradores y, como consecuencia de todo lo expuesto, fuerte incremento de la competencia que a su vez afecta directamente al nivel de precios.

A ello habría que añadir el reducido tamaño de las empresas y la venta mayoritaria a intermediarios (Olmeda, 1989).

El efecto combinado de todos estos factores ha hecho que empresas que tradicionalmente no eran muy proclives al uso del marketing en su gestión global están cada día orientándose más hacia él.

Aksoy y Kainak (1994), a partir de un estudio sobre la exportación de productos frescos, destacan la gran importancia de las decisiones de marketing para el éxito de las exportaciones de frutas y hortalizas. Tal es el caso de las empresas holandesas, que sin contar con ventajas internas muestran una gran agresividad exportadora basada en productos de alta calidad, desarrollo de nuevos productos, precios de prestigio, distribución integrada y promoción, fundamentado todo en decisiones de marketing (Sweep, 1991).

EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El comportamiento del consumidor es consecuencia del conflicto que surge entre los valores sociales actualmente en alza, que en muchas ocasiones son contradictorios en sí mismos, tal y como sucede con el hedonismo y la búsqueda de placer y comodidad, frente a la defensa de los alimentos saludables, naturales y respetuosos con el medio ambiente (Martínez, J.A, 1.999).

En este sentido, si bien todos los valores que acercan al consumidor hacia el respeto a la naturaleza y la búsqueda de una alimentación sana y equilibrada facilitan el consumo de frutas y hortalizas, los valores relativos al hedonismo, la comodidad y el ocio, por el contrario, dificultan en muchas ocasiones este consumo y favorecen el de los postres lácteos, bollería y alimentos preparados en general.

Además, existen una serie de factores que tienden a modificar los comportamientos de compra y consumo:

- Incorporación de la mujer al mundo laboral y retraso en la maternidad
- Envejecimiento de la población
- Aumento de hogares con uno o dos miembros
- Comida fuera del hogar y *snacking*
- Poco tiempo dedicado a la compra y a la preparación de los alimentos
- Culto al cuerpo: sensibilidad a la dieta y a la salud
- Exigencia de información sobre los productos
- Demanda de nuevos productos: ecológicos y enriquecidos

- Aceptación de avances tecnológicos en los alimentos, aunque reivindique lo natural
- Da un gran valor al ocio
- Esta satisfecho con la oferta actual
- Búsqueda de nuevas sensaciones y pequeños placeres a través del consumo.

La mayor parte de los consumidores, independientemente de sus actitudes, expectativas, deseos y necesidades, demandan **productos seguros**, con garantía alimentaria, **respetuosos con el medio ambiente** desde la fase productiva hasta el embalaje y posterior reciclaje, y **con calidad**, aunque no desean pagar un sobreprecio por ello.

Respecto a la seguridad alimentaria, destacamos el estudio recientemente realizado por la Fundación Eroski (2007) en el que se muestra el grado de confianza que sienten los españoles por los alimentos, resultando las frutas y hortalizas entre los más valorados, 7,4 sobre 10. En cuanto al producto fresco que les ofrecía más confianza nuevamente destacaron las frutas y hortalizas con una valoración de 3'6 sobre 5.

La seguridad alimentaria está generando muchos problemas a las empresas productoras debido a su falta de armonización en la reglamentación; cada cadena opta por la suya, generando elevados costes a la producción y desconcierto en los productores y en el consumidor final.

Para García (2002) los consumidores demandarán en el futuro productos que satisfagan todas sus necesidades, en su mayoría contradictorias. Demandarán productos que sean a la vez:

- Rápidos de preparar y divertidos, pero también sanos
- Tradicionales y auténticos, pero también de conveniencia
- Baratos y locales, pero disponibles todo el año
- Insólitos e importados pero a un precio asequible
- Adaptados a sus propias necesidades, pero ampliamente disponibles
- Homogéneos en apariencia, pero ecológicos

Los productos alimentarios deberán dar respuesta a la mayor parte de los deseos y necesidades de consumo de los consumidores europeos.

PRODUCTO

El producto es la variable de marketing sobre la que las empresas hortofrutícolas tienen más capacidad de actuación (Arcas, 1999). Un producto puede ser cualquier cosa que pueda satisfacer las necesidades del consumidor (Jobber y Fahy, 2007).

Debemos tener claro el beneficio que da el producto a los consumidores. En este sentido en toda la cadena de valor de las frutas y hortalizas se podría decir que en las fincas de los agricultores se producen lechugas, patatas, tomates, pero en las tiendas el consumidor compra ensaladas, aperitivos, alimentos saludables, frescos y sabrosos (Sierra, Namesny, Papasseit, 2004).

Por ello cuando se desarrollan nuevos productos hemos de identificar en primer lugar las necesidades y deseos de los clientes a quienes debe satisfacer el producto.

El consumidor actual desea y valora las novedades, también en alimentación, y aunque es difícil y costoso, las empresas hortofrutícolas han de hacer el esfuerzo de innovar y lanzar productos que satisfagan las expectativas y deseos de los consumidores.

La innovación es el motor principal del gran consumo: brinda soluciones a necesidades no atendidas de los consumidores, y en paralelo dinamiza las ventas de su categoría, fideliza clientes, y diferencia respecto a los competidores. Toda una serie de valores que tienen su reflejo en la cuenta de resultados de la compañía (Alimarket, 2008)

Según Alimarket (2008), después de analizar 488 productos de alimentación y bebidas lanzados en 2007, solo el 2'5% (12 productos) incluyendo entre ellos a productos que han

sufrido alguna pequeña transformación para su consumo en fresco, han sido lanzados por el sector hortofrutícola. Como podemos observar no es una tasa muy alta de lanzamientos.

Un ejemplo ya clásico de lanzamiento de nuevo producto es la sandía sin semilla Bouquet lanzada por Anecoop hace 16 años, o el más reciente lanzamiento de kiwis de pulpa amarilla lanzados por Zespri. Un ejemplo muy cercano a nosotros y que supone una innovación en proceso lo constituye el Kaki persimon.

Las empresas tendrán que trabajar muy seriamente para adaptarse al mercado en el desarrollo de nuevos productos, formatos y presentaciones, en productos ecológicos, en zumos naturales y mezclas de zumos, en hortalizas y frutas listas para consumir, en nuevas formas y situaciones de consumo, etc. En definitiva, las empresas tendrán que hacer un gran esfuerzo por innovar y diferenciar su oferta con el fin de posicionarse en la mente de los consumidores como productos imprescindibles para una alimentación sana y natural, y no por ello aburrida y tradicional.

PROMOCIÓN

Los productos hortofrutícolas reúnen un gran número de características que les deben permitir beneficiarse de estas nuevas tendencias de consumo, aunque para ello se haya de hacer un gran esfuerzo para reposicionarlos en la mente de los consumidores y para que no los perciban única y exclusivamente como productos destinados a la satisfacción de las necesidades básicas y rutinarias, es decir, como *commodities* o productos de compra repetitiva y aburrida.

Se han de resaltar constantemente las cualidades que hacen a estos productos únicos e irrepetibles, aunque no inimitables. Son productos fáciles de transportar e ingerir, saludables, naturales, sabrosos, frescos, atractivos, sensoriales, nutritivos, de fácil y rápida preparación, una gran mayoría son de una sola ración, y algunos son considerados exóticos, etc. Un factor clave del reposicionamiento será la comunicación con los consumidores, basada en las virtudes y ventajas de las frutas y hortalizas que acabamos de destacar, así como otras muchas específicas de algunas variedades de productos, y que hacen que se ajusten en gran medida a los nuevos estilos de vida y consumo de los consumidores europeos.

Por medio de la comunicación también habrá que intentar contrarrestar las feroces, y en algunas ocasiones desleales, campañas de publicidad de productos sustitutivos, ya que la inversión publicitaria en los alimentos industriales es muy superior a la que se realiza en frutas y hortalizas. Las campañas publicitarias de estos alimentos han basado, demasiadas veces, sus ejes de comunicación en las virtudes propias de las frutas y verduras provocando la confusión entre los consumidores.

Además de las acciones generales de comunicación, es imprescindible realizar acciones específicas sobre niños y jóvenes con el fin de hacerles más atractivo el consumo de frutas y hortalizas, a la vez que se les informa de las ventajas para su salud, y se intenta generar en ellos el hábito de su consumo.

¿Quién ha de realizar este esfuerzo de comunicación?. Evidentemente las empresas, a pesar de su tamaño. Si ellas solas no pueden, deben unirse y hacer promoción sectorial conjunta como por ejemplo Intercitrus, o mediante las Denominaciones de Origen, importantes elementos de diferenciación. Un ejemplo a destacar son las del Kaki y el Níspero. Además, no hemos de olvidar que este tipo de promoción y publicidad cuenta con el apoyo financiero de la Unión Europea, del ICEX y en algunas ocasiones de los gobiernos autónomos. Es por ello que el sector debe promoverlas, desarrollarlas y controlar su óptima ejecución. También hemos de destacar la promoción genérica realizada por asociaciones o fundaciones cuyo objetivo es incrementar el consumo de frutas y hortalizas como son *5 al día y Sabor y Salud*.

Cada vez más los proveedores se implican en las acciones de marketing de las grandes cadenas: promociones, descuentos, ofertas, degustaciones, campañas de publicidad, etc. El objetivo compartido es atraer al consumidor al punto de venta.

Como consecuencia de toda la información disponible sobre el comportamiento de compra y estilos de vida de los consumidores se ha de intentar realizar acciones conjuntas que potencien el consumo de las frutas y hortalizas en los diferentes mercados, así como fidelizar a los consumidores. Las posibilidades y acciones que ofrecen las frutas y hortalizas para su comunicación y promoción son muchas y muy variadas.

No obstante, proponemos que cuando se realicen estas acciones, el objetivo debe ser compartido, asumido y consensado por las cadenas y sus suministradores ya que el problema del bajo consumo de frutas y hortalizas, y también los beneficios generados por las acciones que se realicen, van a afectar a ambos.

La correcta aplicación de las estrategias propuestas debe ayudar a superar una de las debilidades clásicas de las empresas del sector, la poca presencia de marcas del productor con alta notoriedad, aunque es cierto que en los últimos tiempos se está haciendo un gran esfuerzo, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, y muy especialmente en internet. Pero a pesar de este esfuerzo hay tres aspectos que siguen limitando la presencia de marcas propias en el mercado: la atomización del sector y consecuentemente la pequeña dimensión de las empresas, y la creciente presencia de las marcas del distribuidor, según Labajo (2007) un 24% de los productos frescos en Europa se comercializan con marca del distribuidor.

DISTRIBUCIÓN

La distribución europea se encuentra sumida en un momento de cambio como consecuencia de la aceleración del proceso de evolución que viene sufriendo desde mediados de los años 70. El paradigma de esta situación está representado por la fusión, a finales de agosto de 1999, de las dos grandes cadenas francesas, y Promodès, que convirtió al nuevo grupo –Carrefour- en líder europeo indiscutible y segundo en el ranking mundial (Planells y Mir, 2002)

Desde entonces los cambios en la distribución europea se han acelerado mucho más. Hemos visto un gran número de compras, fusiones, asociaciones y acuerdos de cooperación, así como el desarrollo espectacular de algunas formas comerciales.

A continuación destacamos los principales factores que están condicionando y van a seguir condicionando la evolución de la distribución comercial y que van a afectar muy directamente a las empresas hortofrutícolas:

- Disminución progresiva de puntos de venta y aumento de su tamaño.
- Aumento del tamaño de las cadenas de distribución.
- Unión, absorción, fusión y acuerdos de colaboración entre las cadenas.
- Organización progresiva de los puntos de venta en cadenas.
- Reducción de las estructuras de compra.
- Internacionalización y globalización de la distribución.
- Incremento de la competencia entre las empresas de distribución. Hipercompetencia.

Además de todo lo expuesto, existe un nuevo fenómeno de finales del siglo XX e inicios del siglo XXI en la distribución alimentaria, el *discount* con tendencia al *hard discount*, que tiene su nacimiento y máxima expresión en el mercado alemán y en USA.

El *discount* está abriéndose camino en otros mercados con su política de precios bajos y está provocando un desconcierto inicial en las grandes superficies convencionales, que tratan de emular una política similar en precios pero sin perder ninguna de sus identidades

como cadena de distribución. Alemania es el gran mercado de los *discounts* con una cuota de mercado agroalimentario del 48%, en donde Aldi y Lidl rompen esquemas (Losilla, 2005).

En los 16 países europeos donde está implantado, posee una cuota de mercado media del 17%, y con unas expectativas de ganar como mínimo un punto de cuota anual hasta el año 2010 (Benaroya, 2005).

El *discount* se caracteriza por una oferta de productos básicos, fáciles de llevar, de consumo diario y con gran aceptación por parte del consumidor, productos de calidad estándar y precios excesivamente bajos, y sistemas de gestión basados en costes aún más bajos, y la más alta productividad, habiendo evolucionado de clientes de recursos escasos a todo tipo de clientes.

Para Brandes (2004) los *discounts* desarrollan una gestión sencilla y para ello reducen, gestionan y controlan la complejidad: eliminan lo innecesario, haciendo solo lo adecuado y necesario.

Otros factores que van a afectar muy directamente a las empresas hortofrutícolas son:

- Aumento del poder de negociación \Leftrightarrow Disminución del poder de negociación. Cuanto más concentrada se encuentre la distribución comercial, mayor poder de negociación podrá ejercer sobre los suministradores y sobre las condiciones de venta de sus productos. Es previsible que aquellos sectores productivos que estén muy atomizados y negocien con minoristas muy concentrados, estén sometidos a un mayor poder de negociación por parte de sus clientes y por tanto vean reducidas sus expectativas de beneficio.
- Excesiva dependencia de la oferta ante las decisiones de la distribución. En la medida en que los accesos al mercado para las empresas productoras son menores, su dependencia sobre la distribución y sus decisiones y exigencias, se incrementa. En el entorno competitivo en el que desarrollan su actividad las empresas productoras, la pérdida de un distribuidor puede suponer la renuncia a una cuota importante del mercado final.

A pesar de todo lo expuesto para el profesor Lluís Martínez “los grandes distribuidores estarán condenados a entenderse con los grandes proveedores, aunque ello no signifique ni mucho menos que las negociaciones sean fáciles”. Las negociaciones serán duras, muy duras, pero la gran distribución necesita a las grandes empresas suministradoras; además, necesita proveedores permanentes, no intermitentes o esporádicos. Por ello las empresas han de intentar establecer y desarrollar relaciones a largo plazo con los distribuidores de forma que se satisfagan los objetivos de ambas partes.

Hay que conocer las necesidades de la distribución y atenderla de forma competitiva y ventajosa, dotando la relación de la máxima eficacia con el fin de fidelizar a los distribuidores. Estamos firmemente convencidos de que la gran distribución no quiere hundir ni establecer relaciones negativas con los proveedores, sino que se atiendan de forma eficaz sus necesidades, ofreciéndoles productos y servicios que les permitan incrementar la rotación de sus lineales y ganar cuota de mercado.

Por otra parte, al igual que las cadenas intentan fidelizar a los clientes finales, los productores también deben fidelizar a las cadenas, y lo han de hacer desde el conocimiento de sus necesidades y la oferta de los productos que necesitan, intentando que cada día sean mayores para ellos los costes de cambio de proveedor.

Para ello se necesita una gran compenetración entre ambos basada en la transparencia y en la cooperación permanente. El flujo constante y directo de información es un elemento clave sobre el que debe basarse esta relación. El objetivo es que los dos ganen por medio de la satisfacción del cliente.

En definitiva, productores y distribuidores deben considerarse como asociados, y no como rivales en la comercialización de los productos (Labajo, 2007).

PRECIO

Tradicionalmente el precio ha desempeñado un papel muy importante en la comercialización agraria. Sin embargo, basar la competitividad en esta variable con frecuencia ha llevado a resultados no deseados por las empresas. El campo de acción sobre la variable precio es el más reducido de las cuatro variables del marketing (Arcas, 1999).

La reducción de los márgenes comerciales para el productor es una constante de los últimos años. El conjunto de las tendencias de la distribución comercial, anteriormente expuestas, en especial la concentración y la consecuente competencia oligopolística, o hipercompetitividad, y la escasa dimensión de la mayor parte de las empresas del sector hortofrutícola español hace que la reducción de precios sin contrapartidas para el productor se convierta en una herramienta habitual de las empresas de distribución.

Para Brown (1995), la elevada concentración de la distribución en el Reino Unido con la existencia de cuatro cadenas de supermercados, les ha llevado a desarrollar políticas de marketing agresivas, con mayores demandas de apoyo a las promociones y largos plazos de pago y para Juan Calabozo, Consejero Comercial Español en este país, según Planells y Mir (2000), “el mercado británico puede ser menos lucrativo para las empresas españolas en un futuro”. La entrada de Wal-Mart a través de Asda ha cambiado el panorama y está provocando la reducción de precios y “todo lo que baje el precio, el supermercado se lo pasará al productor. Va a haber más presión para productores, importadores y exportadores que habrán de agruparse para defender sus intereses”.

Son varios los estudios realizados desde el que realizó Cohan en 1974 que comprueban a nivel general, que una variación del precio a la alta o la baja influyen relativamente poco sobre las cantidades de frutas y hortalizas compradas por los consumidores. Se dice que la demanda es poco elástica (Arcas, 1999).

Según estudios de Nielsen presentados en el IV Seminario de Frutas y Hortalizas en España de AECOC, existen productos como la zanahoria que aumenta su demanda en más de un 11% a pesar de aumentar el precio en más de un 13% entre los años 2001 y 2002 (Sierra, Namesny y Papasseit, 2004).

Por todo ello, el sector hortofrutícola necesita ser más agresivo frente a la variable precio y desde la seguridad del que “ofrece mucho a cambio de poco”, tendría que instalarse en un cierto “descaro e insolencia comunicativa” con el fin de dar a conocer y hacer ver a los consumidores los altos valores nutritivos que las frutas y hortalizas ofrecen a cambio de muy pocas unidades monetarias (Mir, Mollá y Martínez, 1995).

CONCLUSIONES

La principal vía de acceso para llegar hasta el consumidor final son las grandes cadenas de distribución, y éstas se encuentran sumidas en un fuerte proceso de cambio marcado por la mayor dimensión, la concentración, la internacionalización, el incremento de sus cuotas de mercado, y la aparición de fórmulas comerciales que toman gran protagonismo como el *discount* y que sin duda a todos afecta.

Las empresas agrarias que deseen comercializar sus producciones a diferentes mercados han de hacer los esfuerzos necesarios para adaptarse a ese nuevo escenario, lo que les obligará a realizar cambios estructurales y a adaptar sus estrategias de marketing mix con el objetivo de ser más competitivas y llegar hasta el consumidor final, adaptándose a su estilo de vida y consumo.

La colaboración, cooperación e integración entre la distribución comercial y las empresas hortofrutícolas serán factores determinantes del éxito empresarial de ambos: cadenas de distribución y empresas agrarias.

A modo de conclusión hemos de destacar que para que los esfuerzos de marketing sean eficaces, es esencial adoptar un planteamiento planificado. La planificación trata de decidir adónde queremos ir y cómo vamos a llegar hasta ahí. Disponer de un Plan aporta a los directivos un punto de atención para sus decisiones y acciones. También estimula la consecución de sus fines al señalar a la organización unos objetivos claros a los que dirigirse, lo que puede resultar útil para lograr cambios en la organización (Jobber y Fahy, 2007).

Bibliografía

- Aksoy, S. y Kainak, E. (1994), Export Behavior of Fresh Produce Marketers Towards a Co-Ordination with General Theory of Exporting, *International marketing Review*, 2, 16-32
- Alimarket, (2008), Innovación en Gran Consumo. *La Creación Permanente*, 214, 68-89
- Arcas, N. (1999), El marketing de las Cooperativas Agrarias. Claves para la competitividad de la empresa agraria. Edit. CIRIEC-España. Valencia.
- Benaroya, J-M. (2005). El fenómeno del hard dicount. *ARAL Super Lineal*, 1.512, 8-16.
- Brandes, D. (2004). Lo esencial: El camino de ALDI hacia el éxito en la distribución. Congreso AECOC 2004. Organizado por AECOC. Santiago de Compostela.
- Brown, R. E. (1995), UK Agricultural Co-Operatives. Responding to Change. *The Worlde of Cooperative Enterprise*, Scottish Agricultural organisation Society, UK, 21-24
- Caldentey, P. (1986), Comercialización de productos Agrarios. Aspectos Económicos y Comerciales. Editorial Agrícola Española., S. A. Madrid.
- Cruz Roche, I (1990), Fundamentos de Marketing. Edit. Ariel Economía, S. A. Barcelona.
- García, M. (2002). Estrategias comerciales para satisfacer al consumidor del siglo XXI. Proyecto Abacus. Organizado por la Generalitat Valenciana, la Dirección General de Agricultura de la Comisión Europea, y la Federación de Cooperativas Agrarias de la Comunidad Valenciana. Publicada en ponencias y documentos. València.
- Instituto de Empresa (2007). Barómetro de Consumo 2007. Estudio dirigido y coordinado por F. Sánchez. <http://barometro.fundacioneroski.es/web/es/2007/>
- Jobber, D y Fahy, J. (2007), Fundamentos de Marketing. Edit. McGraw-Hill. Madrid.
- Kotler, P y Lane, K. (2006), Dirección de Marketing. Edit. Pearson Prentice Hall. Madrid.
- Labajo, V (2007), Trade Marketing. La gestión eficiente de las relaciones entre fabricante y distribuidor. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Lambin, J.J. (1995), Marketing Estratégico, Edit McGraw-Hill, Madrid.
- Martínez, J.A. (1999). El comportamiento del consumidor de cítricos: naranjas y mandarinas. Edit. Generalitat Valenciana. Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación. València.
- Losilla, R. (2005). “¡Vienen los “discounts”!”. *Frutas y Hortalizas, F&H*, 96, 10-11.
- Mir, J. (1996), Marketing de Productos Hortofrutícolas en Fresco de la Comunidad Valenciana. Tesis Doctoral. Facultat d’Economia. Universitat de València.
- Mir, J. (2005), Problemas y Retos Actuales de la Gestión de las Empresas Hortofrutícolas. IV Congreso Internacional de Horticultura Mediterránea. Innovación y Comercialización Hortofrutícola.103-120. Edita Universidad de Almería. Almería.
- Mir, J. Mollá, A y Marínez, J.A (1995), Estrategias de Marketing para el Sector Hortofrutícola Valenciano. Edit Generalitat Valenciana. Conselleria de Agricultura, Pesca y Alimentación. València.

- Olmeda, M (1989), Marketing y promoción de ventas en empresas hortofrutícolas. *Horticultura*, 48, 7-25.
- Planells, J.M^a. y Mir, J. (2000). La distribución del próximo siglo. Cuadernos de Agricultura, Pesca y Alimentación. *Hortofruticultura*, Año 3, nº 12. Editada por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- Planells, JM^a. y Mir, J. (2002). La agroexportación ante la nueva distribución alimentaria. La Agricultura Mediterránea en el siglo XXI. Coordinada por JM^a García Álvarez-Coque. *Mediterráneo Económico*. Colección de Estudios Socioeconómicos. Editada por el Instituto Cajamar. Almería.
- Rivera, L.M. (1989), Marketing para las PYMES Agrarias y Alimentarias. Coedición: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación-Edit. AEDOS, S. A.
- Sierra, M. Namesny y Papasseit, P. (2004), Marketing Aplicado a Frutas y Hortalizas. Amenazas y Oportunidades: marcas, emoción y valor. Ediciones de Horticultura, S.L. Tarragona.
- Sweep, A. (1991), Beating the British at their Own Game: Aggressive Export Tactics, *Professional Horticulture*, 5, 51-8.