

Role del Mercadeo en la Agricultura Sostenible

John E. Ikerd *
Universidad de Missouri

Traducido al español por MSc. David Alfaro

El termino agricultura sostenible ha sido definido de diferentes formas (Allen, et al., Lockeretz, Smit y Smithers). Sin embargo, la mayoría de las definiciones parecen estar de acuerdo en definir la sostenibilidad como una característica del funcionamiento del sistema agrícola como un todo, en lugar de intentar definir prácticas agrícolas, métodos o empresas sostenibles. En general podemos decir que la agricultura sostenible debe ser ecológicamente sana, económicamente viable, y socialmente responsable (Ikerd, 1994).

El énfasis pasado en la dimensión económica de la agricultura sostenible se ha enfocado en reducir costos, reduciendo la compra de insumos. Las comparaciones económicas de los sistemas agrícolas convencionales y sostenibles, por ejemplo, han asumido que los agricultores van a continuar produciendo los mismos productos básicos para la venta en los altamente competitivos mercados agrícolas nacionales e internacionales. La producción y los costos por unidad de producción son comparados para los sistemas convencional y alternativo. (Ikerd, Monson y Van Dyne, 1992; Repetto y Faeth, 1990; Pimentel, et. al., 1991). Cualquier diferencia de los precios de los productos en los escenarios alternativos es atribuida a diferencias en los niveles de producción y abastecimiento de los mercados (Knutson, et al., 1990). Por ejemplo, los precios superiores de los productos orgánicos son ignorados o tratados como ventajas transitorias que van a ser eliminadas por la competencia (Dobbs, Leddy, y Smolik, 1988; Dobbs y Cole, 1992). Sin embargo, aumentar el valor de mercado puede ser aún más importante que reducir costos al hacer sistemas agrícolas ecológicamente sanos, económicamente viables y socialmente responsables.

Una valoración reciente de prioridades de investigación y educación identifico “la carencia de alternativas de mercado” como una restricción fundamental para sistemas agrícolas más sostenibles en el sureste de los Estados Unidos (Worstell, 1995). El mercadeo ha sido identificado consistentemente como un tema prioritario en propuestas para investigación y educación por los programas de Agricultura Sostenible en Investigación y Educación (SARE-USDA) en todas las regiones del país. Sin embargo, relativamente poca información útil en mercadeo ha sido desarrollada o proporcionada a los agricultores para asistirlos en su búsqueda de la sostenibilidad. Mucha de la información en mercadeo que ha sido proporcionada se ha enfocado casi exclusivamente en valor agregado y mercadeo en nichos como estrategias para incrementar las ganancias, en lugar de aumentar la sostenibilidad total de los sistemas alimentarios (DeLind, 1994). Relativamente poca atención ha sido dada al mercadeo como medio de aumentar la sostenibilidad agrícola en su totalidad.

La industrialización de los Mercados agropecuarios.

Las preguntas sobre sostenibilidad crecen esencialmente en relación con las consecuencias de la industrialización. Un entendimiento del ligamen entre sostenibilidad e industrialización es crítico al planear un futuro sostenible, sin considerar que tema específico sea mercadeo, producción, o políticas públicas. La agricultura de los Estados Unidos fue industrializada para respaldar la industrialización de la economía en general. Al iniciar el siglo pasado, EE.UU. era una sociedad agraria. La mayoría de nuestros recursos totales eran usados en vestirnos y alimentarnos. La gente tenía que ser liberada de producir alimentos y fibras, para que se convirtieran en trabajadores de fábricas y oficinas de la creciente sociedad industrial. Los costos de los alimentos y fibras tenían que declinar si los consumidores iban a tener un ingreso discrecional para comprar las cosas que las fábricas y oficinas podrían producir. La industrialización de la agricultura era un medio lógico para alcanzar ambos objetivos.

La agricultura en los Estados Unidos fue mecanizada, especializada, rutinizada, en otras palabras industrializada, haciendo posible para menos gente alimentar mas gente por menos dinero. La industrialización empezó en serio cuando los tractores remplazaron a los caballos como las fuentes de poder en las fincas. El sector agrícola estuvo entre los últimos de llegar a ser completamente industrializado, pero la fuerza del cambio por largo tiempo ha tratado de hacer funcionar las fincas como fabricas sin techos, con campos agrícolas y lotes de animales operando hasta lo posible como líneas de ensamblaje en las fabricas.

El enfoque industrial hacia el mercado, es mercadeo masivo, para respaldar la producción masiva. Las fábricas deben producir grandes cantidades de unidades idénticas o muy similares, para alcanzar la economía de escala asociada con las líneas de ensamblaje en la producción. La manufacturación de automóviles es un ejemplo primario de la producción industrial, y el modelo negro del Ford T es todavía el producto industrial “clásico”. Hoy, los automóviles vienen en una variedad de tamaños, formas, colores, y extras, pero ellos son todavía, con algunas excepciones, mercancías básicas, producidas para mercados de masas. Millones de dólares se gastan en publicidad para asegurar que masas de consumidores estén deseosas de manejar automóviles que puedan ser producidos masivamente por los métodos industriales. Las fincas, como las fabricas, producen grandes cantidades de mercancías básicas-- maíz, trigo, soya, cerdos, ganado de carne—para mercados masivos. La agricultura es promovida entre los consumidores como un proveedor de bajo costo, artículos alimenticios básicos para alimentar las masas con hambre.

Las estrategias industriales en el pasado fueron altamente exitosas en reducir la demanda de recursos humanos de la nación en la producción de alimentos y fibras. Por ejemplo, el Anuario de Agricultura de 1895 indicaba que 42 % de la gente en los Estados Unidos estaba empleada en fincas en el año 1890 (USDA, 1895). Esto se compara con menos de 2 % de la población total de los Estados Unidos dependiendo de las fincas un siglo después. Adicionalmente, aquellos que viven hoy en las fincas ganan mas de la mitad de su ingreso de otras fuentes fuera de la finca (USDA, 1990). Los consumidores de los Estados Unidos gastan solamente un 11 % de sus ingresos en alimentos, y los agricultores reciben solamente 22 centavos de cada dólar gastado en alimentos (Dunham, 1993).

Cerca de la mitad del porcentaje que corresponde a los agricultores, lo utilizan en pagar insumos, quedándole al agricultor poco más de diez centavos de cada dólar gastado en alimentos.

Los paradigmas, tales como la industrialización, llegaron a ser dominantes porque ellos parecen ser capaces de solventar problemas que paradigmas previos no pudieron resolver (Baker, 1992). La era industrial, en general, fue promovida por un sinnúmero de eventos interrelacionados y complejos, incluyendo el acceso a grandes depósitos de hidrocarburos fósiles. La industrialización de la agricultura fue posible por los mismos acontecimientos, pero fue movida por la necesidad que tenía la nación de que menos agricultores alimentaran más gente a menor costo. El paradigma industrial tuvo éxito. Los alimentos son más baratos en los Estados Unidos, y la porción que corresponde al agricultor de estos costos es aún mas baja. Los agricultores y la gente rural han sido liberados de la vida de subsistencia que caracterizó los tiempos anteriores. Los problemas que debían resolverse al industrializar la agricultura, han sido resueltos. Si los agricultores no tomaran nada para si en la producción de alimentos, el costo promedio de los alimentos seria solamente cerca de 10 % menor. Y, no habría agricultores en las fincas, si hubiera algún otro lugar para ir.

La lógica inicial para la industrialización de la agricultura ya no es valida. Adicionalmente, la industrialización de la agricultura ha generado un nuevo conjunto de crecientes preocupaciones económicas, ambientales, y sociales que ya podrían sobrepasar sus decrecientes beneficios. Un creciente numero de gente esta mirando hacia un paradigma fundamentalmente diferente en la medida que buscan respuestas a las preguntas económicas, ecológicas y sociales que surgen de los métodos industriales de producción en la agricultura. Esta gente necesita un nuevo paradigma para la creación de valor económico, un paradigma que incluye mercadeo y también producción.

El Negocio de los Paradigmas

Joel Barker, en su libro los Paradigmas, define un paradigma como un conjunto de reglas que hacen dos cosas: (1) establece o define límites (2) establece estándares de éxito dentro de esos límites. El usa el juego de tenis como una analogía para ilustrar esos conceptos. Las canchas de tenis son estándares en tamaño y las líneas están claramente marcadas. La bola debe rebotar dentro de esas líneas para que se mantenga en juego. La bola debe ser golpeada con una raqueta, no con un bate de béisbol u otra cosa, y a la bola le es permitido rebotar solamente una vez antes de ser devuelta sobre la red nuevamente.

Los paradigmas pueden ser simples, como en el caso de los juegos, o extremadamente complejo, como en el caso de un modelo de desarrollo económico. Sin embargo, el modelo industrial tiene algunos límites claros y definidos. El ambiente natural, incluyendo los recursos naturales, es considerado “externo”, o fuera de límites, por los gerentes de las industrias. La sociedad de la misma manera es considerada un factor “externo” que restringe o establece límites sobre lo que las firmas industriales pueden hacer. El éxito de una firma industrial se mide en términos de ganancias y crecimiento. Dentro de los límites permitidos por la naturaleza y la sociedad, las firmas industriales

pueden tomar un amplio rango de acciones para maximizar ganancias en el corto plazo y crecimiento en el largo plazo. Casi cualquier cosa que es posible y legal se fomenta si esto conlleva ganancias y crecimiento.

Ganancias y crecimiento son vistos como una consecuencia natural de la reducción de costos y la expansión de la porción del mercado. Las firmas industriales deben ser cognoscitivas de las preferencias del consumidor, pero ellas buscan grupos grandes de consumidores que desean o pueden ser persuadidos de comprar las mismas cosas básicas. Las firmas industriales necesitan nuevos mercados masivos para mantener sus costos de producción bajos y sus ganancias altas y por esto se afanan continuamente en expandir la escala de sus operaciones.

El nuevo paradigma emergente bajo el paraguas de la agricultura sostenible puede ser no completamente entendido por algún tiempo. Sin embargo, esta forma post industrial de producción agrícola es fundamentalmente diferente del paradigma industrial en varias cosas. El nuevo paradigma de la agricultura claramente considera que el impacto ecológico y social está “dentro” y no “fuera” de sus límites. La salud ecológica y la responsabilidad social son vistas como metas positivas, en vez de restricciones negativas. Las nuevas restricciones o límites son las leyes de la naturaleza, incluyendo la naturaleza humana.

El Nuevo paradigma considera que las dimensiones económicas, ecológicas, y sociales de la sostenibilidad son inseparables. Los campos, las fincas, las comunidades, y las sociedades son considerados ser una unidad, constituidas por unidades más pequeñas, y las cuales constituyen unidades aun más grandes. Consecuentemente, el enfoque de la toma de decisión y gerencia del agro debe ser integral. El reto es comprender las complejidades de las unidades, en lugar de intentar reducir las unidades a elementos más simples y fáciles de ser entendidos. El éxito en el nuevo paradigma es medido por la meta de sostenibilidad en lugar de las ganancias y crecimiento.

El progreso es visto como una consecuencia de llenar las necesidades y los deseos de la gente por medios que son ecológicamente sanos y económicamente viables. La especificidad de sitio es generalmente aceptado como un prerrequisito para la agricultura sostenible. Los sistemas agrícolas deben ser ajustados a la base de los recursos naturales. Los sistemas de agricultura sostenible deben ser individualizados. La administración y la mano de obra requerida deben ajustarse a los talentos, habilidades, y aspiraciones de los agricultores individualmente. Parece lógico que los sistemas sostenibles también necesitan ser de mercados específicos. Un conjunto único de recursos productivos, tanto naturales como humanos, necesitan ser acoplados con grupos de consumidores únicos—mercados únicos—si los sistemas van a ser sostenibles.

El nuevo modelo sostenible implica mayor dependencia de los recursos humanos, en términos de calidad y cantidad de trabajo y administración, y relativa menor dependencia de tierra y capital. Los sistemas industriales son de gerencia extensiva, requiriendo menos administradores por hectárea o por dólar de inversión de capital, y poco o casi nada de participación de la mano de obra contratada como aporte a la administración. Los

sistemas sostenibles, a diferencia, son de gerencia más intensiva, empleando más gerentes por hectárea o por dólar de inversión de capital, y los trabajadores tienen más participación en la administración. Consecuentemente, la agricultura exitosa con el nuevo paradigma de sostenibilidad va a requerir más operadores agrícolas, más trabajadores agrícolas productivos, y más familias agrícolas que el actual sistema industrial agrícola.

Fincas más pequeñas y diversificadas podrían llegar a ser la norma bajo el paradigma de la sostenibilidad. Sin embargo, las fincas más pequeñas y diversificadas serán comercialmente competitivas con las fincas más grandes y especializadas solamente si los recursos humanos pueden sustituir otros recursos e insumos comerciales. Esto implica que los agricultores que tendrán éxito con el nuevo paradigma deben ser más productivos como “gente”. Ellos no pueden esperar tener mayores retornos por su administración y trabajo, reduciendo de este modo su dependencia en la tierra y el capital, a no ser que posean habilidades y destrezas únicas. Las destrezas productivas serán críticas para la viabilidad económica y ecológica como un todo. Sin embargo, las destrezas en mercadeo pueden ser aun más importantes que las destrezas productivas para mantener la viabilidad económica de las fincas pequeñas y diversificadas en el futuro. El empleo exitoso de gente en la producción y mercadeo será crítico para mantener una agricultura socialmente responsable.

Mucho del énfasis pasado en la agricultura sostenible ha sido orientado a reducir la dependencia en la compra de insumos. Sin embargo, como se indico previamente, la compra de insumos representa cerca de diez céntimos de cada dólar que los consumidores gastan en alimentos, mientras que los servicios de mercadeo representan ochenta céntimos. Parece lógico que los agricultores tienen mucho mas que ganar, al menos económicamente, intentando capturar parte de los ochenta centavos gastados en servicios de mercadeo, en lugar de enfocarse en los diez centavos gastados en insumos. Aún mayores oportunidades pueden ser encontradas en estrategias que aumentan el valor final de los productos en lugar de reducir los costos de los insumos o de los servicios de mercadeo. Los pequeños agricultores pueden enfrentar aún mayores dificultades compitiendo con las firmas industriales como proveedores de servicios de mercadeo, que los que ellos pueden encontrar compitiendo como productores. La llave hacia el éxito en el mercadeo de productos de fincas pequeñas y diversificadas puede ser la misma que para la sostenibilidad como un todo – un nuevo paradigma.

Los Fundamentos del Mercadeo

Nuevos paradigmas no crean nuevas realidades, pero en su lugar proporcionan nuevos sistemas o filtros para traducir realidades en conocimiento. De la misma forma los fundamentos del valor económico no son nuevos, pero nuevas oportunidades y estrategias para crear valor mediante el mercadeo surgen del paradigma de sostenibilidad. El mercadeo efectivo empieza con el entendimiento básico de las realidades fundamentales de los mercados sin preocuparse de los paradigmas.

El mercadeo en la agricultura incluye varias actividades relacionadas con la transformación de las mercancías vendidas por los agricultores como alimentos o vestido

y comprados por los consumidores. El aspecto mas obvio de esta transformación es un cambio en la apariencia física o forma. Las actividades que cambian la forma de los productos agrícolas van desde el lavado y clasificado hasta el proceso. Otra función importante del mercadeo es el transporte. Los productos agrícolas de alguna forma deben salir de las fincas donde son producidos hasta los puntos de venta minoristas donde son comprados, en algunos casos moviéndose a través del país, o un mayor trayecto en el mundo. El tiempo es otro aspecto importante en el mercadeo. Muchos productos agrícolas deben ser cosechados en un tiempo específico, pero pueden ser almacenados para su uso posterior y en algunos casos pueden ser consumidos durante todo el año. Finalmente, en la economía especializada, la mayoría de los consumidores no son productores. El mercadeo envuelve la transferencia de la propiedad o posesión de aquellos individuos que producen hacia los individuos que consumen los alimentos o utilizan las fibras.

Las transformaciones en el mercado cambian el valor de las mercancías al cambiar su forma, lugar, tiempo y propiedad mientras estos se mueven a través del sistema de mercado. Cada una de estas funciones crea valor, pero también tiene un costo asociado. Las ganancias resultan cuando el valor agregado por las funciones del mercadeo tales como proceso, transporte, almacenamiento y venta es mayor que los costos de realizar estas funciones. Estos principios de mercadeo pueden parecer simples, sin embargo, ellos son los conceptos fundamentales sobre los cuales la expansión vertical de la agricultura hacia el mercado debe ser construida.

El mercadeo para la mayoría de los agricultores significa mercadeo de mercancías. Ellos producen mercancías como maíz, trigo, cerdos, ganado de carne. El maíz amarillo de grado No.2 de un agricultor es muy similar a maíz amarillo de grado No.2 de otro agricultor. Un novillo de 1100 lbs. del tipo USDA es muy similar a otros novillos del mismo peso y grado de otros lotes. Así, las mercancías que un agricultor tiene que ofrecer para la venta son libremente intercambiables con mercancías ofrecidas para la venta por muchos otros agricultores, a menudo incluyendo agricultores de otros continentes. Los mercados de mercancías tienden a ser altamente competitivos porque hay muchos compradores y vendedores para la misma mercancía básica. Las diferencias en precios de mercado en diferentes localidades normalmente no exceden los costos en transporte y los cambios en precios en el tiempo tienden a reflejar diferencias de costos de época y ciclos.

Las decisiones de mercadeo de mercancías se limitan fundamentalmente al tiempo. Los agricultores pueden mejorar los precios de las mercancías mediante contratos privados o mercados de futuro como un intento para lograr precios más altos que los precios de mercado en el tiempo de entrega. Ellos también pueden almacenar las mercancías para la venta posterior, esperando que los precios del mercado vayan a crecer más que sus costos de almacenamiento. En cualquiera de los casos, los agricultores están compitiendo con los especuladores que se ganan la vida comprando, almacenando, manejando precios y vendiendo mercancías. La mayoría de los agricultores convencionales no son particularmente buenos especuladores. Ellos se ganan la vida manteniendo los costos competitivos, y así ser capaces de mantenerse en el negocio con precios de mercado competitivos.

El mercadeo de productos es diferente del mercadeo de mercancías. Las mercancías son iguales, los productos son diferentes. En la jerga del mercadeo, los productos tienen distintas características cualitativas y por lo consiguiente distintos valores de mercado. Estas diferencias pueden ser tangibles (como el valor nutritivo de alimentos), o intangibles (como la aceptación del consumidor creada por la promoción de una marca). La diferenciación crea mayor o menor mercado único para el producto, sacándolo de la competencia directa con otros productos. Entre mayor sea la diferenciación, mayor es el potencial de ganancias. Los productos que tienen pocos buenos substitutos pueden comandar un sobreprecio substancial sobre las alternativas menos aceptadas. Sin embargo, los consumidores no pagaran mucho más por un producto que tiene muchos y buenos substitutos que lo que ellos pagarían por los substitutos.

Los productos pueden ser diferenciados por cualquier cosa que afecte su valor. El proceso, por ejemplo, cambia la forma de las mercancías primarias. Algunas actividades de proceso, la matanza de ganado por ejemplo, resulta en diferentes formas de la mercancía genérica, tales como tipos de cortes. En otros casos, los procesadores son capaces de transformar las mercancías en distintos productos como el vino de las uvas. Los supermercados pueden disponer de un surtido de vinos de un número variado de proveedores porque los vinos son percibidos diferentes por un número de consumidores y así crear mercados rentables. El proceso es solo uno de los medios de cambio de la forma de una mercancía. Las frutas pueden ser clasificadas por uniformidad de tamaño y color, por ejemplo, y ser vendidas por un sobreprecio sobre las mismas frutas sin ser clasificadas.

Los productos también pueden ser diferenciados con respecto al tiempo. En medio del invierno, los tomates locales de invernadero en el medio oeste pueden lograr un sobreprecio substancial sobre los tomates de California o México. Sin embargo, los tomates de estos mismos invernaderos podrían no tener ninguna ventaja sobre los tomates de campo locales en el verano. Los sobreprecios del invierno reflejan la carencia de buenos substitutos en ese tiempo particular. Los tomates locales fuera de época son un producto diferente, pero en su época los tomates son una mercancía. La habilidad de proveer productos a tiempo, con continuidad en el tiempo, pueden también diferenciar los productos de un agricultor de los de otros.

La ubicación es otro factor que diferencia el valor de los productos. Los agricultores cerca de los centros de población tienen una ventaja distintiva en la mayoría de las estrategias de mercadeo. Para el sistema de compra directa en finca por el consumidor de hortalizas y frutas (modalidad que está siendo frecuente en USA), por ejemplo, las fincas deben estar a una distancia razonable de los centros de población. Los mercados de agricultores son también puntos de venta de productos frescos que sirven dentro de un área geográfica específica. Las tecnologías de manejo y transporte de productos han reducido la significancia de la ubicación, ya sea como ventaja o como obstáculo en el mercadeo.

Las ventajas de mercado asociadas a la propiedad o posesión son quizás menos obvias y menos entendidas que aquellas asociadas a la forma, tiempo y lugar. Si embargo, los

valores asociados con la individualidad pueden ser aun más importantes que otros al desarrollar sistemas de agricultura sostenible. Diferentes individuos, o grupos de individuos, valoran los mismos productos de manera diferente. En otras palabras, la misma forma o calidad física de un producto puede ser valorado diferente por dos diferentes grupos de gente en un determinado momento y lugar. Así, los agricultores individuales pueden alcanzar mayores precios simplemente por ofrecer sus productos a los individuos o grupos que los valoran mejor. Los productos que son cuidadosamente diseñados y dirigidos a llenar las necesidades específicas de un segmento reducido del mercado pueden lograr un sobreprecio significativo sobre las mercancías producidas masivamente y que llenan la misma necesidad genérica. Ajustar los productos a los gustos y preferencias de grupos específicos de consumidores es la esencia de un exitoso mercadeo por nichos.

Mercadeo en Nichos

Un nicho es análogo a una esquina, rincón, escondrijo o grieta. Un nicho representa algo que es visto como que es diferente, no común, o excepcional. Un nicho es pequeño solamente porque el es definido en comparación con algo mas grande. Un nicho es una cosa que puede ser más grande que un grano de arena, la unidad de alguna cosa. La esencia de un nicho es su condición de único relativa a sus alrededores físicos o su contexto conceptual. Así, un nicho de mercado puede ser definido como un mercado que es diferente del mercado predominante para la misma mercancía básica o clase genérica de productos.

Los nichos de Mercado pueden ser identificados en términos de forma, tiempo, lugar, o individualidad. Por ejemplo, el mercado para el maíz azul puede ser considerado un nicho de mercado. El mercado para productos frescos y locales fuera en la época puede ser un nicho de mercado. San Luis, Missouri podría ser un nicho de mercado para ciertos alimentos étnicos. Sin embargo, los nichos de mercado están asociados, fundamentalmente, con individuos específicos o grupos de consumidores. La gente que prefiere maíz azul constituye un nicho en el mercado del maíz solamente porque la mayoría de la gente prefiere maíz blanco o amarillo. La gente que desea pagar más por productos frescos y locales en la época de producción representa un nicho del mercado de productos frescos, y no es el tiempo particular del año. Las comunidades étnicas de gente en San Luis, no su ubicación geográfica, constituyen nichos en el mercado masivo de consumidores en la región de San Luis. El mercadeo en nichos consiste en identificar y servir individuos o grupos identificables, los cuales tienen gustos y preferencias por productos únicos, y que son diferentes de aquellos en la gran población de la que ellos son parte. Los nichos a menudo son “descritos” usando diferencias de forma, lugar, o tiempo de entrega. Pero, los nichos de mercado son definidos por diferencias en los gustos y preferencias entre la gente.

La industrialización crea nichos de mercado. Esta aserción esta basada en la premisa de que la gente difiere en sus gustos y preferencias. Si esto es cierto, nosotros todavía tenemos diferentes gustos y preferencias, aun cuando hemos sido sobornados y persuadidos a comprar las mismas cosas básicas para acomodar las necesidades de una

economía industrial. Nosotros hemos sido sobornados por los precios bajos, y persuadidos por la publicidad y la promoción. Aceptando gustosos las mismas cosas como la otra gente, no solamente porque podemos estar a la “moda”, pero porque podemos estar a la “moda” a un precio mas bajo. Suficiente cantidad de gente estuvo de acuerdo en aceptar el modelo T Ford negro para permitir a la gente ordinaria manejar a la moda. Pero, eso no significó que todos “prefirieron” el modelo T negro. Aquellos que no estuvieron totalmente satisfechos representaron nichos de mercado para otras marcas y fabricas. Algunos nichos crecieron hasta mercados masivos, otros no lo lograron.

La industrialización de la agricultura posiblemente ha creado una multitud de nichos en los mercados que no han sido descubiertos. Los consumidores de alimentos han sido sobornados y persuadidos a comparar alimentos de producción masiva mediante los bajos precios, publicidad y otras formas de promoción. Los sistemas de manufactura y distribución masiva utilizados en el mercadeo de alimentos tienen una limitada variedad de los productos debido al escaso espacio en las estanterías de los modernos supermercados. Por ejemplo, los consumidores no tienen otra alternativa más que el grado USDA de carne de res en la mayoría de supermercado de carnes. Las frutas y los vegetales, mientras abundan en variedad, están generalmente disponibles solamente de uno o dos proveedores y de una o dos calidades de cada producto ofrecido. Los enlatados y congelados pueden ofrecer varias marcas, pero con un producto muy similar dentro de la lata o caja. La variedad de diferentes artículos ofrecidos por los supermercados es enorme, pero la eficiencia dicta que las alternativas substantivas dentro grupos genéricos de alimentos se mantiene muy limitado. La emergencia de restaurantes de comidas rápidas, de la misma forma han transformado la carne de res, el pollo y las papas en una docena de mercancías manufacturadas e industrializadas las cuales pueden ser producidas masivamente para el consumo masivo. La gente que esta satisfecha con los productos del sistema industrial y de la producción masiva lo ven como una ganga. Ellos reciben lo que quieren a un precio menor. Aquellos que no están satisfechos, pero que se dejan llevar, representan nichos de mercado potencialmente rentables.

Los mercados de productos agrícolas de valor agregado son comúnmente confundidos con nichos de mercado. Sin embargo, la mayoría de los artículos con valor agregado en los supermercados son mas característicos de la producción masiva que lo que son las mercancías básicas de las cuales estos fueron hechos. Los mercados de servicios que resultan de conveniencia y preparación fácil son aún más genéricos que los mercados de la carne de ganado o el brócoli. Esos servicios son producidos por firmas de proceso grandes y especializadas y son promocionados por multimillonarias campañas de publicidad. Muchas otras actividades de valor agregado son igualmente competitivas en precio. Los agricultores que intenten agregar valor mediante el proceso, transporte, o almacenamiento, deben ser capaces de realizar estas funciones mejor, y con menores costos que como lo hacen las empresas de mercadeo existentes, si es que esperan lograr ganancias. Aún si estos agricultores tienen éxito, ellos no están inmersos en el mercadeo de nichos, ellos se han convertido en jugadores exitosos dentro del juego del mercadeo masivo.

Los Mercados del Futuro

La sabiduría convencional entre aquellos del establishment agrícola, es que las tendencias hacia la producción industrial para los mercados masivos, son las tendencias del futuro para la agricultura americana. La agricultura esta llegando a ser simplemente otro sector industrial de nuestra economía industrial. Pero el mundo esta cambiando continuamente. Un creciente numero de gente que se gana la vida prediciendo el futuro, los futuristas, ven una nueva era post industrial donde hay espacio para más de un modelo o paradigma para el progreso económico y humano (Toffler, 1990; Drucker, 1989; Naisbitt y Aburdene, 1990; Reich, 1992, para nombar algunos).

El connotado futurista Alvin Toffler, en su libro el Poder del Cambio (Powershift), señala que muchos vaticinadores simplemente presentan tendencias aisladas, como si estas podrían continuar indefinidamente, sin proporcionar ninguna visión de como las tendencias están interconectadas o como las fuerzas las podrían revertir. El apunta que las fuerzas de la industrialización han manejado bien su curso y que ya muestran signos de reversión. El señala que el modelo industrial de progreso económico crecientemente esta llegando a ser obsoleto. El clama que las viejas nociones de eficiencia y productividad ya no son validas. La producción masiva ya no es un símbolo de la operación “moderna” de negocios. El nuevo modelo “moderno” es producir cosas y servicios diseñados para el cliente que las desea en los nichos de mercado, innovando constantemente, enfocándose en productos de valor agregado.

El hace un señalamiento “el más importante desarrollo económico durante nuestra vida ha sido el surgir de un nuevo sistema de creación de riqueza, basado ya no en el músculo sino en la mente” (Toffler, p. 9). El sostiene que "los factores convencionales de producción -- tierra, trabajo, materias primas, y capital – han llegado a ser menos importantes porque el conocimiento los esta sustituyendo." (Toffler, p. 238). Porque el reduce la necesidad de materia prima, trabajo, tiempo, espacio, y capital, llegando a ser el conocimiento el recurso central de la economía avanzada (Toffler, p. 91).

Toffler también provee algunos discernimientos de la naturaleza de la producción basada en el conocimiento. El señala que los sistemas de producción separados y secuenciales están siendo reemplazados por sistemas de producción con síntesis y simultáneos. El sinergismo esta reemplazando la especialización como el recurso de eficiencia en la producción. La confección de los productos según los deseos de clientes específicos esta reemplazando los precios bajos como fuente de valor. La simultaneidad, la síntesis, el sinergismo, y la producción confeccionada a la medida – este es el “trabajo mental” del futuro.

Peter Drucker, un reconocido consultor de negocios y escritor, habla sobre la “Sociedad Post Negocios” en su libro, Las Nuevas Realidades. El señala "el mayor cambio – mucho mayor aún que los cambios en política, gobierno o economía – es el cambio hacia la sociedad del conocimiento. El centro social de la gravedad se ha movido hacia el trabajador del conocimiento. Todos los países desarrollados se están convirtiendo en sociedades post negocios, sociedades de conocimiento. Viéndolo de una forma, este es el resultado lógico de una larga evolución en la cual nos movimos de trabajar con el sudor

de nuestra frente y el músculo hacia un trabajo industrial y finalmente al trabajo del conocimiento" (Drucker, 1989, p. 173).

Drucker sostiene que hay una diferencia importante y fundamental entre el trabajo del conocimiento y el trabajo industrial. El trabajo industrial es fundamentalmente un proceso mecánico, mientras que el principio básico del trabajo del conocimiento es biológico. El relata esta diferencia en la determinación del "tamaño correcto" de una organización requerido para realizar una determinada tarea. "Mayor resultado en el sistema mecánico se obtiene aumentando la escala. Mayor poder significa mayor producción: más grande es mejor. Pero esto no se mantiene para los sistemas biológicos. Ahí, el tamaño depende de la función. Sería contraproducente para una cucaracha ser grande e igualmente contraproducente sería para un elefante ser pequeño. Los biólogos dicen "las ratas saben todo lo que necesitan saber para ser ratas exitosas". Si la rata es mas inteligente que el ser humano es una pregunta entupida; pero en lo que respecta a ser una rata exitosa, la rata tiene gran ventaja sobre cualquier otro animal, incluido el ser humano". (Drucker, 1989, p. 259).

Las diferencias en los principios de organización pueden ser de importancia crítica para determinar en el futuro el tamaño y la propiedad de las estructuras de las empresas económicas, incluyendo las fincas. Entre otras cosas, el tamaño efectivo mas pequeño es mejor para empresas basadas en información y conocimiento. Mas "grande" será "mejor" solamente si el trabajo no puede ser hecho de otra manera (Drucker, 1989 p. 260).

Algunos ven la sociedad futura de conocimiento como una donde las grandes firmas industriales continuaran dominando. Sin embargo, Drucker señala que en la "sociedad del conocimiento" hacia la cual nos estamos moviendo, los individuos son el centro. El conocimiento no es impersonal, como el dinero. El conocimiento no reside en un libro, en bancos de datos, en un programa de cómputo; ellos contienen solo información. El conocimiento esta siempre inserto en una persona; acarreado por una persona; creado, aumentado, o mejorado por una persona; usado o mal usado por una persona. El cambio hacia la sociedad del conocimiento de esta manera pone la persona en el centro (Drucker, 1993, p. 210). Henry Ford es señalado al decir que su mayor problema fue que el tenia que contratar "gente completa" cuando todo lo que el necesitaba eran sus "dos manos". El trabajo del conocimiento y el trabajo industrial son fundamentalmente incompatibles.

El significado de las anotaciones anteriores no es que ellas reflejan alguna verdad intrínseca, pero al contrario su consistencia con el paradigma de la agricultura sostenible. La agricultura sostenible va requerir especificidad de sitio, individualidad, dinámica, gerencia intensiva, sistemas de producción y distribución basados en el conocimiento. La sostenibilidad va requerir un ajuste del tamaño y la función reflejada en una variedad de tamaños y tipos de empresas agrícolas para sostener la base de recursos naturales y productivos, una economía sana, y una sociedad humana progresiva. El paradigma emergente de una agricultura sostenible es fundamentalmente consistente con el paradigma post-industrial emergente del progreso humano.

Mercadeo en Nichos para la Sostenibilidad

La llave para el éxito del mercadeo en nichos es encontrar un mercado que es: (a) suficientemente diferente del contexto del mercado masivo que permita un significativo sobreprecio (o un costo significativamente mas bajo), (b) suficientemente grande para que sea atendido rentablemente, pero (c) muy pequeño para que los métodos de producción y distribución masivos no sean apropiados. Los suplidores industriales intentan atender los nichos de mercado proveyendo tan amplia variedad de productos y servicios como económicamente es factible. Sin embargo, mucha de su diferenciación es en empaques, conveniencia, y en otras diferencias superficiales en los mismos productos básicos. La ventaja esencial de ser grande surge de la habilidad de especializarse, mecanizarse, rutinizarse, y realizar la economía de escala de los métodos de producción masivos. Cuando los suplidores industriales intentan atender los nichos de mercado, sus métodos de producción deben convertirse como aquellos de los pequeños suplidores, y consecuentemente ellos se vuelven más vulnerables a la competencia de las pequeñas empresas. Entre mas pequeño es el nicho, mayor es la ventaja competitiva para un pequeño suplidor similar.

La asunción básica del mercado del paradigma industrial es que “el consumidor siempre tiene la razón”. La economía industrial es “manejada por el consumidor” y en ella los productores exitosos deben llenar las necesidades y deseos de los consumidores. En realidad, los consumidores se consideran tener la razón solamente si sus elecciones se ajustan a las necesidades de la economía industrial. Si los consumidores no pueden ser sobornados, persuadidos, o coaccionados a ajustarse a los requerimientos de la producción masiva, ellos son ignorados por los proveedores industriales. Estos consumidores ignorados representan potenciales nichos de mercado rentables.

La asunción básica del mercado del paradigma de la sostenibilidad es que “las necesidades y deseos de ambos, los consumidores y productores deben de contemplar la sostenibilidad ecológica, económica y social en el largo plazo”. El mercadeo en nichos motivado solamente, o mayoritariamente por el deseo de incrementar las ganancias, no puede contribuir mas en la sostenibilidad del largo plazo que lo que haría cualquier otra forma de segmentación del mercado o diferenciación del producto (DeLind, 1994). El role del mercadeo en nichos en la sostenibilidad es favorecer la viabilidad económica de los sistemas que son ecológicamente sanos y socialmente responsables.

El mercadeo sostenible en nichos requiere la combinación de la administración de los recursos, la producción, el mercadeo y el consumo de manera que sostenga el sistema vertical como un todo. Ningún elemento del sistema se considera supremo, no el consumidor y tampoco el productor. La gente debe proteger y sostener la base de recursos, pero la base de recursos debe respaldar y sostener la sociedad. El sistema económico debe proveer los incentivos y medios para sostener a ambos, los recursos y la gente. La diversidad en tamaño y tipo de empresas económicas debe combinar la diversidad dentro de la base de los recursos naturales y la diversidad dentro de la sociedad humana.

Si el camino hacia la sostenibilidad agrícola lleva a un mayor número de fincas, más pequeñas y mas diversificadas, entonces el mercadeo en nichos representa una

oportunidad para que las fincas pequeñas y diversificadas se expandan verticalmente y compitan comercialmente con las empresas agrícolas grandes y especializadas. Los nichos de mercado sostenibles que se convierten en mercados masivos se mantendrán sostenibles solamente si los sistemas de producción que los sostienen se mantienen sostenibles. Sin embargo, en la era post industrial del progreso humano, los nichos de mercado podrían convertirse en la regla, y dejar de ser la excepción. La base de los recursos naturales es intrínsecamente diversa, como son las habilidades y aspiraciones de los productores y los gustos y preferencias de los consumidores. Una colección similar y diversa de pequeñas fincas y la combinación de nichos de mercado podrían lógicamente caracterizar una agricultura capaz de llenar las necesidades y deseos de la gente por medios que son sostenibles. El mercadeo en nichos podría ser la llave crucial hacia la sostenibilidad agrícola en el largo plazo.

REFERENCES

- Allen, P., D. Van Dusen, J. Lundy, and S. Gliessman. 1991. Integrating social, environmental, and economic issues in sustainable agriculture, American Journal of Alternative Agriculture, 6(1):34-19.
- Barker, Joel. 1993. Paradigms, The Business of Discovering the Future, HarperCollins Publisher, New York, NY.
- DeLind, Laura. 1994. Organic farming and the social context: A challenge for us all, American Journal of Alternative Agriculture, 9(4):146-147.
- Dobbs, T.L., M.G. Leddy, and J.D. Smolik. 1988. Factors influencing the economic potential for alternative farming systems: case analysis of South Dakota, American Journal of Alternative Agriculture 3(1):26-32.
- Dobbs, T. and J. Cole. 1992. Potential effects on rural economies of conversion to sustainable farming systems, American Journal of Alternative Agriculture, 7(1&2):70-80.
- Drucker, Peter. 1989. The New Realities. Harper and Row Publishers, Inc. New York, New York.
- Drucker, Peter. 1989. Post Capitalist Society. Harper Business, HarperCollins, Publishers, Inc. New York, New York.
- Dunham, Denis. 1994. "Food cost review, 1993," Economic Research Service, U.S. Department of Agriculture, Agricultural Economics Report No. 696.
- Ikerd, John E., Sandra J. Monson, and Donald L. Van Dyne. 1992. "Financial incentives needed to encourage adoption of sustainable agriculture," Special project report, Department of Agricultural Economics, University of Missouri, Columbia, MO.

Ikerd, J. 1994. "Assessing the health of agroecosystems from a socioeconomic perspective," paper presented at 1st International Symposium on Ecosystem Health and Medicine, Ottawa, Ontario, Canada, June 19-23, 1994.

Knutson, Ronald D., C. Robert Taylor, John B. Penson, and Edward G. Smith. 1990. "Economic impacts of reduced chemical use," Knutson and Associates, College Station TX, 1990.

Lockeretz, W. 1988. Open questions in sustainable agriculture. American Journal of Alternative Agriculture. 3:174-181.

Naisbitt, John and Patricia Aburdene. 1990. Megatrends 2000, Avon Books, Hearst Corporation, New York, New York.

Pimentel, David, Lori McLaughlin, Andrew Zepp, Benjamin Lakitan, Tamara Kraus, Peter Kleinman, Fabius Vancini, V. John Roach, Ellen Graap, William W. Keeton, and Gape Selig. 1991. Handbook on Pest Management in Agriculture, Vol. I, D., Pimentel, Ed., Cornell University, Ithaca, NY.

Reich, Robert, B. 1992. The Work of Nations, Vintage Books, Random House, Publishers, New York, New York.

Repetto, Robert and Paul Faeth. 1990. The Economics of Sustainable Agriculture, World Resources Institute, Washington, DC.

Smit, B. and J. Smithers. 1993. Sustainable agriculture: interpretations, analyses and prospects. Canadian Journal of Regional Science/Revue. 16(3):499-524.

Toffler, Alvin. 1990. Power Shifts, Bantam Books, New York, NY.

U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, Issued June, 1989. 1987 Census of Agriculture, AC87-A-25, Volume 1 Geographic Area Series, Part 25 Missouri State and County Data.

Worstell, J.V. 1995. "Southern futures: opportunities for sustainable agricultural systems," Special Report, Delta Land and Community, Inc. Almyra, Ar.

* John Ikerd is Extension Professor of Agricultural Economics, University of Missouri, Columbia. Paper presented at 87th Annual Meeting of American Society of Agronomy, St. Louis, Mo. Oct. 29-Nov. 3, 1995.