

# Alimentos ecológicos

MARIAN ALBARDÍAZ

Profesora de Marketing del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Navarra  
malbardiaz@ceit.es

*Los atributos que percibe el consumidor en los alimentos ecológicos, influyen en su predisposición a pagar algo más por los mismos*



En este artículo se presentan los resultados obtenidos del análisis de los atributos de los alimentos ecológicos.

La percepción que tiene el consumidor y su predisposición a pagar un sobreprecio son aspectos básicos para el desarrollo de este tipo de alimentos.

El conocimiento de las características diferenciadoras nos podrá permitir, de forma más eficaz y eficiente, tomar decisiones o estrategias que aceleren el éxito de estos "nuevos productos".

Sobre estos aspectos se basa el artículo que nos ocupa.

## Producto aumentado: Entrega, Garantía, Posventa

Siguiendo el esquema propuesto por Kotler (Figura 1), podríamos diferenciar tres niveles en la definición del producto total.

El primero correspondería a los beneficios básicos, y es el núcleo de lo que el producto es en sí. El segundo, agrega las características de calidad, estilo, envase y etiquetado, que junto al anterior formaría el producto tangible.

El tercero, el conjunto de las variables intangibles más o menos próximas, como son la posventa, el servi-

*Selección de fruta cultivada con técnicas ecológicas. Destaca la buena presentación y el distintivo del Consejo Regulador de Agricultura Ecológica (CRAE).*

cio, la entrega, su conservación y/o garantía, financiación,..., que sumado al producto tangible nos daría el producto total o aumentado.

Aunque el producto total es el que siempre nos interesa, ya que es el realmente llega al consumidor, en nuestro caso podemos considerar que son las

características básicas las que nos darán la mayor diferenciación respecto a sus competidores más cercanos.

Éstas deben buscarse inicialmente en lo que son, en su definición oficial<sup>1</sup>, es decir en los atributos o requisitos necesarios para que puedan recibir dicho calificativo, y que constituyen la ventaja competitiva frente a sus competidores más inmediatos, los alimentos convencionales.

En pocas palabras un alimento ecológico será aquel que se produce mediante técnicas que estén bajo la denominación de agricultura ecológica.

**La agricultura ecológica es un sistema de gestión de la explotación agraria que implica restricciones en el empleo de fertilizantes y plaguicidas. Es un método de producción que denota la preocupación por proteger el medioambiente y el deseo de fomentar un desarrollo agrario sostenible**

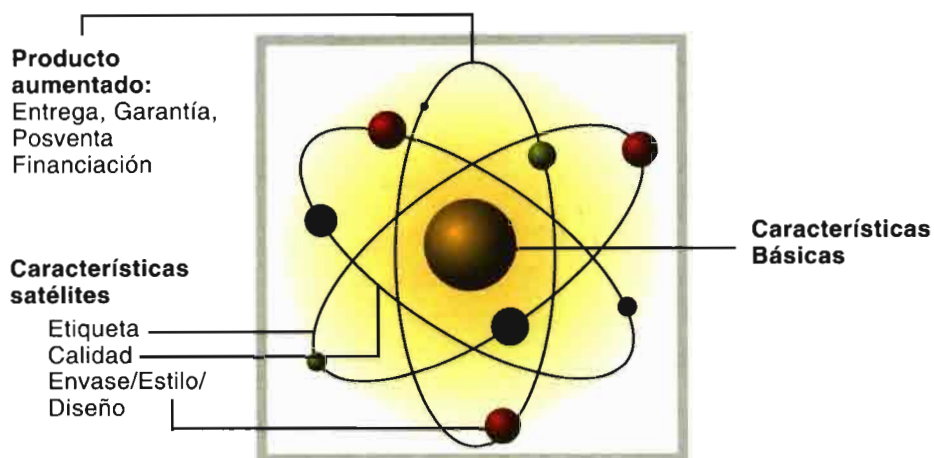
Puede definirse la agricultura ecológica como un sistema de gestión de la explotación agraria que implica importantes restricciones en cuanto al empleo de fertilizantes y de plaguicidas. Se trata de un método de producción basado en prácticas de cultivo variadas, que denota la preocupación por proteger el medio ambiente y el deseo de fomentar un desarrollo agrario sostenible. El control está garantizado.

La identificación se realiza mediante unas normas de etiquetado precisas, etc.

Así la agricultura ecológica persigue varios objetivos, productos agrarios de calidad que no contengan residuos de productos químicos, métodos de producción no contaminantes, y la práctica de técnicas que restablezcan y mantengan la fertilidad del suelo.

Si nuestro objetivo es la diferenciación del producto, las primeras diferencias las tendremos que buscar respecto a agricultura convencional:

**Figura 1:**  
**Niveles del concepto de producto.**



Fuente: Adaptado de Philip Kotler. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 6º de. PrenticeHall, New Jersey 1988. pág 446)

**Cuadro 1:**  
**Conocimiento y consumo de alimentos ecológicos**

Estudio	No conocen	Conocen pero no consumen	Consumen
INDO 1991	46.5	18.2	35.3
Madrid 1996 <sup>2</sup>	62.5	15.6	21.9
Pamplona 1997 <sup>3</sup>	32.7	23.3	44.0

Fuente: *Elaboración propia a partir de distintos trabajos.*

**Cuadro 2:**  
**Cualidades de los alimentos ecológicos que motivan el consumo**

Cualidades positivas	Frecuencia de respuesta (%)
Son más sanos	67
Son más naturales	53
Respetan el medioambiente	30
Suponen que tienen mejor sabor	16
Tienen más vitaminas	15

Fuente: Estudio Doxa para MAPA 1991.

**Cuadro 3:**  
**Motivos de consumo de los alimentos ecológicos**

Razón	Frecuencia de respuesta (%)
Son alimentos sanos	84
No tienen residuos	54
Tienen mejores propiedades	44
Tienen mejor sabor	36
Evitar despoblación rural	28
Favorecer un comercio justo	22

Fuente: Realización propia. Encuesta aplicada a consumidores de "La espiga" 1996





*En otros países, el consumo de "orgánicos" se incrementa a pasos agigantados. En la imagen, producto norteamericano empaquetado. Los días de la mala presentación del producto ecológico han quedado atrás*

- ausencia de contaminación del suelo y de las capas freáticas debida al uso de plaguicidas
- aumento de diversidad biológica
- mantenimiento de la estructura y microorganismos del suelo
- reducción de la lixiviación de elementos minerales, debido al papel decisivo asignado a la materia orgánica
- importancia de los equilibrios naturales encaminados a proteger los cultivos mediante métodos de defensa naturales
- máxima utilización de los recursos naturales locales y de los recursos renovables
- reducción de los aportes energéticos ligados a los insumos y en consecuencia, de la dependencia exterior de la agricultura.

Como podemos ver el objetivo básico perseguido es la defensa del medio ambiente y del medio rural, apareciendo de forma tangencial la calidad del producto o la salud del consumidor.

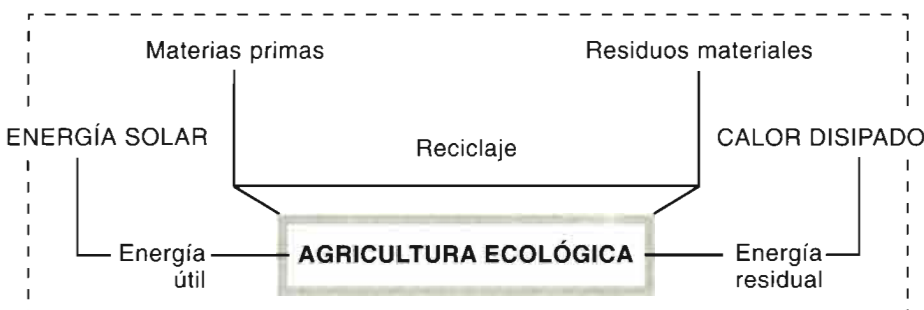
Por otro lado, quizás estas cualidades beneficiosas para la salud tanto pública como privada sean aspectos que se den por supuesto con el cumplimiento de todas y cada una de las normas o requisitos enunciados (Figura 2).

Pero desde el consumidor final, ¿es ésta la percepción que se tiene? ¿son éstas las características que el consumidor conoce y percibe? ¿uno compra un alimento ecológico por considerarlo beneficioso y respetuoso para y con el medio ambiente y rural? ¿o más bien uno se decide por una lechuga ecológica frente a una convencional porque la supone mejor alimento para su salud?

Estas cuestiones son las que intentaremos descubrir en este trabajo. ¿Cuáles son los atributos que el consumidor percibe de este grupo de alimentos? ¿Cuál es el poder de mercado con el que contamos para su desarrollo? (Figura 3).

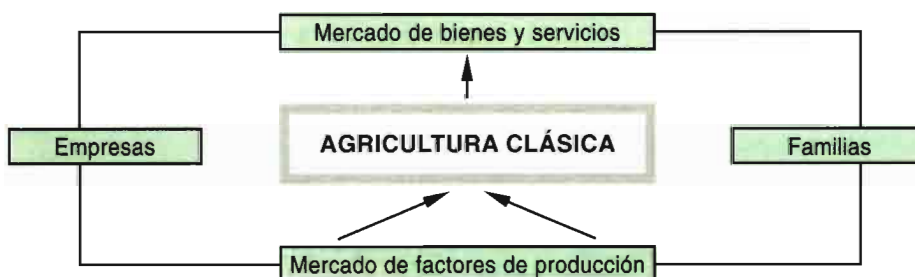
En este estudio se pretenderá dilucidar cuáles son las características

**Figura 2:**  
**Visión de la agricultura ecológica**



Fuente: Elaboración propia. Albardíaz Segador, M. A. 1997 basado en Martínez Alier, J. 1994 "De la Economía Ecológica a la Economía Popular". Ed. Icaria. pág 42)

**Figura 3:**  
**Visión de la agricultura clásica**





# Nuevas variedades de Pimiento más ventajas

... el consumo ha experimentado cambios y las empresas hortícolas más rentables son aquellas que pueden ofrecer su gama de fruta u hortaliza durante todo el año.

- En la cesta de la compra de la mayor parte de países del mundo crece el consumo de pimiento por habitante y año.

- El pimiento es una de las hortalizas con mayor contenido de vitamina C, entre 100 y 140 mg por cada 100 gr de peso fresco. El pimiento rojo contiene provitamina A beta-caroteno, luteína, zeaxantina y beta-cryptoxantina y también, flavonoides.

- Las cadenas de supermercados y las tiendas prefieren a las marcas proveedoras que tengan una amplia gama de tipos de pimientos en cuanto a formas y colores.

Según la OMS los ciudadanos europeos aun no llegan a los 400 gramos por día.

Western Seed España, S.A.  
Centro de Investigación & Desarrollo  
Tels: +34 - 928 12 44 14 • +34 - 928 78 42 12  
Fax: +34 - 928 78 42 11  
Lts: Palmas - España  
E-mail: [wse@lix.intercom.es](mailto:wse@lix.intercom.es)  
<http://www.ediho.es/western>

Western Seed México, S.A. de C.V.  
Oficina de Venta y Comercialización  
Tels: +52 - 3122 5286 • +52 - 3122 3449  
Fax: +52 - 3122 4181  
Guadalajara - México  
E-mail: [westernc@prodigy.nef.mx](mailto:westernc@prodigy.nef.mx)

Western Seed International B.V.  
Oficina de Venta y Comercialización  
Tel: +31 - 174 648283  
Fax: +31 - 174 648199  
Naaldwijk - Holanda  
E-mail: [wseurope@caiw.nl](mailto:wseurope@caiw.nl)  
<http://www.westernseed.nl>



#### Cuadro 4: Motivos de consumo de alimentos ecológicos

Motivos de consumo	1	2	3	4	5
Más sanos	87	37	6	1	
Mejor sabor	42	39	41	8	1
Ausencia de colorantes	77	41	12		1
Ausencia de aromatizantes	71	41	15	3	1
Ausencia de conservantes	91	29	9	1	1
Ausencia de plaguicidas	94	26	9	2	
No perjudicial para el medio ambiente	64	35	25	7	
Favorece el desarrollo rural	35	30	51	14	1
Prescripción facultativa	3	8	21	23	76
Son una novedad y me gusta cambiar	10	8	4	23	86

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta en Pamplona 1998.

diferenciadoras (respecto a los productos o alimentos convencionales) percibidas por el comprador y cuánto su disposición a pagar.

Para ello nos basaremos en la información obtenida directamente a través de entrevistas personales (300 en la ciudad de Pamplona durante los primeros meses de 1998) y entrevistas telefó-

nicas (370 en el mercado de Madrid, finales de 1995 y principios de 1996).

#### El consumo de alimentos ecológicos

En primer lugar debemos tener en cuenta que el desarrollo del mercado de este tipo de alimentos es todavía muy reducido.

Aunque en términos de marketing podríamos decir que se trata de "nuevos productos", esto no es percibido así por los consumidores.

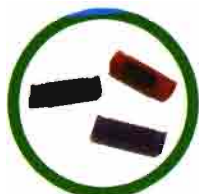
Como más adelante veremos el consumidor no considera, o no al menos como atributo positivo, que le lleve a una decisión de compra, el que sean los alimentos ecológicos una novedad en el mercado.

Los datos de los que disponemos, como podemos ver en la tabla siguiente, la cuota de mercado de personas que han consumido o consumen alguna vez, oscila entre el 21,9 y el 44 %. Aunque la cuota de mercado en la ciudad de Pamplona asciende al 44 % de los entrevistados, si que debemos aclarar que el 30,3 % admitió consumir alguna vez y sólo el 3,7% de forma habitual.

#### Motivaciones que concluyen en una decisión de compra de alimentos ecológicos

Inicialmente y de forma exploratoria se aplicó una encuesta telefónica en el área de Madrid.

## La vanguardia en goteros autocompensantes



**ADI**  
Integral

**ADI:** Tuberías con gotero integrado autocompensante\*



**ADO:** Gotero autocompensante para pinchar.

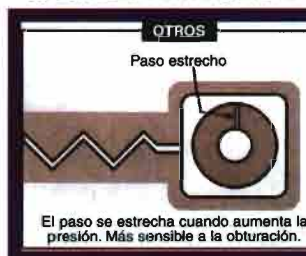
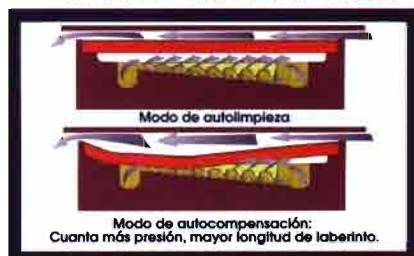
**ADO**  
On line



- Máxima uniformidad (Categoría A).
- Autolimpieza.
- Flujo turbulento.
- Paso crítico 10 veces mayor que otros.

- Mayor superficie de filtración.
- Operativo en altas presiones.
- Rápida entrada en modo de autocompensación.

### GRAN AHORRO DE AGUA. Máxima resistencia a la obturación



## Agro-Systems Consorcios S.A.

Barcelona:  
Prol. Av. Amahona,  
Pta. 41-43, P. 1.º, Santiago  
08210 Barberà del Vallès (Barcelona)  
Tel.: 93 729 44 47  
Fax: 93 729 26 89

Madrid:  
C/ Chile, 10,  
Oficina N.º 34-35,  
28290 LAS MATAS (Madrid)  
Tel.: 91 630 06 53  
Fax: 91 630 37 83

Valencia:  
N-III, Km. 328,  
P. 1.º, El Oliveral, Nave A-4  
46190 RIBARROJA (Valencia)  
Tel.: 96 166 89 23  
Fax: 96 166 89 70

Sevilla:  
P. 1.º, PISA, C/ Brújula, 3  
41927 Mairena del Aljarafe  
(Sevilla)  
Tel.: 95 418 52 50  
Fax: 95 418 52 42

(\*)Fabricado por:

**AGROMETZER S.A.**  
P. 1.º, Manzanares, Calle "D", pta. R-188  
13200 Manzanares. Ciudad Real.



*En un mercado francés, se anuncian naranjas con tratamiento poscosecha respetuoso del medioambiente. La tendencia es hacia nuevas formas de cultivo y tratamiento más sanas.*

La información recogida en la pregunta ¿Por qué los consume? Aquellos que admitían ser consumidores se hizo a través de respuestas cerradas que les eran leídas y que ellos podían contestar SI, NO o NO SABEN.

Los motivos de consumo así recogidos fueron:

1. Porque son más sanos
2. Porque son más respetuosos con el medioambiente
3. Porque son más sabrosos
4. Porque son una novedad

El 83,5 % de los que consumen alguna vez o habitualmente lo hacen por el primer motivo, "porque son más sanos", representando éstos el 16,9 % de la cuota del mercado.

Un 87,2 % consumen "porque son más sabrosos", es decir, el 17,4 % de los entrevistados, siendo los que lo hacen "por ser más respetuosos con el medioambiente" muchos menos, el 12,6 % de nuestra muestra.

En último lugar estaría la motivación cuarta, "por novedad", con un 3,8 % de respuesta.

## Con vocación de servir

PT

PLAST-TEXTIL, S.L. ofrece una amplia gama de productos al servicio de la agricultura y horticultura:

- Mallas sombreo: agrotexiles de protección solar. Gama que ofrece protección a partir del 30% hasta el 90%
- Mallas antigranizo
- Mallas protección lluvias, escarcha y heladas
- Mallas antitrip: agrotexiles de protección frente a insectos
- Malla suelo: agrotexiles para el revestimiento del suelo
- Mallas cortavientos: agrotexiles protección viento y salinidad
- Mantones: agrotexiles para la recolección de frutos -almendra, aceituna, etc.-, con una extensa gama de tamaños.



PT

CONFECCION DE MALLAS AGRICOLAS

PLAST - TEXTIL, S.L.

Poliçono Industrial, s/n - 46869 ADZANETA DE ALBAIDA (Valencia) - España

Tels.: +34-(9)6-290 15 78 / 239 11 21 / 235 70 17 / 235 70 57

Fax: +34-(9)6-290 09 82

e-mail: info@plastextil.com - <http://www.plastextil.com>





### Cuadro 5: Resultado de la reducción a tres factores

Motivos de consumo	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Más sanos	.51447	.39495	-.29582
Mejor sabor	.58861	.33179	.09947
Ausencia de colorantes	.88097	.15673	-.07948
Ausencia de aromatizantes	.83450	.26379	-.03512
Ausencia de conservantes	.88953	-.01081	-.22873
Ausencia de plaguicidas	.78074	.06697	
No perjudician el medio ambiente	.19989	.87307	-.03871
Favorece el desarrollo rural	.09836	.86241	.05677
Prescripción facultativa	.02077	.06099	.86692
Son una novedad	-.39677	-.06306	.68768

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta en Pamplona 1998.

### Cuadro 6: ¿Compraría alimentos ecológicos aunque estos fuesen más caros? Resultado para los NO CONOCEDORES, a los que posteriormente se les definía en qué consistían estos productos

Estudio	SI	NO	NO SABEN
Pamplona 1997	66.9%	16.3%	16.7%
Madrid 1996	76.5%	17.3%	6.1%

Fuente: Elaboración propia a partir de distintos trabajos.

### Cuadro 7: Importancia del aspecto en la no compra de estos productos ¿Compraría si fuese distinto su aspecto?

Estudio	SI	NO	NO SABEN
Pamplona 1997	59.0%	39.7%	1.3%
Madrid 1996	56.1%	23.4%	20.5%

Fuente: Elaboración propia a partir de distintos trabajos.

Estos datos parecen coincidir con los obtenidos en el estudio realizado por Doxa para el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación en 1991, según el cual "la motivación principal para el consumo es el interés por una alimentación más sana y de mayor calidad,..., siendo la preocupación medioambiental, no el motor, sino solo un plus de respaldo ético a la preferencia por estos productos.

Según el mismo estudio, las ventas que el público atribuía espontáneamente a los productos de agricultura ecológica fueron principalmente "Son más sanos".

Preguntando directamente a consumidores, y acudiendo para ello a un

punto de venta de estos productos, La Espiga (Las Rozas, Madrid), los principales motivos o razones de consumo, que dijeron los asociados entrevistados, fueron también relativos a temas de salud (más sanos, sin residuos, más propiedades). Siguiendo con nuestro objetivo, se aplicaron de nuevo encuestas, esta vez directas a consumidores de la ciudad de Pamplona, incluyendo la misma cuestión ¿Por qué los consume?

Esta vez las respuestas fueron 10 posibles motivos que eran puntuados de 1 a 5 por parte del entrevistado (1 completamente de acuerdo, 2 bastante de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 bastante en desacuerdo, 5 totalmente en desacuerdo). Con esta



nueva base de datos hemos vuelto a comprobar que el principal motivo de consumo vuelve a ser la salud.

Esta nueva codificación nos sirve para reducir los datos a través de técnicas más sofisticadas a las empleadas hasta ahora para el análisis de nuestro problema. Mediante un análisis factorial<sup>3</sup> podemos concluir que con tres primeros ejes factoriales explicamos el 70 % de la varianza en las contestaciones obtenidas.

Como podemos observar en la tabla nº 5, un primer factor podríamos que denominarlo "Ausencia" (de colorantes, aromatizantes, conservantes, plaguicidas) y nos recoge el motivo principal de consumo o es lo que lo mismo la ventaja competitiva más percibida por el mercado. Para los compradores de estos alimentos, el considerar que se trata de productos más naturales o, lo que es lo mismo, mejores para la salud es la cualidad o característica más valorada.

En segundo lugar aparece el factor correlacionado con el apoyo al medio rural y al medio ambiente, que podría ser bautizado como "Solidaridad".

Sería el segundo eje que nos resumiría el porqué se consumen estos ali-



*Vista general de una góndola de supermercado español en donde también el producto biológico se va abriendo camino.*

**Los resultados de las encuestas reflejaron una mayor predisposición a pagar más por los ya compradores y una menor disposición de pagar más por parte de los no conocedores, lo cual indica que una estrategia importante para la venta de estos productos es la información**

mentos. Por último podemos decir que la novedad no es una cualidad que se puede aprovechar como una fuerte ventaja competitiva ya que el consumidor la valora débilmente.

#### **Poder de Mercado de la Agricultura Ecológica. Disposición a pagar por los Consumidores.**

Esta diferenciación, a la que venimos haciendo referencia hasta ahora, tiene el efecto de dar a la agricultura ecológica un cierto poder de mercado,

como consecuencia de la preferencias, de la fidelidad de los clientes y de la débil sensibilidad al precio que de ellos resulta. Esta diferenciación nos protegerá, dentro de un marco de liberalización y globalización de los mercados, de parte de nuestra competencia.

Por un lado de productos agrarios producidos bajo condiciones o prácticas menos respetuosas con el medio ambiente. Por otro de productos procedentes de países o zonas alejadas del mercado final, que deben de introducir con su transporte un coste energético adicional, haciéndolos menos ecológicos en ese sentido.

Desde esta óptica la agricultura ecológica ganaría una relativa independencia de acción frente a sus rivales. La importancia del poder de mercado, medido éste por la capacidad que la agricultura ecológica tiene para imponer un precio superior al practicado por sus competidores, es obvia.

Una medida de esta sensibilidad vendría dada por la elasticidad-precio de la demanda. Nuestro trabajo ha intentado medir este valor desde el consumo, es decir, a través de la disposición a pagar más por estos productos frente a los convencionales.

La primera pregunta que nos deberíamos hacer y que nos hacemos es ¿realmente el consumidor otorga un poder de mercado a estos alimentos?, es decir, ¿está dispuesto a pagar más por ellos?.

Dada la gran cuota de mercado de los que no conocen qué son estos productos, parece importante conocer, también de este segmento, si existe o no una disposición a pagar más por unos alimentos producidos en agricultura ecológica. Para ello se les explicaba e interrogaba de la siguiente forma:

"Si le dijese que se trata de un tipo de alimento cultivado sin productos químicos, sin insecticidas, pesticidas, abonos químicos ¿los compraría aunque fuesen más caros?"

**En nuestra estrategia de diferenciación de los alimentos ecológicos se deben potenciar las ventajas competitivas del producto que se han analizado anteriormente.**

**Además, esa diferenciación debe basarse en acciones o características básicas distintas**

Los resultados así obtenidos parecen confirmar que sí. A la pregunta inmediatamente se les hacía continuación, "... ¿y los compraría a un precio mayor, aunque su aspecto fuese distinto a los alimentos convencionales? Por ejemplo, más pequeños, con deformaciones, picaduras..."

Los que contestaron de forma positiva fueron menos, reduciéndose a un poco más de la mitad los que estarían dispuestos a pagar teniendo en consideración la variable "aspecto". Esta reducción del poder de mercado será una variable importante a tener en cuenta.





*Los famosos ajos de Chinchón se han unido también a la tendencia ecológica, sin descuidar la presentación del producto.*

## Conclusiones

Aunque existe una alta fidelidad hacia los alimentos convencionales, así como un alto grado de desconocimiento de los alimentos ecológicos por parte del consumidor, es cierto que estos alimentos poseen unos atributos que pueden generar un poder de mercado.

Tampoco debemos obviar que existen unos puntos débiles, que pueden y de hecho están frenando el desarrollo de la agricultura<sup>6</sup> ecológica. En nuestra estrategia de diferenciación de los alimentos ecológicos se deben potenciar las ventajas competitivas del producto anteriormente analizadas.

Para su éxito hay un cierto número de condiciones que deben reunirse<sup>7</sup>, y entre ellas destaca en primer lugar el "valor" que esa diferenciación debe de representar para el comprador.

Éste debe ser suficientemente importante para que el consumidor acepte pagar un incremento de precio sobre el producto convencional o no ecológico, siendo el suplemento del precio pagado por el comprador superior al incremento de coste soportado por los productores. También esta diferenciación tiene que ser "defendible", es decir que realmente se base en acciones o características básicas distintas.

Por último, en la medida en que el elemento de diferenciación sea poco observable o desconocido por el mercado, la empresa, o los agricultores en nuestro caso, deben de crear "señales", certificaciones o avales, para hacerlo conocer.

Estudios recientes corroboran la resistencia a estos productos por defectos visuales<sup>2</sup>, así como la reducción de la predisposición a la compra por dicho motivo<sup>4</sup>. La siguiente cuestión es ¿cuánto está dispuesto nuestro mercado, actual<sup>5</sup> y potencial, a premiar a estos productos?, en otras palabras cuánto vale el poder de mercado.

Para responder se ha recogido información, en el mercado de Pamplona, tomando como referencia tres productos convencionales a unos precios. "...si una lechuga producida de forma convencional cuesta 70 ptas./ud ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por una ecológica?..." Ídem por un kilo de tomates (120 ptas/kilo). Ídem por una docena de huevos (160 ptas/docena). Los resultados reflejaron una mayor predisposición a pagar más por los ya compradores de estos productos y una menor disposición a pagar más por los no conocedores.

Esta idea nos puede llevar a pensar que una estrategia importante es la información, dar a conocer estos productos.

Entre un 25 y un 30 % de los que se consideran consumidores habituales o esporádicos no están dispuestos a pagar más por una alimentación mejor.

Entre un 25 y un 44 %, dependiendo del producto considerado, pagarían hasta un 25 % más del precio de mercado del producto convencional. Y entre un 28 y un 48 % de los consumidores están dispuestos a pagar incluso más del 25 %.

## Notas del autor

- 1 Publicación "Europa Verde. La agricultura ecológica" Comisión Europea 2/94
- 2 Kaiser-Meyer-Ohlin Measure, **0,83764**. Bartlett Test of Sphericity, **617,40722**. Significación, **0,000000**
- 3 Neilson C.Conklin and G. Thompson (1993) "Product Quality in Organic and Conventional Produce: Is there a difference?" *Agribusiness*. Vol.9. Nº 3. pág 295-307.
- 4 R.Weaver,D.Evans and A.E. Luloff (1992) "Pesticide Use in Tomato Production: Consumer Concerns and Willingness to Pay" *Agribusiness*. Vol. 8. Nº 2. Pág 131-142.
- 5 Considerando mercado actual el que ya compra (habitualmente o de vez en cuando)
- 6 Albardíaz Segador, M.A. (1998) rev. "Distribución y consumo" nº 38. Págs.112-119
- 7 Lambin, J (1995). "Marketing estratégico" Ed. McGrawHill (pág. 285-338)