



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA

Sistema de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Negocios

Trabajo final de graduación

**Artículo: "Oportunidad en los mercados
verdes para las empresas pequeñas: mitos y
realidades"**

**Luis Francisco Corrales Padilla
Wilmer Durán Araya**

**Tutora:
MBA. Katia Chacón Bejarano**

**Filólogo:
Lic. Fernando Díez Losada**

1º de agosto del 2007

Oportunidad en los mercados verdes para las empresas pequeñas: mitos y realidades

1. Resumen

Se dice que, cuando el tren viene, el ser humano tiene dos opciones: subirse o dejarlo pasar. Este documento es concebido con la intención de ayudar a la toma de decisiones para personas costarricenses que deseen emprender o aprovechar oportunidades que las condiciones de este país ofrecen. Subirse al tren, disfrutar del viaje, conocer nuevos horizontes son aspiraciones que las personas merecen tener. Claro está, siempre existen riesgos, los cuales se miden, se valoran y se asumen; esto último, de resultar conveniente. La empresa pequeña en general, y los mercados verdes en particular, representan una excelente opción para esas personas que desean realizar su sueño empresarial de éxito. Se aborda el concepto de mercados verdes porque ellos representan una opción de servicio durable a través del tiempo, de calidad de vida, de práctica empresarial autosostenible, porque existe una tendencia de aumento de la demanda por bienes y servicios naturales, armoniosos con el ambiente.

El artículo tiene como fundamento tres pilares de asesoría y orientación, en primer lugar, estrategias muy puntuales, válidas en el campo de los mercados verdes para emprendedores que quieran arriesgarse; en segundo lugar, se plantea un esquema de política “macro” que venga a estimular la formación empresarial, dentro de un marco de aprovechamiento de los recursos país existentes, pero siempre siguiendo el hilo conductor de la amigabilidad con el

ambiente, y, finalmente, algunos consejos que pretenden mostrar a las personas que en el mundo empresarial no se pueden hacer generalizaciones y que, dependiendo del contexto, algunos elementos podrían ser válidos o no; vale decir, la empresa de éxito tiene una base asociada a la criticidad, cuestionamiento y acción que caracterizan a la persona o personas que la lideran y conforman.

Las muestras de alta diversificación en la economía costarricense que se presentan en el documento y, sobre todo, las asociadas al sector agropecuario y al turismo rural, vienen a plasmar esa latente oportunidad empresarial que Costa Rica presenta, por lo que es conveniente, como se plantea en esta nota técnica, despertar en algunos casos, y estimular en otros, esa mayor actitud emprendedora, teniendo muy en cuenta aspectos como los siguientes:

- Existe una serie de recursos, como los parques nacionales y la disposición solidaria de profesionales, que se pueden aprovechar en aras de promover mayores prácticas empresariales, sobre todo con visión de largo plazo, por su coherencia con el respeto a la vida.
- Entender el trabajo en equipo y la asociación empresarial, que no necesariamente pasa por consorcios para incrementar el volumen de producción, sino también opciones que den valor agregado a lo que otros producen y hacen.
- Cuidarse de no generalizar, de analizar paradigmas y recomendaciones dadas en otras empresas, lo cual puede llevar a serios errores.

Los autores en este artículo han pretendido, a través de la combinación de sus nuevos conocimientos académicos y su experiencia laboral, dejar un aporte en pro de estimular la creación empresarial, fundamentada en la actitud, solidaridad, realización, diversificación mental y amor por la naturaleza de la vida.

2. Un tema relevante

La época postindustrial del mercadeo la caracteriza¹ una serie de cambios, dentro de los que destacan, por el lado de la oferta (personas o empresas que ofrecen productos o servicios) el envejecimiento de los productos disponibles y, por el lado de la demanda (personas o empresas que quieren y pueden comprar), la exigencia a la innovación, al valor agregado, a la calidad y a la variabilidad, además de estimular la conciencia por el cuidado del ambiente y el bienestar de la sociedad. Cada vez más los consumidores están impulsando un comportamiento de mayor responsabilidad en la producción llevada a cabo por parte de las empresas, sobre todo en las áreas ambiental y social. Ante ese panorama se abre en Costa Rica una gama de alternativas para la empresa actual, introduciendo, entre otros, el concepto de “mercados verdes”² como un verdadero potencial de expansión, máxime si se le da énfasis a la diversificación y no tanto a la imitación. No obstante esa realidad, son muchos los mitos que se han presentado, generando una especie de barrera para el total aprovechamiento de esa oportunidad de mercado, de forma principal en

¹ Tomado de Fallas, Víctor Hugo. Material del Curso: Publicidad y Medios Informáticos de Mercadeo. Maestría en Administración de Negocios. UNED Abril 2007.

² Conceptos análogos para efectos de este artículo son: mercadeo ecológico, mercadeo verde, green marketing, mercadeo ambientalista, cuyo concepto se explora más adelante.

las empresas de menor tamaño, como lo son las de carácter unipersonal (un solo dueño, administrador y operador a la vez) y familiar.

Una tendencia de esta época, posterior a la era industrial, es la responsabilidad social, la cual se ha convertido en la estrategia de las compañías para responder sistemáticamente a las múltiples exigencias actuales, mientras contribuye a aumentar la competitividad al generar beneficios en distintas áreas del negocio; con ello se observa cómo se hacen esfuerzos mayores para conciliar elementos como humanismo, competencia, ética, rentabilidad y calidad de vida. Para entenderlo, basta con dar un vistazo al concepto de responsabilidad social³, el cual se puede definir como “el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general”. En Costa Rica se ha promovido “responsabilidad social empresarial como el compromiso permanente de las empresas para aumentar su competitividad mientras contribuyen activamente al desarrollo sostenible de la sociedad costarricense; esto, mediante acciones concretas y cuantificables dirigidas a solucionar los problemas prioritarios del país”.⁴ Entonces ha surgido como resultado que las empresas vislumbren el cuidado de la naturaleza no como una carga más o un gasto, sino como una oportunidad para el negocio, una posibilidad para diferenciarse y ser autosostenible en el mercado. Más aún, como un elemento

³ Según Lord Holme y Richard Watts, World Business Council for sustainable Development. 2001

⁴ Dada por la Asociación Empresarial para el Desarrollo de Costa Rica AED, www.aedcr.com, visitada el 23 de junio del 2007.

que promueve incrementar las probabilidades de vida futura, asociado a la variable calidad.

Los mercados europeos han sido pioneros en la promoción de códigos verdes, como un indicador de estímulo y protección al sector ambiental, pero siempre según un enfoque de negocio o “marketing”, elementos que se promueven en este documento de forma esencial. El énfasis en lo verde, en lo ambiental, se propone por ser el elemento que mejor representa hoy en día el concepto de permanencia a través del tiempo, de cuidado del negocio y la vida en el largo plazo, la ser esto el objetivo clave de las organizaciones o empresas inteligentes, “negocio actual y duradero”.

Este artículo pretende estimular la mentalidad empresarial. Las pequeñas empresas deben percibir oportunidades de negocios y la posibilidad de mostrarse al mundo, como una alternativa de incrementar su posibilidad de éxito, aprovechando la amplia dimensión de los mercados verdes; vale decir, “la inserción de conceptos ambientales a las actividades tradicionales de mercadeo, la posibilidad de negocio que pretende generar productos, procesos y tecnologías que no atenten contra el medio ambiente, tomándole como una ocasión para aprovechar nuevas oportunidades de mercado y lograr diferenciarse por este medio”⁵.

De manera muy especial se vislumbra acá una herramienta para empresas pequeñas, micro, unipersonales, que por su tamaño sienten temor o

⁵ Tomado de: Borregaard, Nicola y otros “Mercados Verdes: Una oportunidad que requiere ser atendida”. Santiago de Chile, 2002.

desconfianza a las nuevas tendencias u oportunidades que ofrece el “marketing”. En este caso particular, tratar de estimular el aprovechamiento por los mercados verdes. Nótese cómo **no** se habla de pymes, sino de empresas de menor tamaño; se debe empezar a entender que el concepto pymes es muy amplio: abarca entre el 90% y el 98% de los parques empresariales de cada país, por lo que es necesario extraer estrategias correctas para cada sector. Muy probablemente, algunos elementos que acá se planteen van a resultar triviales (lógicos) para las pymes de mayor tamaño (las cuales cuentan hasta con responsables de recursos humanos y de mercadeo), pero no para las de menor cuantía, en las que a la persona o pocas personas que en ella laboran les corresponde diseñar estrategias e implementarlas, operar todas o casi todas las áreas del negocio en que se desempeñan.

- **Importancia regional y global.**

Vale la pena destacar dos aristas, desde el punto vista regional o internacional para resaltar la relevancia de este artículo.

- A nivel más general, la creciente ola en torno a promover emprendimientos, a atender la micro- y la pequeña empresa. Muestra de ello es el impulso de proyectos de Ley en Latinoamérica en torno a organizar la atención del sector. En Costa Rica, por ejemplo, ese papel le corresponde al Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC) y recientemente se está promoviendo un proyecto para fusionar al MEIC con el Ministerio de Agricultura y Ganadería, en el Ministerio de la Producción, y dar más realce en ese campo al sector agropecuario también. El sector que más ha

despertado y evolucionado es el sector financiero a través del impulso de microfinanzas con focos de importancia muy claros en Bolivia, Perú, El Salvador y Guatemala⁶.

- A nivel específico, la importancia de los mercados verdes se refleja en temas como la agricultura orgánica, cuya demanda en el 2003 creció el 48% en Inglaterra, el 46% en Suecia y el 30% en Estados Unidos, solo para citar algunos ejemplos, según estudio denominado “Agricultura Orgánica y Mercado Exterior”⁷, del economista Hugo Valdés. Por su parte, el movimiento “slow food” que promueve la cultura de la alimentación de calidad y defiende la necesidad de información por parte del consumidor, ha venido teniendo mayor auge a partir del 2005⁸.

En el anexo 1, se presenta una breve entrevista con el Ing. Hallan González, quién reside en Nicaragua y trabaja para la Coca Cola, quien manifestó, en función de su conocimiento, su total creencia de que en Nicaragua la oferta de productos orgánicos ni siquiera está en ciernes, lo que representa una oportunidad para el país y para el istmo centroamericano, ya que otras economías con renta per cápita más elevada (buen poder adquisitivo) muestran una cultura en ascenso hacia consumir y preferir productos asociados a los mercados verdes.

⁶ La Banca de Desarrollo en un Mundo Global. ALIDE, Perú, 2005

⁷ <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/122/ValDeS.htm> , visitada el 30 de Junio del 2007

⁸ http://www.platodeldia.com/parati/especiales/?pagina=parati_especiales_038_038 , visitada el 30 de junio del 2007.

Por lo tanto, se requiere crear una verdadera oferta orientada al apoyo de ese sector, principalmente en el plano de la asesoría y capacitación. Este artículo va en esa dirección.

¿Qué tan diferente es el aprovechamiento de los mercados verdes entre Costa Rica y Nicaragua? El caso de Costa Rica es analizado ampliamente en este artículo, y son muchos los ejemplos que se presentan sobre cómo el país está tratando de aprovechar este mercado, tanto con productos como sitios o mercados físicos especializados en el tema. Un elemento que lo viene a resaltar en el país es la reciente firma de la ley de agricultura orgánica, el martes 10 de julio del 2007, por parte del presidente de la República y el ministro de la Producción⁹. Por su parte, en el caso reciente de Nicaragua, la División de Desarrollo Agroindustrial de Wal-Mart en Nicaragua está empezando a capacitar a agricultores para que produzcan productos orgánicos, ya que en la actualidad no hay producción registrada ni lugares donde los nicaragüenses puedan comprar estos productos¹⁰.

Tomando como base el artículo de Wal-Mart y la búsqueda en los diarios nicaragüenses¹¹, nos hace ver que en realidad en el mercado nicaragüense este es un tema que no ha sido explotado y que, por tratarse de una megatendencia a nivel mundial, este país o las empresas y productores que residen en él deberían considerarlo como una estrategia a mediano plazo para

⁹ http://www.nacion.com/In_ee/2007/julio/15/opinion1167857.html, vista el 15 de julio del 2007

¹⁰ Según "Somos Wal-Mart", Mayo – Julio 2007, revista bimestral de Wal-Mart Centroamérica

¹¹ <http://www.laprensa.com.ni/>, <http://www.prensaescrita.com/america/nicaragua.php>; <http://www.elnuevodiario.com.ni/>, consultados semana del 12 al 19 de Julio del 2007.

desarrollar áreas sensibles como la agricultura y el turismo. Por otro lado, por la cercanía de ambos países y si se logra determinar que ya en Nicaragua hay la suficiente demanda de estos productos, los agricultores costarricenses podrían buscar la forma de ofrecer sus productos al mercado nicaragüense. No obstante lo anterior, Costa Rica no se debe cruzar de brazos; por el contrario, debe sacar provecho al camino recorrido.

3. Componentes del artículo

La información existente es múltiple y muy valiosa, pero igualmente dispersa y difusa, por lo que este documento intenta acotar y condensar detalles claves para las empresas de mayor carencia en asesoría profesional; asimismo, constituirse en una herramienta de referencia que aporte “un grano de arena” a ese sector; claro está, dentro del tema del mercadeo. Entonces, se presentan acá tres componentes, los cuales se complementan entre sí, con la intención de alcanzar lo planteado.

A. En primer lugar, convertirse en una herramienta de asesoría gratuita para las pequeñas empresas que intenten explorar los “mercados verdes” como alternativa de supervivencia a través del tiempo, de desarrollo, de crecimiento o de diversificación, de tal forma que esos emprendedores o emprendedoras reduzcan sus temores por conquistar ese horizonte, así como su riesgo empresarial asociado. Se trata, de manera sencilla, de presentar estrategias de negocios en cuanto al producto, al precio, a la distribución y a la promoción, que muestren posibilidades reales de aplicación para las empresas más pequeñas. Esta primera parte del artículo

es similar a la literatura tradicional que desarrolla y plantea estrategias administrativas, y se enfoca en una descripción de las oportunidades actuales que el mercado ofrece.

- B. En segundo lugar, el documento buscará estimular métodos de orientación permanente a ese sector de las pequeñas empresas, y trata de generar ideas para aprovechar los recursos disponibles y la institucionalidad existente en Costa Rica, siempre dentro del rango de acción de la conservación ambiental y la filosofía emprendedora. En esta parte se involucra un componente innovador, y hace un planteamiento para promover en Costa Rica un mayor desarrollo empresarial sostenible.
- C. Finalmente, un espacio de comentarios tipo sugerencias (“tips”) que eliminen ciertas ideas restrictivas de las mentes de las personas dueñas o administradoras de las empresas más pequeñas. Será una especie de listado de puntos, cada uno con algún tipo de enseñanza, en aras de promover su permanencia a través del tiempo, y está muy basado en la experiencia profesional de los autores.

Se trata de utilizar un lenguaje poco técnico, de fácil comprensión, en la presentación de aspectos como los siguientes:

- Estrategias para que las micro- y pequeñas empresas puedan valerse de los mercados verdes y diferenciarse, así como hacer negocios sostenibles y rentables.

- Aspectos de mercadeo para obtener ventajas de la megatendencia de los mercados verdes.
- Especial atención al tema ecoturismo¹², de alto potencial en Costa Rica, pues es el segmento especializado del turismo sostenible (responsable), que promueve y apoya la conservación de la naturaleza y los valores culturales de los destinos, los interpreta para el cliente y este último los defiende y promueve.
- Elementos como agricultura orgánica, sellos o certificaciones verdes, “trazabilidad” en ganadería, equidad de género, producción indígena, venta de oxígeno y responsabilidad social empresarial o solidaridad personal, los cuales están directa o indirectamente involucrados.

4. Asesorando

Es muy común que las empresas traten de imitar, a través de un mercadeo masivo e indiferenciado a las que más éxito han tenido; más aún, existe una creencia generalizada por parte de las pequeñas empresas de que no son capaces de sobrevivir al mundo de la globalización si no es por medio de los consorcios y la producción masiva, lo cual es una posibilidad, pero es un mito entenderlo como **la** alternativa. Este documento presenta esquemas adicionales, como lograr pasar de ese mercadeo masivo a un mercadeo más personal y totalmente diferenciado y que, por supuesto, logre procrear empresas rentables y sostenibles; los mercados verdes son un vivo ejemplo en ese contexto.

¹² http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_eco1%C3%B3gico Visitada el 23 de Junio del 2007.

Costa Rica fue un país cuya economía se sustentó, por muchos años, en el bi-cultivo café y banano, pero eso ya ha quedado atrás. Hoy en día se exportan casi 4.000 productos, según cifras de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), sin hablar de la gran diversificación de la economía doméstica, teniendo potenciales aún por explotar. Por simple lógica, cuantos más países se especializan en los servicios y la población mundial crece, el sector productivo en un país como este adquiere mayores niveles de alternativa para el desarrollo, pero según las premisas de un sector productivo moderno, aprovechando las oportunidades de negocio que se presentan, donde cada uno de los pequeños productores agropecuarios y rurales no se margine (o automargine), se identifique como empresario y empresaria con hambre de éxito, compartiendo ese objetivo con otros actores de diversas actividades de la economía; esta es una clara realidad que viene a derrumbar el mito de que ningún país tiene potenciales de desarrollo a través del sector agropecuario.

En un reciente estudio de marzo del 2007, se indica que el PIB costarricense podría estar creciendo alrededor de un 2% por efectos del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos; no obstante, menciona un detrimento en su componente agropecuario del 0,1% anual en las mermas agrícolas y del 0,7% las reducciones pecuarias¹³. Este panorama podría cambiar si se aprovecha la moda mundial en torno a la calidad de vida, a la búsqueda de momentos de paz, relajación y esparcimiento, a la demanda por productos agropecuarios menos tóxicos, a la preocupación internacional por revertir los daños a la naturaleza. La explotación de los mercados verdes y el potencial de

¹³ Serie de Estudios y Perspectivas, de CEPAL, marzo del 2007, "Liberalización comercial en el marco del DR-CAFTA: efectos en el crecimiento, la pobreza y la desigualdad en Costa Rica"

diversificación en nuestro país, a través de una armoniosa y balanceada relación entre los sectores rural, agropecuario y turístico, de la mano con una buena imagen país en torno al tema de protección ambiental, con inversiones relativamente pequeñas y encadenadas, aprovechando los recursos existentes como lo constituyen las zonas protegidas, realidades que apuntan en torno a estimular una mayor proliferación de nuevos productos y esquemas diferenciados y que, bien aprovechadas, mejorarían el horizonte del sector productivo costarricense.

4.1. Estrategias generales en los mercados verdes

En definitiva existen segmentos de mercado actuales que tienen un gran potencial, por lo que su concentración o punto de referencia puede significar para muchos una alternativa de negocio, con múltiples formas u opciones de plasmarlos y, así, incrementar la probabilidad de obtener resultados claros en el crecimiento o en la calidad de la empresa, que se estimule la solvencia financiera. En ese sentido, los mercados verdes son una clara posibilidad. Recuérdese que la preservación y cuidado del medio ambiente son pasos en la dirección correcta, con el fin de garantizar los clientes y la operativa empresarial futura; si se quiere, no es un sentimiento escolástico, es una manifestación de puro egoísmo empresarial que por coyuntura histórica tiende a promover la asociación e integración, no necesariamente entre muchos haciendo lo mismo, sino entre muchos dándose valor agregado, a veces con pequeñas pero necesarias diferencias entre una y otra actividad.

El mercado verde¹⁴ se refiere a productos no tóxicos, con el mínimo de empaque, materiales reciclables, producción orgánica, turismo rural y cualquier otro esfuerzo por conservar el medio ambiente, que sin duda son una alternativa con espacio para más participantes, un escenario positivo para Costa Rica; todo está en que los costarricenses se animen. Claro está, con información y estrategia, pero de manera principal con actitud y ganas; no vayan a ser los extranjeros quienes aprovechen estas oportunidades de inversión en nuestro país, como ya lo están haciendo con el tema de inversión inmobiliaria en Guanacaste. Algunos elementos que refuerzan esa oportunidad para el país se presentan enseguida.

- A nivel mundial, las ventas del comercio justo (este es un tipo de comercio de países desarrollados con países pobres, generalmente producido por indígenas o amas de casa sin ningún otro ingreso) en el año 2000 alcanzaron una cifra cercana a los US \$ 400 millones, lo que equivalió a un 0,01% del comercio mundial.¹⁵
- El mercado mundial de los productos de la agricultura orgánica se estima en unos US \$ 20 billones, en el año 2000; sus tasas de crecimiento oscilaron entre 5% y 40%, dependiendo del país. Los porcentajes de participación de los productos orgánicos en el mercado general de los productos agrícolas oscilan, en el caso de Europa y Estados Unidos, entre un 8% y un 12%, respectivamente, para el año 2005.¹⁶

¹⁴ <http://www.una.ac.cr/ambi/Ambien-Tico/91/sanabria.htm> Visitada el 30 de Junio del 2007

¹⁵ www.fairtradefederation.com Visitada el 26 de Junio del 2007.

¹⁶ Véase ITC, Willer, H y Yussefi, M, 2006

- La oferta de productos orgánicos en el mundo no alcanza a satisfacer la demanda creciente en cuanto a variedad y cantidad tanto de productos frescos como de procesados. Un ejemplo de ello es que, en la reciente feria preliminar al mundial de Alemania 2006, hubo deseo por parte de empresarios alemanes de importar de Costa Rica productos orgánicos y no hubo oferta posible¹⁷. Otro ejemplo de este caso se está dando con el cacao orgánico, en el cual hay una brecha grande entre la demanda europea y la oferta nacional. Esta última ha pasado de \$200 millones en exportaciones en el 2005 a \$1.448 millones en el 2006.¹⁸ Lo anterior permite suponer que la situación de sobrepuestos, entre un 5% y un 15%, que se presenta actualmente, tenderá a mantenerse aún por varios años. Con este supuesto, la utilización de los mercados verdes implicará productos mejor pagados.
- A lo anterior hay que agregar que existe evidencia internacional del gran interés que hay por los productos costarricenses. Algunos ejemplos¹⁹: la zanahoria de Pacayas, el chile dulce y el zucchini de Zarcero, los mini-vegetales de Pacayas, la yuca y la piña de la zona norte, el cacao y el banano de Talamanca, el pepino y el tomate de Sarchí, el café de Naranjo, Tarrazú y la zona sur; más recientemente, el café de Acosta y Aserrí, los cuales obtuvieron un precio récord por su calidad de \$21,35 por libra, en la subasta internacional “Tasa a la Excelencia”, celebrada el 21 de junio del 2007.²⁰ Además, otros casos como el chile picante de Miramar y Bagaces, la tilapia de Cañas y Bagaces, el turismo rural de Sarapiquí, Monte Verde,

¹⁷ Según participación del programa BN PyMEx, del Banco Nacional en Munich, Arena, junio 2006

¹⁸ Tomado artículo “Economía y Política”, Semanario El Financiero #622, junio del 2007

¹⁹ Basadas en las experiencias profesionales de los autores de este artículo.

²⁰ Tomada de sección de Economía, periódico La Nación, 22 de junio del 2007

La Fortuna, Punta Islita, la zona de los Santos, del macizo de la Muerte y Turrialba.²¹ Otros casos para citar serían: el plátano y las hierbas naturales de Talamanca, el palmito de Río Frío y Guápiles, entre otros. Todos, productos combinados con servicios, cuyo principal cliente es extranjero. Su poder adquisitivo y sus gustos y preferencias por productos costarricenses con esas características influyen en precios muchas veces por encima del poder adquisitivo del costarricense medio, y lleva en algunos casos a limitar el consumo local o a poner los precios muy por encima de sus costos. El ejemplo más evidente lo constituye la tilapia, cuyo precio en los supermercados nacionales supera los ¢5.000 por kilo, afectado hacia arriba por las características de su mercado destino principal: Boston, en Estados Unidos.

- Nótese cómo, a nivel de este trabajo, no interesa que Costa Rica sea productora importante de café, banano, leche, cerdo, piña, sino más bien que tenemos tierras con mucha riqueza: orgánica, biológica, agua, vegetación, oxígeno, con amplio potencial de diversificación y con cierto prestigio o posicionamiento de imagen en los mercados internacionales, aspecto en el cual se percibe por parte de los autores una oportunidad para mejorar.
- También los sectores de producción agropecuaria de mayor tradición y peso en la economía presentan oportunidades interesantes; un ejemplo muy claro ha sido el café. Si bien esta actividad ha venido redimensionando su tamaño, se han disminuido el número de productores, lo cual era de presuponer en una actividad que no puede competir por volumen con

²¹ Ver "Hoteleros y empresarios de Turrialba tratan de posicionar el Ecoturismo de Aventura" La Nación 21 de junio, 2007

países como Brasil, los cuales, por su composición geográfica, permiten altos estándares de tecnificación y eficiencia; no obstante, la opción es calidad y diferenciación, Lo positivo es que han emergido pequeños productores independientes que han tomado por su cuenta el proceso de industrialización y se han asociado con expertos en comercialización y distribución del producto diferenciado, posicionándose en mercados de cafés “gourmet” y de calidad. En la zona de Naranjo, en Alajuela, hay un caso muy enriquecedor. En la principal crisis de precios de café de los últimos tiempos, la cual se dio para inicios del nuevo siglo, donde pocos apostaban por el sector, emergió un pequeño beneficio de café, que ha ganado en los últimos años, premios como el “delantal negro”²², lo que muestra que Costa Rica tiene oportunidades de primer nivel en diversos campos de la empresa agropecuaria, el cual poco a poco se ha ido haciendo realidad en algunos sectores del país, como el caso que se muestra, no solo por su diferenciación en calidad, sino también por mostrar primeros pasos en la agricultura sin químicos, secado al sol, menos desechos y contaminación ambiental y sónica, elementos que, cuando se complementen con un esquema totalmente orgánico, garantizarán un café más saludable, amigable con el ambiente, mayor interés por los consumidores y probablemente un mejor precio que el actualmente obtenido, el cual supera el precio del café tradicional.

²² Reconoce el café que ese año presenta los mejores atributos de acidez y calidad a nivel mundial, además es una vitrina para publicitar y posicionar el producto, ayudando a mejorar la imagen país.

Es necesario tener en cuenta algunos aspectos que se deben administrar de forma adicional, dentro del componente de mercados verdes, elementos como estos:

- Información: Este concepto debe enfocarse desde dos aristas. En primer lugar, desde el punto de vista del productor/empresario, saber discriminar y atreverse a preguntar; hay mucha gente dispuesta a ayudar y asesorar correctamente, no quedarse con solo una opinión; ello puede generar conclusiones equivocadas; por ejemplo, hay certificaciones de calidad que se hacen para empresas con cierto tamaño de tal forma que se garantice que todas las personas que trabajan para la organización hablan el mismo idioma, pero en una empresa unipersonal o de un tamaño muy pequeño, ello no requiere de certificación. En segundo lugar, desde el punto de vista del cliente, tome en cuenta que el mayor enemigo del consumidor ecológico es la falta de información, por lo que una de las principales estrategias consistiría en informar sobre los beneficios del producto y el efecto que tienen los productos tradicionales sobre el medio ambiente; para esto sirven las alianzas. Muchas veces usted sólo tendrá costos muy altos para expandir esta información, pero un grupo que comparta intereses similares podrá asumir ese costo sin afectar los negocios individuales. El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y la Corporación de Fomento Ganadero (CORFOGA) están haciendo esfuerzos importantes en aras de mejorar la información histórica del ganado en el país, ya que, según ellos, existen actualmente mercados internacionales en los que el consumidor exige, a la hora de comprar la carne, detalles como el tipo de ganado, de dónde

proviene, de qué finca y qué prácticas se utilizaron en el cuidado y manejo de los animales. Entonces, por un lado, el consumidor trata de saber qué es lo que consume y preservar el medio y su salud, generando en el productor un incentivo por diferenciarse y poder vender su producto de una forma rentable y perdurable.

- **Innovación:** La creatividad, la investigación, la disposición al cambio y el uso de la tecnología no pueden tratarse de forma soslayada. Regresemos al ejemplo del café, donde el análisis de oportunidades en el tema orgánico está a la orden del día, información que reviste crucial importancia para la planificación en materia de áreas de siembra, costos, proyección de ingresos, entre otros.
- **Diferenciación:** El trabajar productos orgánicos o productos amigables con el ambiente logra crear una diferencia importante con la competencia y debe ser la base publicitaria o de la estrategia de mercadeo, aunque debe haber un monitoreo permanente de este, sobre todo para que el exceso de oferta en cada producto específico no vaya a socavar las oportunidades de negocio. Esta es, sin duda, la principal fortaleza de los productos orgánicos: el poder mercadearlos como diferentes, como los productos amigables con el medio ambiente. El lograr crear el posicionamiento de productos verdes, que se alojen en la mente del consumidor como los productos que se deben consumir para cuidar el mundo que tengo prestado de mis hijos, es importante, y esto solamente el tiempo y la constancia lo pueden dar.
- **Especialización:** El conocimiento que se va adquiriendo en los productos verdes va creando expertos y fortalezas para la empresa; además, desde el punto de vista del mercadeo, crea especialización y reconocimiento de

marca; se recuerda que hoy en día las personas premian y creen en las empresas que cuidan el medio ambiente, sentimiento que ha ido en evolución.

- Crear conciencia ambiental en los consumidores: El uso de empaques biodegradables con expresiones como “inofensivo para el medio ambiente”, “ecológicamente amigable” o incluso dibujos verdes (animales, plantas), gana adeptos desde la perspectiva de los ambientalistas y, por ende, del mercado mismo, y estimula las ventajas de la solidaridad y responsabilidad empresarial. El turismo rural, respirar aire puro, meditar, admirar la producción en el campo, buscar apartarse del exceso de ruido y de gente, son elementos totalmente análogos al consumo de productos verdes. Se reitera que estas situaciones va en incremento en la sociedad; las recientes publicaciones sobre daños irreversibles al planeta están creando mayor discusión y conciencia.

4.1.1. Estrategias asociadas a factores de mercadeo

Antes de plantear estrategias puntuales en torno a los factores de mercadeo, se considera prudente hacer una breve y simple reseña teórica sobre los componentes involucrados.

¿Qué es “marketing”? La palabra “marketing”, que algunas veces es traducida como “mercadotecnia” o “mercadología”, designa el conjunto de actividades desarrolladas para conocer el mercado y adecuar a él los productos y servicios

de la empresa²³. Entonces, ¿qué es la mezcla de mercadotecnia? Son las herramientas o variables de las que dispone el responsable de “marketing” para cumplir con los objetivos de la compañía. Son la estrategia de “marketing”, o esfuerzo de “marketing”, y deben incluirse en el plan de “marketing”²⁴. A los elementos de la mezcla original, genéricamente, se les denomina las cuatro P: producto (también incluye servicios), precio, plaza y promoción. Se llama mezcla porque el mercadólogo utiliza una estrategia para cada aspecto, y logra al final amalgamar una estrategia conjunta e individualizada, con la intención de alcanzar las metas y objetivos de la empresa, en cuanto al mercadeo se refiere. Veamos en mayor detalle sus elementos²⁵:

- Producto (incluye servicios): En mercadotecnia un producto es todo aquello (tangible o intangible) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso y/o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Pueden llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.
- Precio: Es principalmente el monto monetario de intercambio asociado a la transacción. Sin embargo, incluye forma de pago ¿efectivo, cheque,

²³ Gerardo Gálvez Meneses, Biblioteca Práctica de Administración de LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, Grupo Editorial Océano, 1999

²⁴ Tomado de: http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia, vista el 19 de julio de 2007

²⁵ Adaptado del material del curso de: Chacón, Katia. Curso: Mercadeo Estratégico. Maestría en Administración de Negocios, UNED, Abril del 2006.

tarjeta?, crédito (directo, con documento, plazo), descuentos (pronto pago, volumen), recargos, entre otros.

- Plaza: En este caso se define dónde comercializar el producto o el servicio que se le ofrece. Considera el manejo efectivo del canal de distribución, y debe lograrse que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Otro elemento asociado es el mercadeo en el punto de venta o “merchandising”.
- Promoción (incluye comunicación): Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas, entre otros, para el logro de los objetivos organizacionales. La mezcla de promoción esta constituida por: promoción de ventas, venta personal (fuerza de ventas), publicidad, relaciones públicas y mercadeo directo.

Para el caso específico de los mercados verdes, hay que tener claro que el consumidor o cliente asociado a dicho mercado es un consumidor de mucha conciencia social y ambiental, aunque le genera un beneficio individual de calidad de vida Se puede definir como consumidor ecológico aquella persona cuya preocupación por el medio ambiente determina su forma de vida y dirige su comportamiento adquisitivo. Se puede hablar de un nuevo consumidor, más consciente ecológicamente y provisto de una creciente sensibilización en relación con productos ambientalmente seguros.

Todo plan de “marketing” debe tener un hilo conductor y este está determinado por la estrategia genérica, la cual marca el rumbo a seguir en el caso de la mezcla de mercadotecnia; en este caso la estrategia genérica que se debe

utilizar para los mercados verdes es una estrategia de diferenciación, que logre marcar claramente las ventajas competitivas de los productos ambientalmente amigables (productos verdes) contra los productos tradicionales.

- **Estrategias de producto.** Al hablar del producto se debe recurrir a una campaña de diferenciación. Es claro que los productos verdes no utilizan estrategias de costo, sino de diferenciación, y esta última se fundamenta sobre todo en un correcto conocimiento de los beneficios que tiene para el consumidor, para el país y para el medio ambiente el utilizar y consumir productos originados en lugares que causen el menor impacto negativo posible al medio ambiente, mejor aún si tienen beneficios asociados.

También reviste especial importancia, en materia de estrategia de producto, el concepto de diversificación e innovación. Las tácticas en este mercado no pasan por copiar al de la par, aquello de que “si al pulpero de la esquina le fue bien, aparecen pulperías cada cien metros” debe ser desterrado; el concepto que sí se debe copiar es el propósito de productos amigables con el ambiente, pero siempre tener presente la demanda potencial de cada producto específico y diversificar, insertar y explorar nuevos productos. En este sentido Costa Rica está llena de contraejemplos a través de la historia, y en mercados de productos tradicionales se recuerdan las fallas y pérdidas obtenidas por muchos artículos cuando se dedicaron a originar productos que mostraban buenos precios en los mercados internacionales. Por citar algunos casos, todos produciendo palmito, todos produciendo tiquizque, todos saturando el mercado, todos matando el negocio. Ya se citó anteriormente, en el punto 3.1, una gama de productos que están

posicionados en los mercados internacionales, por lo que seguir agregando nuevos productos es el camino y no saturando los existentes, Costa Rica tiene un país apto para ello y muchas capacidades en las personas, en los pequeños productores y productoras, para lograrlo. ¿Se han puesto a pensar en los frijoles de Los Chiles de San Carlos, una actividad difícil todos los años? Será hora de diversificar, que algunos entren a la producción de los frijoles “gourmet”, algunos muy apetecidos en la fina cocina internacional.

En el tema del producto y su éxito posible, reviste especial interés el tema del empaque. El empaque debe ser muy claro en mostrar que se trata de un producto diferente, mejor para la salud, bueno con el ambiente; si se trata de productos naturales, se debe especificar que son productos orgánicos, que no se produjeron con agroquímicos, destacar la información nutricional u otra que muestre las diferencias con los productos tradicionales.

A nivel de producto, la estrategia debe estar centrada en buscar diferenciarse y crear una ventaja competitiva; en este caso el empaque es fundamental ya que por medio de él se va a dar información y se va creando cultura; por ello, la selección de etiquetas es muy importante ya que es necesario que se identifiquen con los mercados verdes a nivel de color, de símbolos, a nivel de dibujos; el significado debe ser muy claro: “no se trata del mismo producto”, es un producto mejor para el cliente y para el medio ambiente.

Otro tema que no se puede ni se debe dejar de lado es el de la selección de la marca. Aquí se estaría trabajando en el posicionamiento, el cual consiste en crear una imagen para que el producto la proyecte a un cliente en forma

positiva, y logre así una preferencia particular hacia él y una respuesta favorable a su uso y consumo. En este aspecto hay que recordar que lo que se posiciona en la mente del consumidor no es el producto en sí, sino la idea que el cliente se hace de él y, en este caso, la selección de la marca juega un papel importante sobre todo cuando hablamos de productos agrícolas, la mayoría de los cuales son genéricos (sin marcas). El originar un producto orgánico merece una marca y no un nombre cualquiera, sino un nombre que el cliente identifique y que guarde en su mente como amigable con el medio ambiente. Al crear una marca, la cual por lo general esta compuesta por un símbolo y por un nombre, el empresario está sacando su producto del montón y lo está identificando, posicionando y le está sumando valor, por ello esta es una parte importante en la estrategia del producto.

Por el lado de los servicios, el caso que más se destaca tiene que ver con el sector del turismo, aprovechándose de lo representativo que es el turismo tradicional en la generación de divisas en Costa Rica. El turismo verde (o ecoturismo) es sinónimo de mayores oportunidades, fuente de especialización y diversificación, así como de inspiración para futuros emprendimientos rurales. Por ende, está en total sintonía con esta tendencia de conservación del ambiente, de búsqueda de vida más placentera, relajada y sana; resulta muy conveniente resaltar y difundir las ventajas del ecoturismo. En Costa Rica se han presentado casos puntuales muy interesantes. Tenemos evidencias recientes en el cantón de Sarapiquí, donde personas emprendedoras vieron oportunidades para reducir el rezago social de un cantón como ese a través de toda una estrategia basada en el potencial económico de la agroexportación y del turismo rural.

Una muestra de ello se evidencia en el párrafo siguiente: “En la actualidad hay ejemplos de casos exitosos como el mostrado en el apartado V, cuyas características son propias de proyectos de pequeña empresa dentro de un contexto de turismo rural bien enfocado. Este caso se posiciona fundamentalmente en la atracción del turista extranjero, sin sobredimensionar su capacidad de atención de acuerdo con su nicho de mercado, que es un turista que anda en busca de paz, tranquilidad y de una oferta diversificada, en la que se ponderen elementos de investigación, relajación, en un ambiente natural y armónico con la naturaleza, pero con elementos apropiados para su confort y placer”²⁶.

Atención complementaria del párrafo anterior merece la frase “sin sobredimensionar su capacidad de atención”. Hay que recordar que el cliente que busca este tipo de turismo anda en busca de una oferta diversificada, pero sobre todo pretende alcanzar paz y tranquilidad, por lo que no se puede pretender gran aglomeración de turistas; vale decir, hay que ponerle techo a la cantidad de personas a atender, tanto en función de las capacidades de atención de la gente que ofrece el servicio, así como de las posibilidades que el ambiente y naturaleza presentan. No saturar es un mandamiento o ley, en ese sentido. Vale decir, el Jacó de hoy no es el prototipo de ecoturismo que andan buscando los extranjeros en aras de mejorar su calidad de vida y por lo que están dispuestos a pagar, generalmente, más dinero que los turistas tradicionales.

²⁶Extraído de trabajo de la UNED, mayo del 2006, denominado “Análisis del Entorno como Estrategia para promover el Desarrollo de un Cantón con Rezago Social en Costa Rica: caso Sarapiquí”. Elaborado por Luis A. Calderón, Luis F. Corrales e Ivania Torres.

- **Estrategias de precio.** Normalmente los productos amigables con el medio ambiente son sinónimo de calidad, o al menos de calidad de vida, por lo que son mejor pagados que los productos tradicionales. Hay sociedades, sobre todo en Europa, que han dado pasos dinámicos con la intención de estimular este tipo de producción tan escasa y tan necesaria para el planeta, por lo que pagan pluses monetarios como incentivo a ello. Aunque no es una regla de juego, una referencia estratégica está dada por administrar precios que superan en alrededor de un 15% los productos tradicionales; en este caso hay que tener claro que un precio puede ser percibido de manera selectiva por el consumidor²⁷. Los consumidores pueden deducir algo acerca del valor o imagen de una marca basándose en su precio. Aunque se deben tener presentes algunos cuidados, principalmente evitar el engaño, se recuerda que es el producto y su composición lo que se vende, no el precio en sí mismo; por otro lado, tener presente la etapa de introducción del producto, en la que se operan precios más bajos a la hora de ingresar al mercado. En el caso de estos productos amigables con el ambiente, el precio los debe posicionar como superiores, que han requerido un mayor trabajo y que, por ende, son mejor pagados; se puede agregar: como productos de **mucha escasez y de necesidad urgente para la sociedad**. Esta es una ventaja competitiva para las empresas que quieran incursionar en los mercados verdes, ya que es sinónimo de mejores precios, y muy probablemente de mejores utilidades y de estabilidad para la empresa; claro está con algunos cuidados asociados

²⁷ Ver <http://es.noticias.yahoo.com/ap/20070613/tbs-amc-eco-costa-rica-productos-organic-f8250da...>, visitada el 20 de mayo del 2007

de forma prioritaria a la gran gama de diversificación factible y no saturación de productos puntuales en este mercado.

Comentario aparte en este caso es el cuidado que debe tener un empresario a la hora de cambiar de un producto tradicional a un producto verde, y esto porque el asunto del precio puede ocasionar desilusión en él ya que se estima que un agricultor puede tardar hasta dos años en empezar a percibir un mejor precio al cambiar de la agricultura tradicional a la agricultura orgánica.

- **Plaza / distribución.** Para este caso vale la pena tener presente algunas opciones reales; se pretende al menos mostrar cuatro opciones en este apartado.

En primer lugar, tener presente la tendencia creciente asociada a las grandes cadenas de supermercados, las cuales están dedicando esfuerzos a vender productos orgánicos o naturales, ya que la demanda por ellos está latente y en aumento, lo cual es un indicio de un futuro promisorio en este sector.²⁸ Entonces resulta oportuno tratar de negociar con estas cadenas y venderles productos naturales, aprovechando la evolución de departamentos completos especializados en productos naturales que se operan en casi todos estos negocios, así como la evolución paulatina del mecanismo de precio justo para negociar con ellos.

Un segundo elemento a nivel de recomendación y oportunidad en los esquemas de distribución pasa por buscar negocios especializados en la venta de productos amigables con el medio ambiente. Ya en Estados

²⁸ En enero del 2006, La Nación presentó artículos muy concretos evidenciando este hecho, basadas en investigaciones realizadas por el INCAE.

Unidos y en Europa se consiguen tiendas y supermercados especializados en la venta de productos orgánicos. Dos ejemplos de esto son Whole Foods²⁹ y Rainbow³⁰, dos grandes cadenas de supermercados de productos orgánicos en Estados Unidos; por otro lado, ya en nuestro país hay negocios pequeños y tramos en ferias que venden productos orgánicos; asimismo, se han ido posicionando macrobióticas, restaurantes vegetarianos, servicios de meditación y yoga, entre otros que se presentan como aliados naturales posibles. En el anexo dos se presenta una lista de establecimientos y lugares en los que se venden productos orgánicos.

No obstante, las posibilidades no terminan allí. Surge como alternativa tercera el impulso a través de esfuerzos individuales o esquemas de asociación entre productores y pequeñas empresas que compartan el mismo espíritu. En Costa Rica hay pequeñas empresas que han hecho su nicho en el exterior, colocando productos exclusivos, “gourmet”, con excelentes resultados. El tema de la asociación es un tema que merece toda una política de acción en este país; hay oportunidades que se desperdician por no contar con asociatividad natural por el exceso de individualismo, pero, a nivel mundial, hay muchos ejemplos, sobre todo en el tema de las incubadoras de comercialización, donde muchas pequeñas empresas comparte el costo del canal de la distribución.

Por último en la era de la tecnología no podemos dejar de lado esta forma de vender. Existen muchas empresas que no venden directamente en un sitio geográfico determinado, sino que venden y hacen negocios al menudeo exclusivamente por Internet. En el caso de productos orgánicos

²⁹ <http://www.wholefoods.com/>, 2007

³⁰ <http://rainbowgrocery.org/>, 2007

no es la excepción; ya hay empresas como alterra.net que únicamente venden por ese canal. Quizás por la inversión que requiere y por haber oportunidades de mejora en cuanto a tecnología y a cantidad de personas conectadas no se piensa en una distribución únicamente por Internet, sino en algún tipo de alianza con empresas que venden productos por Internet o que tienen páginas con entregas a domicilio, en el caso de los supermercados en Costa Rica, Auto Mercado cuenta con una página y entrega a domicilio, por lo que se podría pensar en potenciales alianzas o asociaciones.

- **Promoción y comunicación Integrada de mercadeo.** Cuando se habla de la estrategia de comunicación hay que buscar varios canales.

Especial atención merece el canal de las relaciones públicas. Relaciones Públicas es la disciplina que se encarga de la reputación con el fin de alcanzar entendimiento y apoyo mientras influyen la opinión y el comportamiento.

Dentro de este concepto una estrategia de relaciones públicas ampliamente utilizada y reconocida es el “publicity”, que no es otra cosa que la generación de noticias sobre una persona, producto, empresa o servicio que aparecen en los medios; es publicidad proveída al público sin costo alguno.

Como se está hablando de productos amigables con el ambiente, es conveniente explotar la publicidad no pagada, quizá la más creíble. Hoy en día en los medios de comunicación existen bastantes alternativas, entrevistas, reportajes, a diversas horas, en diferentes canales y

modalidades, con distintos enfoques de género, entre otros. En este caso la estrategia consiste en buscar cómo interesar a los medios y, en general, los mercados verdes son bien recibidos como noticia, primero, por la innovación que significan y, segundo, por el hecho de afectar positivamente al medio ambiente, son ese tipo de buenas noticias que los medios siempre quieren brindar.

No se puede dejar de lado el participar en eventos y actividades públicas relacionadas con el medio ambiente, con el deporte, incluyendo el patrocinio de equipos deportivos y, en general, con la vida sana, ya que estas actividades empiezan a generar imagen y “good will” en la población y clientes potenciales.

Esta es quizá la alternativa más interesante a aprovechar por parte de las empresas más pequeñas con bajo presupuesto para comunicación.

Otro elemento pasa por la comunicación cooperativa, tanto horizontal como vertical, por el mercadeo directo que se enfoca en aliados de interés; vale decir, llegar a quien estratégicamente se debe llegar, enfocarse.

Cuando se tiene acceso a un esquema de distribución tipo supermercado o similar, quizá el tema de comunicación más relevante y efectivo es el “merchandising” (forma de exhibir el producto a los clientes actuales y potenciales), aprovechando lugares especializados o exclusivos para productos naturales; se debe hacer buen uso de los colores, de la rotulación, de la información, de la iluminación, del espacio, entre otros para tratar de captar la atención.

El mercadeo en el punto de venta, como también se le conoce al “merchandising”, es fundamental para los productos verdes y aquí es

importante establecer otro concepto. Las empresas grandes de venta masiva, como lo son los supermercados, se organizan por categorías, y este es el concepto importante. La administración por categorías permite, primero, tener especialistas en cada categoría y, segundo, encontrar todos los productos relacionados juntos. Es aquí donde la negociación y el lugar que se logre conseguir en un estante puede marcar diferencia. Siempre en el tema del “merchandising”, es importante el participar en temporadas relacionadas con la salud y el ejercicio. Generalmente se habla de paredes de ofertas o cabeceras de góndolas con productos relacionados a esa temporada. La degustación y la “impulsación” son importantes en el caso de los productos verdes ya que, por lo general, se piensa que son productos mejores, pero que su sabor no es bueno.

El mercadeo en el punto de venta es uno de los temas que más debería conocer un futuro empresario en mercados verdes y debería interesarse en factores como los siguientes: ¿Cómo hacer mi producto más visible en la góndola? Y para esto existen un sinnúmero de herramientas, desde rótulos, señalización de góndola, banners, mantas. Además, ¿cómo hacer al cliente llevar mi producto por primera vez? Por ello se pueden mencionar bandeos, impulsadoras, valor agregado, entre otras técnicas.

Paralelo a ello, muy probablemente convenga entrar en estrategias de comunicación cooperativa, que estimulen campañas dinámicas que den a conocer y destaquen los establecimientos o lugares especializados.

La estrategia de comunicación va a variar mucho, en función del tamaño de la empresa; sin embargo, para las empresas más pequeñas se resaltan elementos como los siguientes:

- Debe utilizarse una campaña de información sobre ¿qué son los productos amigables con el ambiente?, ¿por qué se diferencian de los productos tradicionales? y ¿por qué deberían los consumidores empezar a consumirlos?
- Las etiquetas y el empaque en sí son la principal fuente de comunicación y de información con la que cuentan las empresas que se quieren especializar en los mercados verdes.
- Está la posibilidad del mercadeo directo, el cual se define como un sistema de “marketing” interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta de compra y una transacción en cualquier lugar; en otras palabras, es enviar la información de los productos, de la empresa, de las promociones o eventos al consumidor, y para esto, se utilizan varios métodos, como el correo directo, Internet por medio de avisos a las pantallas, correo electrónico, el teléfono, el “telemarketing”. En este caso el gasto más considerable está en adquirir las listas con las direcciones de clientes; dentro de las ventajas principales es crear una relación directa con el cliente que es una gran estrategia, y la principal limitante es lograr hacer que el cliente vea la información y no la deseche como basura sin antes haberla visto.
- Finalmente, recuerde que un buen producto facilita el esquema de comunicación. Los mercados verdes representan una oportunidad valiosa para darse a conocer de una manera más sencilla; las pequeñas empresas necesitan enfocar bien su cliente objetivo y definir su estrategia de abordaje en función de él, la cual probablemente no pasará por publicidad, ni “merchandising”, sino por astucia, y un producto con

beneficios claros en el consumo. Después de ello la comunicación permanente se dará en función de una estrategia de retención de clientes con una base muy sólida de servicio y beneficios reales del producto.

En el cuadro siguiente se presenta un extracto de algunas estrategias anotadas en torno a cada una de las cuatro “P”.

Algunas Estrategias para cada “P”	
<p style="text-align: center;">Producto</p> <p>Diferenciación en amigable con ambiente Diversificar e innovar Agregar productos a otros ya posicionados No copiar, salvo concepto de sostenible Aprender de otros Empaque informativo y análogo con concepto Ir creando marca No sobredimensionar No crear falsas expectativas Promover encadenamiento para atender necesidad integral del consumidor</p>	<p style="text-align: center;">Precio</p> <p>Cuidar calidad No engañar No espere precios más altos de entrada Administrar los pluses La esencia está en este concepto de producto</p>
<p style="text-align: center;">Plaza</p> <p>Cadenas de supermercados Negocios nacionales e internacionales especializados en este nicho Esfuerzos individuales y esquemas de asociación Internet y alianzas</p>	<p style="text-align: center;">Promoción</p> <p>Generar noticias (publicity) Participar en eventos y actividades públicas relacionadas con el medio ambiente Comunicación cooperativa (aliarse) Mercadeo en punto de venta Etiquetado y empaque Mercadeo directo (correo/Internet) Buen producto</p>

4.2. Cómo estimular la asesoría permanente a las empresas más pequeñas. Una sencilla sugerencia de política para aprovechar mejor los recursos existentes en el país.

En Costa Rica hay recursos, existen capacidades, pero la planificación de país se orienta en la mayoría de los casos a soluciones de corto plazo. Este

apartado plantea una alternativa, a manera de ejemplo, con el objetivo de estimular la discusión, pero sobre todo la acción, para ir modificando la actitud de cada uno de los ciudadanos costarricenses en pro de aprovechar alternativas empresariales que, como en el caso de los mercados verdes, combinan elementos de interés individual con principios de solidaridad en la búsqueda de mejor calidad de vida.

Hoy en día, la moda en el campo administrativo interno de las empresas pasa por estimular el trabajo en equipo, aspecto que se debe potenciar a nivel de país. Integrar recursos, eliminar desperdicios o redundancia, compartir objetivos y coordinar acciones son aspectos claves de lograr en la sociedad costarricense, pero tarea nada sencilla desde el punto de vista del egoísmo individual. Sin embargo, intentemos un ejemplo.

Partes del rompecabezas.

- Costa Rica se vende, entre otros aspectos, por tener un 25% del territorio protegido desde el punto de vista ambiental; existe un sin número de parques nacionales, reservas y se ha ido estimulando la conciencia por cuidar otras zonas de propiedad privada.
- Existe una serie de recursos a nivel de investigación, que muestran las capacidades del costarricense; ejemplo claro es el proceso de investigación y experimentación llevado a cabo por la Estación Fabio Baudrit de la Universidad de Costa Rica, que culminó con el desarrollo de la variedad denominada “papaya perfecta”, de excelente aceptación por parte del consumidor nacional e internacional. Asociados a estas capacidades, están

los recursos de investigación en sí mismos, los cuales constituyen una oportunidad.

- Paralelo a la evolución del concepto de responsabilidad social empresarial, siempre ha estado latente en la mente de las personas el “gusanillo” de la solidaridad, del apoyar y compartir con otros, lo cuál podría tener gran impacto en una sociedad con alto nivel de profesionalización.
- Es imperativo el cambio hacia una economía con mentalidad de aprovechamiento de oportunidades, sobre todo las que implican una armonía con el ambiente. Se han cuestionado las oportunidades de inversión que hoy en día se hicieron realidad en Guanacaste, aprovechadas por otros, pero ahí no termina la historia. ¿Serán esos negocios de hoy, la perdición del mañana (pronto)?; por estar sobredimensionados y no haberse previsto un esquema armonioso con el ambiente, algunos temas delicados en ese sentido, lo son la reducción sensible de las tortugas baulas, el tratamiento de las aguas residuales, la escasez de agua que se empieza a sentir, la reducción del inversionista permanente que da paso al inversionista especulativo, entre otros. Bueno, pero esa transición mental no se gesta de la noche a la mañana, requiere un esquema educativo que estimule el concepto emprendedor desde la niñez. El tema educativo pasa por la escuela, el colegio, el hogar, la comunidad, la sociedad; vale decir, las relaciones permanentes.

Armando las partes

En resumen, los ingredientes básicos anotados arriba son espacio físico con amplias zonas naturales, recursos de investigación, talento, gente con deseo

de expresar su solidaridad y necesidad de promover espíritus empresariales, pero no sólo ello, con visión sostenible, de largo plazo.

Se abre, entonces, una oportunidad para empezar a promover escuelas emprendedoras o empresariales, insertas dentro de los parques nacionales, o en cualquier otro espacio físico, público o privado que cuente con elementos naturales y ambientales. A través de los profesionales voluntarios se puede diseñar una especie de franquicia pública donde se planteen los elementos básicos que deben tener esas escuelas empresariales, donde el requisito es que no se ocupen muchos recursos físicos, solo mentales y de actitud, de mentes ricas, de cambio, de disfrute, de acción. También muchas personas profesionales o empresarias podrán voluntariamente aportar tiempo para dirigir la expansión y operación de esas “franquicias”.

La intención es que esas escuelas promuevan elementos como iniciativa, creatividad, supervivencia ante situaciones difíciles, espíritu de cambio, despliegue de energía física y conductual.

La idea es que dichas escuelas de gente emprendedora operen en zonas rurales, con niños y jóvenes, principalmente de escasos recursos, pero tratando de involucrar diversas clases sociales. Las ideas fundamentales pasan por estimular la integración de la sociedad, el amor por el ambiente, el disfrute del trabajo y la realización empresarial, que entendamos que el objetivo clave no es hacer dinero, sino realizarse en lo que se hace y garantizar realización para

las futuras generaciones. No es a través del mínimo esfuerzo como se logra esa plenitud, es a través de la acción, pero sentida y vivida.

Queda planteada la idea: con pocas manos se pueden esculpir y poco a poco irse integrando a la sociedad; los beneficios vienen por añadidura, se debe tener fe.

4.3. Algunas sugerencias de mercadeo, complementarias y puntuales (TIPS), para las empresas de menor tamaño. “Al grano y sin embotar”.

- Vea siempre el largo plazo. Aunque sin hoy no hay mañana, visualice las posibilidades de permanencia de su negocio a través del tiempo, ¿es sostenible?; sí, no, ¿por qué? Aunque esto parezca elemental, la mayoría de las empresas pequeñas fracasan antes del año y esto es precisamente porque solo pensaron en resultados y planes de corto plazo.
- Servicio al cliente. Eliminar el orgullo y el ego, no todo se conoce, la principal debilidad en su empresa es su servicio al cliente, déjese ayudar, desde fuera se ven las debilidades más fácilmente.
- Diversificación. No se malentienda el concepto copiar, se debe copiar lo bueno, las ganas de hacer las cosas y aprovechar las oportunidades, de optimizar el tiempo, de insertar tecnología; pero su negocio es único, particular, diferente; por ende, no copie el negocio de la par, complémntelo. Costa Rica es un país con alto potencial para diferenciarse, para diversificar.

- Cambio. El mayor bienestar para la vida empresarial y personal está en el constante cambio de actividad. Se sugiere un permanente cuestionamiento de la forma de hacer las cosas, equilibrar la vida: trabajo, deporte, buena alimentación, familia, sociedad, espíritu.
- Asociatividad. Aproveche las múltiples oportunidades que estimula el trabajo complementario en la comunidad, haga alianzas con sus vecinos, en aras de promover mejor calidad de vida y posicionar una marca de comunidad. Un ejemplo interesante es Palmares. Lograron llamar la atención de los costarricenses y atraerlos a su comunidad, eso les genera beneficios en inversión en infraestructura y desarrollo comunitario; pero, además, presenta alternativas para personas empresarias creativas que también logren aprovechar esas afluencias de público y esa marca conocida, para también darse a conocer. Recuerde en grupo $1 + 1 = 3$.
- Soñar siempre, pero poner techos. El ser humano tiene mucha capacidad mental, pero tiene limitaciones físicas, no lo puede hacer todo; dimensione bien el tamaño presente de su negocio, no se comprometa con lo que no puede.
- Responsabilidad social. No engañe, no se aproveche de los demás, construya un negocio real, basado en satisfacción de necesidades reales de las personas.
- Mejorar imagen país. Aporte su grano de arena para que la imagen del país se mejore, trabaje en su metro cuadro (usted y sus cercanos: familia, compañeros, vecinos) en pro de la limpieza, la educación, el esfuerzo, las ganas, la participación. Destierre la crítica, el negativismo y las acciones injustas.

- No se deje llevar por el precio, sino por la necesidad real. El precio y la venta de corto plazo a cualquier costo pueden convertirse en un espejismo; su producto o servicio debe ser real, sin engaños, con visión de volverse a vender más de una vez a un mismo cliente porque le satisfizo una carencia y necesidad puntual. La clave es no matar el negocio de largo plazo.
- Calidad. Aunque se habla de crecer, no todas las empresas pequeñas llegaran a ser grandes empresas; lo que sí es posible es que una empresa pequeña les genere bienestar a sus dueños, siempre y cuando haga lo que hace con calidad; son múltiples los casos de empresas que han fracasado por que quisieron crecer y no pudieron controlar la calidad.
- Los pequeños productores y productoras agropecuarios son dueños y dueñas de empresas, y como tal deben entenderlo. El sector agropecuario costarricense tiene un alto potencial, sustentado en una correcta diversificación y aprovechamiento de oportunidades; los “mercados verdes” sin duda, constituyen una buena opción.

5. Principales conclusiones

A través de este trabajo, se plasman estrategias de mercadeo, recomendaciones de acción empresarial y ejemplos puntuales; todos, elementos asociados a realidades que muestran la existencia de opciones en Costa Rica para emprender negocios, cuyo reto para las pequeñas empresas actuales y potenciales pasa por estructurar un esquema de planificación y operativa basado en la diversificación, el valor agregado, la interrelación con otras empresas, la comunidad en la que se desenvuelve y la preservación de la vida.

Se han intentado agregar formas diferentes de ver el mundo empresarial, rompiendo mitos como “sólo se pueden alcanzar los mercados internacionales con grandes volúmenes”, “el sector agropecuario es un sector sin oportunidades”, “hay que aprovechar actividades donde hay un buen precio actual”, “sin publicidad en los medios masivos no hay forma de darse a conocer”, “el largo plazo no importa”, “la preservación y la solidaridad humana no son reconocidas por los mercados”, entre otros.

Se presenta para el lector un mayor panorama de alternativas de inversión y de tácticas de operación de tal forma que no se encasille el mundo empresarial. La realidad para la empresa de hoy está latente de forma permanente en el documento; hay oportunidades valiosas, claro está que no son gratis. Se requiere esfuerzo, actitud, querer tomar riesgos medidos y controlados, y, sobre todo, pensar en productos y servicios sostenibles, y son los mercados verdes un buen exponente de estos conceptos.

Queda de manifiesto la amplitud de cobertura de los mercados verdes; se muestra para Costa Rica un verdadero potencial de desarrollo ante la toma de conciencia del consumidor mundial de lo conveniente de recurrir a este tipo de productos y servicios que promueven la preservación de la sociedad; se rompe de forma contundente el mito de que el sector agropecuario es un sector de pocas oportunidades en las economías modernas, y Costa Rica tiene una verdadera posibilidad en aspectos como la agricultura orgánica y el ecoturismo.

Con la presentación realizada de un pequeño ejemplo, asociado a las zonas protegidas del país, se evidencia que en Costa Rica existen recursos valiosos que se pueden explotar de una mejor forma para promover mentalidad empresarial sostenible y compatible con los cánones sociales.

La agricultura orgánica ha venido a eliminar conceptos míticos como que ese sector no promueve desarrollo y que solo a través de la evolución de áreas como los servicios se puede lograr el desarrollo de una nación o economía.

Costa Rica es un país que dejó de depender del monocultivo hace mucho tiempo y pasó a la diversidad. Como muestra, los casi cuatro mil productos diferentes que se exportaron en el 2006 y ni hablar de la producción interna. Los mercados verdes representan una gama de oportunidades para muchas pequeñas empresas rurales; el éxito está en no saturar los mercados de cada producto específico, diferenciarse cada uno como empresa y, sobre todo, amar lo que se hace y no seducirse por un alto precio momentáneo, sino por visualizar la estabilidad del negocio a través del tiempo.

Cuando se habla de mercados verdes o cualquier término relacionado, se está haciendo referencia a elementos como los productos no tóxicos, el uso mínimo de empaque, a materiales reciclables, a producción orgánica, a turismo rural y a cualquier otro esfuerzo por conservar el medio ambiente. Ellos constituyen una megatendencia mundial, promovida en Europa y Estados Unidos, principalmente.

Los mercados verdes representan una opción de productos para diferenciarse, los cuales son mejor pagados y posibilitan estrategias de diferenciación contra las múltiples estrategias masivas de costos que utilizan los productos tradicionales.

El negocio está en boga; la oferta actual de productos orgánicos en el mundo no alcanza a satisfacer la demanda creciente, lo que sigue provocando mayores ganancias, productos mejor pagados asociados a su mayor trabajo requerido y al otorgamiento de un beneficio adicional: incremento de la calidad de vida. Lo anterior ubica a este mercado con productos de una demanda selectiva, por beneficio personal y, ¿por qué no?, por el estatus que representan.

Son muchas las estrategias que se pueden recomendar a las empresas que quieren trabajar con los mercados verdes; sin embargo, es conveniente, cuando se habla de estrategias de productos, pensar en diferenciación, buscar una ventaja competitiva. En el caso de los productos es relevante determinar la importancia del empaque y la marca, pero no se puede dejar de lado el encadenamiento y el valor agregado, de mayor presencia estratégica en el campo de los servicios, como lo es la oportunidad del ecoturismo.

Como el artículo está definido para empresas muy pequeñas, las estrategias más recomendadas en el campo de la comunicación giran en torno a las relaciones públicas, en función de temas innovadores y productos amigables con el ambiente. No obstante, el mercadeo puerta a puerta tiene un alto

potencial en función de colocar un producto o servicio que verdaderamente brinde beneficios reales al ser humano.

Los mercados verdes son una interesante oportunidad de negocio para la economía costarricense, en una época en la que el consumidor es cada vez más exigente e informado y va creciendo la cantidad de personas que se interesan por su vida y bienestar. Es una verdadera oportunidad para que el sector agropecuario aproveche las múltiples opciones que brinda el mundo globalizado y abierto para que el país optimice el uso de sus recursos y acople políticas “macro” que estimulen el emprendimiento y el negocio autosostenible, por supuesto, en armonía con el ambiente.

La semilla esta sembrada; ¿quiere diferenciarse, innovar, aliarse, diversificar, con productos mejor pagados hoy y al mismo tiempo cuidar el futuro de sus hijos? Los mercados verdes son una realidad optativa y quedan plasmados en el documento “Estrategias puntuales” para aprovecharla. Primero, hay mitos empresariales que se deben romper, el documento sugiere varios de ellos. Y mejor aún si se cuenta con un política y acción “macro” que lo estimule, aprovechando los recursos naturales y humanos existentes. Este trabajo también plasma una alternativa en esa dirección; ojalá todos los costarricenses podamos aportar nuestro grano de arena para incrementar las probabilidades de vida dinámica con calidad.

6. Bibliografía

- Demetrio Polo-Cheva, Edgar Rojas (Ed.) **ECOBANKING. Opciones para una banca sostenible.** INCAE, Costa Rica, 2004.
- Castillo Artavia, Geovanny y otro, **PyMEs: Una oportunidad de Desarrollo para Costa Rica,** FUNDES, Costa Rica, 2001.
- Calderón, Luis Alejandro y otros, **Análisis del Entorno como Estrategia para promover el Desarrollo de un Cantón con Rezago Social en Costa Rica: caso Sarapiquí,** UNED, Costa Rica, 2006.
- Sánchez, Marco V. **Liberalización Comercial en el marco del DR-CAFTA: efectos en el crecimiento, la pobreza y la desigualdad en Costa Rica.** Serie Estudios y Perspectivas, Naciones Unidas. CEPAL. México D.F., 2007.
- Prado, Andrea. Flores Juliano, **Marco lógico y conceptual del Modelo de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica,** INCAE, octubre del 2004.
- Kotler y Armstrong. **Marketing.** Prentice Hall. Octava edición, México, 2001
- Asociación Latinoamericana de Instituciones de Desarrollo. **La Viabilidad y Sostenibilidad de la Banca de Desarrollo en un Mundo Global.** Lima, Perú, agosto del 2001
- Fuentes electrónicas:
 - < www.iisd.org > visita 20 de febrero, 2007
 - < www.fairtradefederation.com > visita 20 de febrero, 2007
 - < <http://www.minambiente.gov.co/mercadosverdes/> > visita 19 de febrero, 2007

< http://www.nacion.com/ln_ee/2006/enero/23/economia1.html > Vista 20 de marzo del 2007

< http://www.nacion.com/ln_ee/2007/junio/21/economia1139706.html Vista 23-jun-2007

< http://www.nacion.com/ln_ee/2007/junio/22/economia1141199.html vista 23-jun-2007

< <http://www.aedcr.com/cmsmadesimple/> vista el 23 de junio del 2007

< http://www.tradeknowledgenetwork.net/pdf/tkn_green_markets_es.pdf>
“Mercados Verdes: una oportunidad que requiere ser atendida”, vista el 2 de Julio del 2007

< http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/science/newsid_6307000/6307795.stm > ¿El Mundo Empresarial se torna “verde”?, visita el 9 de julio del 2007

7. Anexos

7.1. Contacto regional

- **¿Me puede indicar su país de residencia?**

País de residencia: Nicaragua

- **¿Me puede indicar la empresa para la que trabaja, la antigüedad y el puesto?**

Empresa: Industria Nacional de Refrescos, S.A. (Embotellador de Coca Cola Nicaragua) He trabajado 6 años (incluye 5 en Coca Cola Costa Rica) como jefe de Transportes en Nicaragua

- **¿Qué opina del “green marketing” o mercados verdes?**

Lo veo como una tendencia. Aunque en Nicaragua me parece que no se está trabajando mucho en ese sentido, creo que es una posibilidad de salirse de los productos tradicionales.

- **¿Cómo ve esta oportunidad de negocio para empresas pequeñas y muy pequeñas incluso unipersonales?**

Lo veo como una buena oportunidad porque, como lo indiqué antes, en Nicaragua no se está desarrollando, así que las empresas que se aventuren a este campo tendrán la oportunidad de diferenciarse y competir mejor. En el caso puntual de Nicaragua, con el TLC ya funcionando, creo que podría sacársele provecho a la hora de exportar ya que, por lo general, el “gringo” tiene mayor conciencia que nosotros y prefiere ser más selectivo. Me parece que las empresas pequeñas no requieren mucho para entrar en este negocio, y el mismo TLC las puede favorecer.

- **¿Algún comentario final?**

Cualquier duda, con gusto. Saludos.

Ing. Hallan González R.
Jefe de Mantenimiento Automotriz
Industria Nacional de Refrescos, S.A.
Tel:(505) 249-6742, ext 3381
Fax:(505) 249-0742, ext 3420
e-mail.:hallan.gonzalez@kof.com.mx

7.2. Lugares que venden productos orgánicos. Según “protecnet.go.cr”

A. Mercados nacionales (no supermercados)

Comercializadores de productos orgánicos

Puntos de venta de productos orgánicos certificados o en proceso de transición en Costa Rica (exceptuando los supermercados)

- **Pérez Zeledón**, Dentro de las instalaciones de la Feria del Agricultor Generaleño S.A. Jueves: 6 am - 9 pm Viernes: 6 am - 12 m T: 737-0043 T: 771-4737
- **San Ramón**, Feria del Agricultor Convencional, en el CAC. **Puesto “Tico Orgánicos S.A.”** Diagonal a la sede de Occidente de la UCR. Viernes: 12 m - 8 p.m. Sábado: 6 a.m. - 12 m T: 445-7585 F: 447-2552
- **San Isidro de Coronado**, dentro de la Feria del Agricultor Convencional, en el CACI. 50 m al oeste del MAG. Domingo: 6 a.m. - 12 m T: 292-15-16
- **Turrialba**, predio de la iglesia católica. Sábado: 6 a.m. - 12m T: 556-64-38 T: 556-52-93
- **Guápiles**, dentro de la Feria del Agricultor Convencional. Sábado: 5:30 a.m. - 12 m T. 824-0446 T. 710-3153
- **Zarcero**, sobre la carretera. **“Tienda Santa Lucía”**. Frente al tajo El Espino. De lunes a domingo: 8 a.m. - 5 p.m. T. 463-3648
- **San Rafael de Escazú**. 800 m al norte del Multi Centro PACO **“Comercio Alternativo S.A.”**. De martes a viernes: 10 a.m. - 4 p.m. sábado: 9 a.m. - 3 p.m.T. 228-88-03 F: 228-88-09 info@comercioalternativo.com
- **Barrio El Carmen de Paso Ancho, “Centro Ferial El Trueque”**. De la iglesia católica de San Cayetano 750 m sur, o de la Soda Castro, en la rotonda de la Guacamaya 750 m norte. Sábado: 6 a.m. - 12 m T: 226-87-91 F: 227-53-32 cedecosc@racsa.co.cr www.cedeco.or.cr
- **Barrio El Carmen de Paso Ancho “Bioproductos Oro Verde”**. Contiguo al Centro Ferial El Trueque. De lunes a viernes: 7:30 a.m. - 12 m T. 226-87-91 F: 227-53-32
- **Cartago** centro. 50 m norte del Restauran Pharos, carretera a Paraíso. **Verdulería “Oasis de Salud”**. De lunes a viernes: 8 a.m. - 1 p.m., 2 p.m. - 7 p.m. sábado: 8 a.m. - 7 p.m. Domingo: 9 a.m. - 1 p.m. T. 591-65-38
- **Grecia, San Luis** 1,5 Km. al noroeste de la escuela. **“Finca San Luís”** Primer domingo de cada mes: 8 a.m. - 1 p.m. T. 494-45-23 F: 444-65-43
- **Limón**, frente al hotel Playa Chiquita Lodge, 5 Km. al sur de Puerto Viejo. **“Centro Cultural Ecológico Gaia”**. Sábado: 10 a.m. - 12 m T. 750-03-85

B. Mercados nacionales (supermercados)

- Mas x Menos
- Hipermás
- Maxibodega
- Auto Mercados.

C. Mercados internacionales

- **[GREEN TRADE NET](http://www.green-tradenet.de/)** Información sobre materias primas orgánicas provenientes de 38 países, contactos. <http://www.green-tradenet.de/>
- **[Foodtrader.com](http://www.foodtrader.com/)** Mercado cibernético con más de 8000 compradores y vendedores. <http://www.foodtrader.com/>
- **[Greenbuss](http://www.cbl.nl/greenbuss)** Base de datos sobre tecnología y comercio <http://www.cbl.nl/greenbuss>
- **[NFM Natural Food Merchandiser](http://www.nfm-online.com)** Información sobre mercados, publicaciones, noticias, enlaces, acceso a la revista Organic Times <http://www.nfm-online.com>
- **[TMD-Organics](http://www.usda.gov/ams/tmdnop.htm)** Información sobre mercados en USA, temas varios <http://www.usda.gov/ams/tmdnop.htm>