



doi: <http://dx.doi.org/10.5154/r.textual.2021.77.12>

MARKETING STRATEGIES FOR ARTISAN CHEESES ACCORDING TO THE TYPE OF MARKET BASED ON A SYSTEMATIC REVIEW

ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE QUESOS ARTESANALES POR TIPO DE MERCADO, A PARTIR DE SU REVISIÓN SISTEMÁTICA

América Lina Patiño Delgado¹; Fernando Cervantes Escoto^{1*}; Angélica Espinoza-Ortega²; Alfredo Cesín Vargas³; María Isabel Palacios Rangel¹

ABSTRACT

This study analyzes the strategic marketing activities based on studies related to artisan cheeses made in Mexico and in other countries during the last decade. This analysis was carried out by means of a systematic review to determine whether there is relation between the strategic activities carried out and the target market of artisan cheeses. The strategic activities found were classified into six categories: collaboration, innovation, channel selection, differentiation, survival, and relationship with the consumer. It is concluded that there is a clear correspondence between the strategic actions and the target market.

KEYWORDS: Traditional cheeses, strategic marketing activities, target market, artisanal food, marketing chains.

¹Universidad Autónoma Chapingo. Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. km 38.5 Carretera México-Texcoco, Chapingo, Texcoco, Edo. de México. C. P. 56230,

²Universidad Autónoma del Estado de México. Instituto de Ciencias Agropecuarias y Rurales, Toluca, Estado de México.

³Universidad Nacional Autónoma de México. Unidad Académica de Estudios Regionales, Coordinación de Humanidades, Lázaro Cárdenas s/n, Jiquihpan, Michoacán. C. P. 59510.*Corresponding autor: tartalian04@gmail.com

Received on October 16, 2020 Accepted on February 24, 2021.

Please cite this article as follows (APA 6): Patiño Delgado, A. L., Cervantes Escoto, F., Espinoza-Ortega, A., Cesín Vargas, A., Palacios Rangel, M. I. (2019). Marketing strategies for artisan cheeses according to the type of market based on a systematic review. *Textual*, 77, 351-376. doi: [10.5154/r.textual.2021.77.12](https://doi.org/10.5154/r.textual.2021.77.12)

RESUMEN

En este estudio se analizan las actividades estratégicas de comercialización con base en estudios referentes a quesos artesanales elaborados en México y en otros países, durante la última década. Esto se realizó por medio de una revisión sistemática, para determinar si existe conexión entre las actividades estratégicas desempeñadas y el mercado destino de los quesos artesanales. Las actividades estratégicas encontradas se clasificaron en seis categorías: colaboración, innovación, elección de canal, diferenciación, sobrevivencia, y relación con el consumidor. Se concluye que sí existe una correspondencia clara entre las acciones estratégicas y el mercado de destino.

Palabras clave: Quesos tradicionales, actividades estratégicas de comercialización, mercado de destino, alimentos artesanales, cadenas de comercialización.



INTRODUCTION

Artisanal cheese production systems are distinguished by preserving traditional production methods. In European countries, this practice dates back centuries and has been sustained thanks to the implementation of rural development policies with a territorial perspective. The implementation of a clear strategy of valorization of food products with a territorial anchorage, such as cheeses, has allowed them to create spaces in the market (Maye, Kirwan, Schmitt, Keech, & Barjolle, 2016).

In Mexico, artisanal cheese production plays an important role in sustainability of micro-regions, as it is a factor that boosts their economies, reduces migration and preserves their unique food traditions. The first approaches to its study came from the analysis of dairy basins because it was in here where a greater concentra-

INTRODUCCIÓN

Los sistemas de producción artesanal de queso se caracterizan por preservar métodos tradicionales de elaboración. En los países europeos, esa práctica se remonta a siglos, y ha sido sostenida gracias a la implementación de políticas de desarrollo rural orientadas desde una perspectiva territorial. La implementación de una clara estrategia de valorización de los productos alimentarios con anclaje territorial, como los quesos, les ha permitido la creación de espacios en el mercado (Maye, Kirwan, Schmitt, Keech, & Barjolle, 2016).

En México, la producción de queso artesanal desempeña un papel importante en la sostenibilidad de las micro-regiones, al ser un factor que dinamiza las economías, disminuye la migración y preserva sus tradiciones alimentarias singulares. Los primeros acercamientos a su estudio proceden del análisis de cuen-

tion of factories was found. Villegas (1993) made an initial characterization in which he described seventeen native cheese production systems in different regions of the country and pointed out that they were at risk, suggesting the implementation of differentiation mechanisms to preserve them in the long term.

From this first studies, other research has been added, but they do not go deeper into the identification of strategies adopted during marketing process. A study carried out in Tlaxco, Tlaxcala shows that commercial dynamics is a consequence of the type of target market (Pomeón, Boucher, Cervantes, & Fournier, 2005). The same authors report a correspondence between the market where it is sold and the production method, which explains why artisanal cheeses, at least in Mexico, are distributed, for the most part, in local business (Villegas, Lozano, & Cervantes, 2015).

On the international scene, the question of the correspondence between the method of production and the type of market has also been addressed by authors such as Belletti et al. (2007), who mention that the way of presenting agri-food products of origin depends on the characteristics of the destination market, such as the presence of trade barriers, availability of logistical support and consumer awareness. Thus, success in wider markets depends to a large extent on the implementation of effective (and creative) marketing strategies.

It is essential to understand and identify the commercial processes and strategic

cas lecheras, ya que fue en estas donde se observó una mayor concentración de factorías dedicadas a su elaboración. Villegas (1993) realizó una primera caracterización en la que describió diecisiete sistemas de producción de quesos nativos en varias regiones del país y señaló que estaban en riesgo de desaparecer, por lo que sugirió implementar mecanismos de diferenciación para preservarlos en el largo plazo.

A partir de esos primeros estudios, se han sumado otras investigaciones, que no profundizan en la identificación de las estrategias adoptadas durante el proceso de comercialización. Al respecto, en un estudio realizado en Tlaxco, Tlaxcala se argumenta que la dinámica comercial es consecuencia del tipo de mercado objetivo (Pomeón, Boucher, Cervantes, & Fournier, 2005). Los mismos autores señalan que existe una correspondencia entre el mercado donde se vende y el método de producción, lo que explica por qué los quesos artesanales, por lo menos en México, se distribuyen, en su gran mayoría, en el comercio local (Villegas, Lozano, & Cervantes, 2015).

En el ámbito internacional el planteamiento de la correspondencia entre la forma de elaboración y el tipo de mercado, de igual forma, ha sido abordado por autores como Belletti et al. (2007), quienes mencionan que la manera de presentar los productos agroalimentarios de origen, depende de las características del mercado destino, como pueden ser la presencia de barreras comerciales, disponibilidad de apoyo logístico y conocimiento por parte del consumidor. De esta manera, su éxi-

decisions that surround these cheeses in order to generate improvement initiatives. For this reason, the purpose of this paper is to analyze the commercial strategies developed according to the target market, using as a reference several studies on artisanal cheeses, published during the last decade (2010-2019) in different countries, including Mexico, using the systematic review method.

METHODOLOGICAL APPROACH

This section is divided into three sections: search design (scope, keywords and inclusion criteria), process of analysis for the detection and classification of the variables identified in each document.

Search design

The systematic review method adopted was taken from that proposed by Koutsos, et al. (2019). The main exploration of documents was carried out in Scopus, because it is considered one of the most important scientific repositories worldwide. Keywords and Boolean search operators were “market” AND “cheese”; “marketing” AND “cheese”; “agricultural marketing” AND “dairy”; “supply chain” AND “cheese”; “marketing margin” AND “cheese”; “cheese marketing”; “marketing efficiency” AND “cheese”.

The identification of the documents was based on the following variables: i) type of publication (articles and reviews), ii) year (2010 to 2019), and iii) subject area (Agricultural Sciences; Business, Management and Accounting; Social Sciences;

to en mercados más amplios depende en buena medida, de la implementación de estrategias de comercialización efectivas (y creativas).

De esta forma, entender e identificar los procesos comerciales y las decisiones estratégicas que se dan en torno a estos quesos, resulta vital para generar iniciativas de mejora. Por tal motivo, este trabajo tiene como propósito analizar las estrategias comerciales desarrolladas de acuerdo con el mercado destino, utilizando como referente diversos estudios realizados sobre quesos artesanales, publicados durante la última década (2010-2019) en distintos países incluido México, utilizando el método de revisión sistemática.

ENFOQUE METODOLÓGICO

Esta sección se estructura a partir de tres apartados: diseño de la búsqueda (alcance, palabras clave y criterios de inclusión), proceso de análisis para la detección, clasificación de las variables identificadas en cada documento.

Diseño de búsqueda

El método de revisión sistemática adoptado se retomó a partir de lo propuesto por Koutsos, et al. (2019). La exploración principal de documentos se realizó en Scopus, por considerarse uno de los repositorios científicos más importantes a nivel mundial. Palabras clave y operadores booleanos de búsqueda fueron: “market” AND “cheese”; “marketing” AND “cheese”; “agricultural marketing” AND “dairy”; “supply chain” AND “cheese”; “marketing margin”

Engineering; Veterinary; Economics, Econometrics and Finance; Decision Sciences; Humanities; and Multidisciplinary). Only open access documents written in English and Spanish were included.

Analysis process for detection

A total of 127 documents were collected, 125 derived from Scopus and two added manually. The 127 were subjected to a review of keywords and abstracts to remove those that did not have no correspondence to the subject matter or were repeated; this filtering yielded 48, which were subsequently imported into the Atlas.ti^{®1} program.

An in-depth reading was carried out and information units were created (called “citations” in terms of the program). The eligibility of the documents was verified under the criterion of artisanal elaboration, understood as a production model carried out by small factories, where handcrafted work takes priority over mechanized and automated work, commonly associated with the term “traditional” (Donnelly & Kehler, 2016); 35 papers and 3 reviews were identified (Figure 1).

Classification of the variables identified in each document.

The information in Atlas.ti[®] was processed as follows (Table 1):

¹Atlas.ti[®] is a Grounded Theory-based software tool, which helps to understand large data sets (Hwang, 2008) and “attributes significance to relationships between elicited factors” (Kelly & Vidigal, 2018, p. 7)

AND “cheese”; “cheese marketing”; “marketing efficiency” AND “cheese”.

La identificación de los documentos se realizó a partir de las siguientes variables: i) tipo de publicación (artículos y revisiones), ii) año (2010 a 2019), y iii) área temática (Ciencias Agropecuarias; Negocios, Gestión y Contabilidad; Ciencias Sociales; Ingeniería; Veterinaria; Economía, Econometría y Finanzas; Ciencias de Decisión; Humanidades; y Multidisciplinario). Solo se incluyeron documentos de acceso abierto y escritos en inglés y español.

Proceso de análisis para la detección

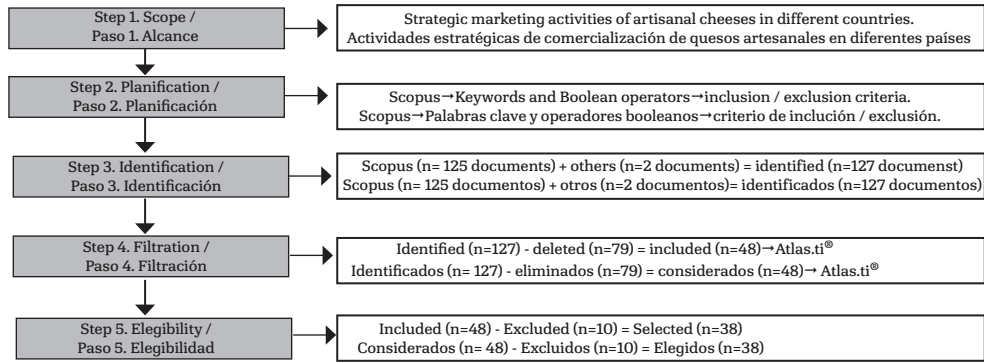
Se obtuvieron 127 documentos, 125 derivados de Scopus y dos agregados manualmente. Los 127 resultantes fueron sometidos a una revisión de palabras clave y abstract para eliminar aquellos que no correspondían a la temática o bien, estuvieran repetidos; este filtrado arrojó 48, que posteriormente se importaron al programa Atlas.ti^{®1}.

Se realizó una lectura a profundidad y se crearon unidades de información (llamadas “citas” en términos del programa). Se verificó la elegibilidad de los documentos bajo el criterio de elaboración artesanal, entendido como un modelo de producción efectuado por pequeñas fábricas,

¹Atlas.ti[®] es una herramienta de software basada en la Teoría Fundamentada, que permite dar sentido a grandes conjuntos de datos (Hwang, 2008) y también “atribuir importancia a las relaciones entre los factores obtenidos” (Kelly & Vidigal, 2018, p. 7)

Figure 1. Methodological flow chart for the search process.

Figure 1. Diagrama de flujo metodológico para la ejecución de la búsqueda.



Source: Own elaboration from data collected by Koutsos, T. M., Menexes, G. C., & Dordas, C. A. (2019).

Fuente: Elaboración propia con base en Koutsos, T. M., Menexes, G. C., & Dordas, C. A. (2019).

Free coding

The name “strategic marketing activities” was used to identify the commercial decisions described by the authors in the studies. From this, 59 different actions were obtained and added to the code list.

Assignment of codes per list

These were used to relate the effect or independent variable, named ‘type of market’ (local, regional, national, global) to the identified activities.

Creation of Smart Codes

The activities were classified into six types of strategy (response variable), which were given an Smartcode code, the strategies are: a) collaboration, b) innovation, c) channel selection, d) differentiation, e) survival, and f) relationship with the consumer.

donde el trabajo manual toma primacía sobre el mecanizado y automatizado, asociado comúnmente al término “tradicional” (Donnelly & Kehler, 2016); se identificaron 35 artículos y 3 revisiones (Figura 1).

Clasificación de las variables identificadas en cada documento

La información en Atlas.ti® se procesó de la siguiente manera (Cuadro 1):

Codificación libre

Con el nombre “actividades estratégicas de comercialización” se identificaron las decisiones comerciales que los autores describen en los estudios. De aquí se obtuvieron 59 acciones diferentes que se agregaron a la lista de códigos;

Asignación de códigos por lista

Estos se usaron para relacionar la variable de efecto o independiente,

Table 1. Coding in Atlas.ti**Cuadro 1.** Codificación en Atlas.ti

Variable / Variable	Codes/Códigos
Type of market/ Tipo de mercado	local, regional, national, global./local regional, nacional, global
Type of strategy/ Tipo de estrategias	collaboration, innovation, channel selection, differentiation, survival, relationship with the consumer/colaboración, innovación, elección de canal, diferenciación, sobrevivencia, relación con el consumidor

Source: Compiled by the authors

Fuente: Elaboración propia

Finally, a matrix was developed showing the activities in the rows and the type of market in the columns, allowing a comparison of the actions described by the authors, within each type of market.

RESULTS AND DISCUSSION

To organize the information in this section, first the classification of the documents reviewed is shown, then the matrix of strategic activities, and then these are discussed within each type of strategy.

Classification of documents according to the type of market

A total of six documents were reviewed from Mexico, one with a local market, three regional and two national markets, and no evidence was found of artisanal cheeses marketed internationally. As shown in Table 2, the documents were classified according to the type of market variable.

Analysis of strategic marketing activities

Figure 2 shows the relationship between each strategic activity and the type of market. It is important to mention that at

denominada, tipo de mercado (local, regional, nacional, global) con las actividades identificadas;

Creación de códigos inteligentes

Las actividades se clasificaron en seis tipos de estrategia (variable de respuesta) a los que se asignó un código int^o eligente, las estrategias son: a) de colaboración, b) de innovación, c) de elección de canal, d) de diferenciación, e) de sobrevivencia, y f) de relación con el consumidor.

Finalmente, se construyó una matriz donde las actividades identificadas fueron las filas y el tipo de mercado las columnas, lo cual permitió comparar las acciones descritas por los autores, dentro de cada tipo de mercado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el fin de ordenar la información de esta sección, primero se presenta la clasificación de los documentos revisados, después la matriz de actividades estratégicas, luego estas se discuten dentro de cada tipo de estrategia.

Cuadro 2. Clasificación de los documentos revisados por tipo de mercado

Table 2. Classification of documents reviewed according to the type of market.

Tipo de mercado/ Type of market	Number of documents from Mexico/Número de documen- tos de México	Number of documents from other country/ Número de documentos de otro país	Total
Local market/Mercado local	1	5	6
Regional market / Mercado regional	3	5	8
National market / Mercado nacional	3	13	16
International market/Mercado internacional	0	8	8
Total	7	31	38

Fuente: Elaboración propia. Nota: Los países con mayor número de estudios revisados son México (7), Brasil (3), Chile (3), Colombia (2), Italia (2), Suecia (2).

Source: Compiled by the authors. Note: The countries with the highest number of studies reviewed are Mexico (7), Brazil (3), Chile (3), Colombia (2), Italia (2), Sweden (2).

the local and regional level, few activities were detected; however, at the national and international levels, the number of activities increases, showing greater complexity in the actions as one moves from a local market to more distant ones.

Collaboration strategy

At the local trade level, collaborative relationships are guided by the interest in managing support from governmental and research institutions. At the regional, national and international levels, there was evidence of integration and collective management of the commercial chain through various activities: production, storage, joint sales and promotion.

Studies with a nationwide marketing coverage, found as viable joint access to credit and the creation of an organization

Clasificación de documentos por tipo de mercado

De México se revisaron seis documentos, uno cuyo mercado fue local, tres regionales y dos nacionales, no encontrándose evidencia de quesos artesanales que se comercialicen a nivel internacional. Como se observa en el Cuadro 2, los documentos fueron clasificados de acuerdo con la variable tipo de mercado.

Análisis de las actividades estratégicas de comercialización

En la Figura 2 se aprecia la relación entre cada actividad estratégica y el tipo de mercado. Cabe mencionar que a nivel local y regional se detectaron pocas actividades, sin embargo, en los ámbitos nacional e internacional el número se incrementa, observándose mayor complejidad

Figure 2. Matrix of strategic activities according to the type of market.

Figura 2. Matriz de actividades estratégicas por tipo de mercado.

Type of strategy Tipo de estrategia	Local Market/ Mercado Local	Regional Market/ Mercado Regional	National Market/ Mercado Nacional	Global Market/Merca- do Global
Collaboration strategy /Estrategia de colaboración			A1. Access to credit - A1. Acceso a créditos / A2. Creation of handicraft seals of approval - Crea- ción de sellos de artesanidad	A3. Control of offers through production quotas - A3. Control de ofertas mediante cuotas de producción / A4. Price fixing - A4. Fijación de precios / A5. Sharing transport and facilities - A5. Compartir transporte e instalaciones
			A6. Formalization/Formalización - A7. Consolidation of GIs/A7. Consolidación de IG A8. Knowledge and experience sharing/A8. Intercambio de conocimiento y experiencias	
		A9. Integration and management of the process through production, storage, joint sales and promotion./ A9. Integración y gestión de la cadena a través de producción, almacenamiento, venta y promoción conjunta -A10. Collaboration with government and research institutions/A10. Vinculación con instituciones gubernamentales y de investigación		
Innovation strategy (tech- nological and marketing) /Estrategia de innovación (tecnológica y comercial)-		A11. Process and producto innovation / Innovación de proceso y producto	A12. Shorter delivery times / Menores tiempos de entrega A13. Increased shelf life / Mayor vida de anaquel A14. Educational programs and Exchange trips / Progra- mas educativos y viajes de intercambio	A15. Conformación de varias categorías de procesamien- to- Conformation of various processing categories
			A 16. Unification of practices/A16. Unificación de prácticas A17Traceability systems/A17. Sistemas de trazabilidad A18. Improved preservation mechanisms/A18. Mejores mecanismos de conservación A19. Modernization of facilities / A19. Modernización de instalaciones A20. Specialized consultancy/A20. Consultoría especia- lizada -A21. Professionalization of management/A21. Profesiona- lización de la gestión	
		A22 Use of ICT/A22. Uso de TIC - A23. Application of GMP/A23. Aplicación de BPM A24. Specialization of labor force /A24. Especialización de mano de obraA25. Increase of suppliers / A25. Aumento de proveedores A26. Capacity building/A26. Desarrollo de capacidades		

Source: Compiled by the authors according to documents reviewed

Fuente: Elaboración propia con base en documentos revisados

Figure 2. Matrix of strategic activities according to the type of market.(cont.)

Figura 2. Matriz de actividades estratégicas por tipo de mercado. (cont.)

Type of strategy Tipo de estrategia	Local Market/ Mercado Local	Regional Market/ Mercado Regional	National Market/ Mercado Nacional	Global Market/Merca- do Global
Channel selection strategy/ Estrategia de elección de canal		A27. Seasonal sales / A27. Venta temporal A28. Home to home sales /A28. Venta de casa en casa A29. Segmentation /A29. Segmentación A30. Intermediary /A30. Intermediarismo A31. E-commerce / A31. Comercio electrónico; A32. Supermakets /A32. Supermercados A33. Sales in nearby makets/A33. Ventas en mercados cercanos A34. Stockpile/A34. Acumulación de producto A35. Distribution in big cities/A35. Distribución en grandes ciudades A36. Alternative Food Networks/A36. Redes Alimentarias Alternativas A37. Direct sales/A37. Venta directaA38. Restaurants and cafeterías/A38. Restaurantes y cafeteríasA39. Gourmet makets /A39. Mercados gourmetA40. On-site sales /A40. Venta in situ A41. Diversification of sales channels/A41. Diversificación de canales de venta		
Survival strategy/ Estrategia de sobrevivencia-	A42. Exclusive cash sales/ A42. Venta exclusiva al contado	A43. Fixed production scale /A43. Escala fija de producción A44. Workforce multifunction- ality/A44. Multifuncionali- dad de la mano de obra A45. Diversification /A45. Diversificación A46. Reduced transaction costs /A46. Disminución de costos de transacción A47. Premium price/A47. Precio premium A48. Labeling / A48. Etiquetado A49 Improved appearance/A49. Mejora de la presentación A50. Quality certification/A50. Certificación de calidad A51. Differentiation by sensory attributes /A51. Diferenciación por atributos sensoriales A52.Terms and symbols denoting origin and process /A52. Términos y símbolos que denotan el origen y proceso		
Differentiation strategy/ Estrategia de diferenciación			A48. Labeling / A48. Etiquetado A49 Improved appearance/A49. Mejora de la presentación A50. Quality certification/A50. Certificación de calidad A51. Differentiation by sensory attributes /A51. Diferenciación por atributos sensoriales A52.Terms and symbols denoting origin and process /A52. Términos y símbolos que denotan el origen y proceso	
Consumer relationship strategy/Estrategia de relación con el consumidor			A53. Customer service and prospecting /A53. Atención y prospección A54 Consumer awareness and education / A54. Con- cientización y educación al consumidor A56. Use of digital media A56. Uso de medios digitales/A57. Participación en ferias / A57. Participación in trade fairs A58. Publicity /A58. Publicidad A59. Social prestige, trust and customer proximity /A59. Prestigio social, confianza y cercanía con el cliente	

Source: Compiled by the authors according to documents reviewed

Fuente: Elaboración propia con base en documentos revisados

or seal to protect artisanal products as an alternative to Geographical Identification (GI), particularly in studies of countries where obtaining GI certification encounters greater obstacles (Kamimura et al., 2019; Rytönen, Bonow, Johansson, & Persson, 2013; Lacoste & Lacoste, 2017; Cervantes-Escoto, Islas-Moreno, & Camacho-Vera, 2019).

Global trade chains, references show the acquisition of transportation and management of joint facilities, as well as the establishment of supply control mechanisms through production quotas and price fixing.

Documents that address the issue of marketing at national and international level mention different aspects of collaboration, such as: management and consolidation of GIs, organic certifications, business formalization and capacity building based on the exchange of knowledge and experiences. According to De Herde, Maréchal, and Baret (2019), experience in commercial matters provides competencies, being this, in turn, one of the success factors. However, previous studies (Gutiérrez, Quintero, Caicedo, & Simancas, 2017) discussed the consolidation of GIs; in post-consolidation cases it is done to assess experience (Mancini et al., 2019; Mesić, Božić, & Cerjak, 2017; Maye et al., 2016).

Collaboration with government and research institutions to obtain funding and technical training was a very important factor in the development of successful commercial processes at all levels of commercialization.

en las acciones conforme se pasa de un mercado local a otros más distantes.

Estrategia de colaboración

Las relaciones de colaboración, a nivel de comercio local, están regidas por el interés de gestionar apoyos ante instituciones gubernamentales y de investigación. A nivel regional, nacional e internacional se hallaron indicios de integración y gestión colectiva de la cadena comercial a través de diversas actividades: producción, almacenamiento, venta conjunta y promoción.

En estudios que muestran un alcance de comercialización a nivel nacional, se manifestaron como viables las actividades de acceso a créditos de forma conjunta y la creación de algún organismo o sello protector de productos artesanales, como alternativa a las Identificaciones Geográficas (IG), particularmente en estudios de países donde la obtención de una certificación IG encuentra mayores obstáculos (Kamimura et al., 2019; Rytönen, Bonow, Johansson, & Persson, 2013; Lacoste & Lacoste, 2017; Cervantes-Escoto, Islas-Moreno, & Camacho-Vera, 2019).

En cadenas comerciales de alcance global, se encontraron referencias a la adquisición de transporte y manejo de instalaciones conjuntas, así como la instauración de mecanismos de control de oferta, mediante cuotas de producción, y fijación de precios.

En documentos que abordan el tema de la comercialización a nivel nacional e internacional se mencionan distintos

Several authors agreed that collaboration between agents, at any level of the process, promoted greater governance, and therefore a better position in the market (Maye et al., 2016; Schmitt, et al., 2016; Gutiérrez et al., 2017; Tolentino & del Valle, 2018; Cervantes-Escoto, et al., 2019). Belletti et al., (2007) indicate that collective associations play a fundamental role in the process of internationalization of food of origin, which is applicable to any case that seeks to de-localize the trade of these products. Thus, the implementation of actions that lead to collaboration becomes the first requirement, and one of the fundamental axes of the commercial strategy.

Innovation strategy (technological and commercial)

In terms of the analysis of the national market, the reduction in delivery times and extension of the product's shelf life, and the establishment of educational programs and exchange trips, as a form of benchmarking, are actions that have an impact on innovation and improvement of processes, which contribute to enhancing the commercial positioning of artisanal cheeses. Colonna, Durham, and Meunier-Goddik (2011) even mention the importance of educating personnel in charge of sales at retail outlets, because they are the ones who have contact with the end consumer.

Studies describing markets at national and international levels address activities such as: establishment of traceability systems, innovation of preservation mechanisms, modernization of facilities, and the

aspectos de colaboración como: gestión y consolidación de IG, certificaciones orgánicas, formalización de negocios y desarrollo de capacidades a partir del intercambio de conocimiento y experiencias. De acuerdo con De Herde, Maréchal, y Baret (2019), la experiencia en asuntos comerciales proporciona competencias, siendo a su vez esta, uno de los factores de éxito. No obstante, en estudios previos a la obtención (Gutiérrez, Quintero, Caicedo, & Simancas, 2017) lo que se discute especialmente es la consolidación de IG; en casos post consolidación se hace para evaluar la experiencia (Mancini et al., 2019; Mesić, Božić, & Cerjak, 2017; Maye et al., 2016).

En todos los niveles de comercialización la vinculación con instituciones gubernamentales y de investigación para obtener financiamiento y capacitación técnica, fue un factor de gran relevancia para el desarrollo de procesos comerciales exitosos.

Asimismo, varios autores coincidieron en que la colaboración entre los agentes, en cualquier nivel de la cadena, propiciaba una mayor gobernanza, y por consiguiente una mejor posición en el mercado (Maye et al., 2016; Schmitt, et al., 2016; Gutiérrez et al., 2017; Tolentino & del Valle, 2018; Cervantes-Escoto, et al., 2019). Al respecto, Belletti et al., (2007) indican que las asociaciones de carácter colectivo desempeñan un papel fundamental en el proceso de internacionalización de alimentos de origen, lo que es aplicable a cualquier caso que pretenda la des-localización del comercio de estos productos. De esta for-

unification of processing practices. In this regard, Mahrous, Bahgaat, and Khorshid (2017) consider that the use of technology in storage and in the various marketing functions contributes to increased efficiency.

On the other hand, discordance between what the standard indicates, and the work scheme implemented in the artisanal practice, generates negative effects on the marketing of these cheeses (Mattiello et al., 2018; Kamimura et al., 2019), a situation that is important in markets of greater scope. For this reason, the unification of processes seeks to set precedents for the implementation of traceability systems that will generate greater value for the consumer (Gutiérrez et al., 2017; Norris & Cranfield, 2019).

Other activities noted for this type of market are specialized consulting and the professionalization of business management, actions that are carried out in response to the commercial standards adopted in more integrated markets with greater economic impact (Kamimura et al., 2019; Rytönen et al., 2013).

With regard to activities exclusive to the global market, the creation of several processing categories has been observed with the purpose of obtaining a type of product that preserves all the properties of traditional artisanal processing, while at the same time achieving another purpose that incorporates less rigid additions to innovate the process, a situation that in the long run will generate greater flexibility in marketing. Each type of cheese should correspond to a differen-

ma, la realización de acciones que lleven a la colaboración se convierte en el primer requisito, y uno de los ejes fundamentales de la estrategia comercial.

Estrategia de innovación (tecnológica y comercial)

En el ámbito de análisis del mercado nacional, la disminución en los tiempos de entrega y extensión de la vida de anaquel del producto, así como la instauración de programas educativos y viajes de intercambio, a modo de “benchmarking”, son acciones que repercuten en la innovación y mejora de procesos, lo que contribuye a potenciar el posicionamiento comercial de los quesos artesanales. Colonna, Durham, y Meunier-Goddik (2011), incluso mencionan la importancia de educar al personal encargado de la venta en puntos minoristas, al ser estos quienes tienen contacto con el consumidor final.

Los estudios que describen mercados a nivel nacional e internacional abordan actividades como: instauración de sistemas de trazabilidad, innovación de mecanismos de conservación, modernización de instalaciones y la unificación de prácticas de elaboración. Respecto a esto, Mahrous, Bahgaat, y Khorshid (2017) consideran que el uso de tecnología en el almacenamiento y en las diversas funciones de comercialización contribuye al incremento de la eficiencia.

Por otro lado, la discordancia entre lo que la norma indica y el esquema de trabajo implementado en la práctica artesanal, genera efectos negativos en la co-

tiated communication and pricing since they are sensorially different products. In this regard, Bérard, Casablanca, Montel, Agabriel and Bouche (2016) suggest the establishment of clear rules concerning specifications, and to avoid conflicts, loss of know-how or harm to the consumer's health (Agudelo-López, Cesín-Vargas, Espinoza-Ortega, & Ramírez, 2018).

At the regional, national, and international levels, actions are described such as the adoption of Good Manufacturing Practices (GMP), specialization of labor as part of a division of labor, and the use of Information and Communication Technologies (ICT). Regarding the latter, it is important to mention that its implementation allows the streamlining of the flow of commercial information, which has a positive impact on increasing sales, customer relations and follow-up, decision making and pricing (Abdelali-Martini, Dhehibi, & Aw-Hassan, 2014; Gokkaya, Adanacioglu, & Akyuz, 2016; Mancini et al., 2019; Filipovic, 2019).

A couple of facts were detected at all marketing levels. The first is related to the need to reduce the risks related to milk supply, through the increase in the number of suppliers (De Herde et al., 2019), in the hope of increasing production, and to achieve a greater margin of negotiation with suppliers and to be able to guarantee quality and lower price of raw material (Rendón-Rendón et al., 2019). The second refers to the development of capacities in both production and commercial processes. It is worth mentioning that in the work focused on the local level, few process in-

mercialización de estos quesos (Mattiello et al., 2018; Kamimura et al., 2019), situación que adquiere trascendencia en mercados de mayor alcance. Por tal motivo, mediante la unificación de los procesos se busca sentar precedentes para la implementación de sistemas de trazabilidad que permitan generar mayor valor para el consumidor (Gutiérrez et al., 2017; Norris & Cranfield, 2019).

Otras actividades señaladas para este tipo de mercados son la consultoría especializada y la profesionalización de la gestión del negocio, acciones que se realizan en respuesta a las normas comerciales que se adoptan en mercados más integrados y de mayor impacto económico (Kamimura et al., 2019; Rytönen et al., 2013).

En torno a actividades exclusivas del mercado global se observa la creación de varias categorías de procesamiento con el propósito de obtener un tipo de producto que conserve todas las propiedades de la elaboración artesanal tradicional, y a la par se consiga otro que incorpore adiciones menos rígidas para innovar el proceso, situación que a la larga permitirá generar mayor flexibilidad en la comercialización. Se parte de la consideración de que a cada tipo de queso deberá corresponder una comunicación y fijación de precio diferenciados, ya que se trata de productos sensorialmente diferentes. Al respecto, Bérard, Casablanca, Montel, Agabriel y Bouche (2016) sugieren el establecimiento de reglas claras concernientes a las especificaciones, y de manera conjunta para evitar conflictos, pérdida del saber-hacer o que se atente contra la

novation activities were reported, and a greater number of these were concentrated on the study of national and international markets.

Channel selection strategy

Documents intended for the study of the regional market report references dedicated to seasonal sales. That is, when, throughout the year, the marketing of cheese cannot be carried out in a sustained manner, due to the seasonality of production (Díaz et al., 2017), and to the influx of buyers in certain seasons that is usually associated with tourist activities (Hidalgo-Milpa, Arriaga-Jordán, Cesín-Vargas, & Espinoza-Ortega, 2016).

At the regional and national levels, market segmentation has been described as an action. Some authors mention it as a factor that makes it possible to balance competition among companies (Rendón-Rendón et al., 2019), and others, as a tool to carry out niche market strategies (Adanacioglu & Albayram, 2012; Vargas-Bello-Pérez et al., 2014).

The use of ICT in the marketing of artisanal cheeses gives rise to a novel channel with clear prospects. Such is the case of E-commerce, described in documents both nationally and internationally, where sales are made through WEB pages, virtual stores, and social networks. A current reality is that digital commerce is on the rise, although the review showed no local or regional studies suggesting this.

Supermarkets are also a possible channel at national and global level,

salud del consumidor (Agudelo-López, Cesín-Vargas, Espinoza-Ortega, & Ramírez, 2018).

A nivel regional, nacional e internacional se describen acciones como la adopción de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), la especialización de la mano de obra como parte de una división de trabajo, así como la utilización de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Respecto a esto último, es necesario destacar que su implementación permite la agilización del flujo de información comercial cuyo impacto es positivo en el aumento de ventas, relación y seguimiento con clientes, en la toma de decisiones y en la fijación de precios (Abdelali-Martini, Dhehibi, & Aw-Hassan, 2014; Gokkaya, Adanacioglu, & Akyuz, 2016; Mancini et al., 2019; Filipovic, 2019).

Un par de hechos en particular fueron detectados en todos los niveles de comercialización. El primero se relaciona con la necesidad de disminuir los riesgos relativos al suministro de leche, a través del aumento del número de proveedores (De Herde et al., 2019), con el interés de incrementar la producción, así como para lograr un mayor margen de negociación con los proveedores y poder garantizar calidad y menor precio de la materia prima (Rendón-Rendón et al., 2019). El segundo, se refiere al desarrollo de capacidades tanto en procesos productivos como comerciales. Cabe mencionar, que en los trabajos enfocados a nivel local, fueron pocas las actividades de innovación de procesos que se reportaron, concentrándose un mayor número de es-

however the studies reviewed indicate that this method has been inefficient due to the numerous requirements involved and the low appreciation of this type of cheese by consumers of conventional cheese (Santos-Lavalle, Flores-Verduzco, Cervantes-Escoto, Salas-González, & Sagarbaga-Villegas, 2018); another aspect is the high competition that occurs with other usual brands that generate confusing information (Maye et al., 2016). Even Schmitt et al. (2016) indicate that consumers have the perception that a cheese in supermarkets has lower quality than one purchased directly from the cheese factory, despite being the same. All these are sufficient reasons for artisanal cheesemakers to have avoided introducing their product in this sales channel.

Articles covering the regional, national, and international markets, state that a marketing strategy frequently adopted is to store the product to enter more distant or competitive markets, which could be linked to a cheese distribution strategy in big cities, an action that is also pointed out. Moreover, storing cheese on the farm makes it possible to have products available for sale in seasons of higher demand (Araque et al., 2010; Ferrer-Pérez, Arfini, & Gil, 2019).

The articles describing cases of intermediation are classified as trade at the regional and national levels. In particular at the regional level, this situation is due to the limited scale of production and the lack of resources that restrict access to larger and more distant markets (Abdellah-Martini et al., 2014; De Herde et al., 2019; Filipovic, 2019).

tas en el estudio de los mercados nacional e internacional.

Estrategia de elección de canal

En documentos destinados al estudio del mercado regional se encontraron referencias dedicadas a la señalada como venta temporal. Esto es, cuando, a lo largo del año, la comercialización de queso no puede llevarse a cabo de manera sostenida, debido a la estacionalidad de la producción (Díaz et al., 2017), y a la afluencia de compradores en determinadas temporadas que suele estar asociada con actividades turísticas (Hidalgo-Milpa, Arriaga-Jordán, Cesín-Vargas, & Espinoza-Ortega, 2016).

En los ámbitos regional y nacional, la segmentación del mercado fue una acción descrita. Algunos autores la mencionan como factor que posibilita equilibrar la competencia entre las empresas (Rendón-Rendón et al., 2019), y otros más, como instrumento para efectuar estrategias de nicho de mercado (Adanacioglu & Albayram, 2012; Vargas-Bello-Pérez et al., 2014).

El uso de TIC en la comercialización de quesos artesanales da origen a un canal novedoso y con perspectivas claras. Tal es el caso de E-commerce, descrito en documentos tanto a nivel nacional como internacional, las ventas se realizan a través de páginas WEB, tiendas virtuales y redes sociales. Una realidad actual es que el comercio digital va en ascenso, aunque en la revisión no se detectaron estudios a nivel local ni regional que lo sugieran.

Several authors agree that a direct marketing channel turns out to be more profitable than one with a higher degree of intermediation (Gokkaya et al., 2016; Alvarez, García-Cornejo, Pérez-Méndez, & Roibás, 2018; Naglova, Boberova, Horakova, & Smutka, 2017; Santos-Lavalle et al., 2018). One aspect to note, is that intermediaries have the ability to link and influence several actors within the distribution network (Rendón-Rendón et al., 2019), therefore, there are producers who sell only or mostly to distributors.

Finally, there are activities linked to all types of markets. An alternative to dependence on intermediaries is the use of different marketing channels at the same time. Several documents report a mix between direct and indirect channels, for example, insertion into Alternative Food Networks (AAN), sales in gourmet and specialized markets, participation in fairs and gastronomic events, sales in restaurants and cafeterias, and sales at the farm or in processing facilities (on-site sales).

To understand the different choices of sales channels depending on the type of market is a complex aspect, however, it can be identified that when a channel represents higher transaction costs or there are barriers to entry, the choice of multiple channels will be a commercial strategy less used by producers who sell at the local or regional level, as opposed to those who have the resources and technology to access more channels.

Differentiation strategy

The unique physical and organoleptic characteristics of artisanal cheeses make it possible to base their success on the

Los supermercados también son un posible canal a nivel nacional y global, no obstante los trabajos revisados señalan que este medio ha sido poco eficiente debido a los numerosos requisitos que implica y la escasa apreciación de este tipo de quesos por parte de los consumidores del queso convencional (Santos-Lavalle, Flores-Verduzco, Cervantes-Escoto, Salas-González, & Sagarnaga-Villegas, 2018); otro aspecto es la alta competencia que se da con otras marcas habituales que generan información confusa (Maye et al., 2016). Inclusive Schmitt et al. (2016) indican que los consumidores tienen la percepción de que un queso obtenido en supermercado es de menor calidad que uno adquirido directamente en la quesería, a pesar de ser exactamente el mismo. Todas estas son razones suficientes para que los queseros artesanales hayan evitado introducir su producto en este canal de venta.

En artículos cuyo ámbito abarca el mercado regional, el nacional y el internacional, plantean que una estrategia de comercialización frecuentemente adoptada es la de almacenar el producto, con el propósito de entrar en mercados más lejanos o competitivos, lo que podría estar ligado a una estrategia de distribución de queso en grandes ciudades, acción que también es puntualizada. Además, el almacenamiento de queso en finca permite tener productos disponibles para su venta en temporadas de mayor demanda (Araque et al., 2010; Ferrer-Pérez, Arfini, & Gil, 2019).

Los artículos que describen casos de intermediarismo se encuentran clasifi-

differentiation of their attributes (Pon-tarolo et al., 2017), however, this requires actions that induce the consumer to know them and appreciate their attributes in relation to traditional cut cheeses (Peralta-Miranda, Cervantes-Atía, Estrada-López, & Olivares-Leal, 2017), especially with respect to those of mass or industrialized production.

The actions supporting this differentiation are, among others, the implementation of labeling offering information, an action identified as a determinant at national and international level (Santos-Lavalle et al., 2018; Gutiérrez et al., 2017; Schmitt et al., 2016). Slade, Michler, & Josephson, 2019 show that there is a willingness to pay more for food products labeled as “natural”, “traditional” or “organic”, a different situation in those with connotations such as “imitation”, “style” or “type”, with opposite effect. Aspects related to the improvement of presentation through brand and image design are addressed in studies describing the production of artisanal cheeses at regional, national, and international levels.

Quality certifications such as Geographical Identification (GI) and organic production seals are differentiation instruments with potential for success, this being another action recorded in a significant number of products in almost all markets, except in the local market. Moreover, in all types of markets, this pair of actions was shown a) differentiation based on sensory properties, and b) use of terms and symbols to distinguish the origin and artisanal cheese process. This

cados como comercio a nivel regional y nacional. Particularmente en el ámbito regional, esta situación se debe a la limitada escala de producción y la carencia de recursos que restringen el acceso a mercados más grandes y distantes (Abdellali-Martini et al., 2014; De Herde et al., 2019; Filipovic, 2019).

Varios autores coinciden en que un canal de comercialización directo resulta ser más rentable que uno con mayor grado de intermediación (Gokkaya et al., 2016; Alvarez, García-Cornejo, Pérez-Méndez, & Roibás, 2018; Naglova, Boberova, Horakova, & Smutka, 2017; Santos-Lavalle et al., 2018). Un aspecto que cabe señalar, es que los intermediarios tienen la capacidad de vincular e influenciar a varios actores dentro de la red de distribución (Rendón-Rendón et al., 2019), por lo tanto, hay productores que venden solo o mayormente a distribuidores.

Por último, se encuentran las actividades ligadas a todos los tipos de mercado. Una alternativa a la dependencia hacia los intermediarios es el uso de diferentes canales de comercialización al mismo tiempo. En ese sentido diversos documentos reportan una mezcla entre canales directos e indirectos, por ejemplo, la inserción a las Redes Alimentarias Alternativas (RAA), venta en mercados gourmet y especializados, participación en ferias y eventos gastronómicos, venta en restaurantes y cafeterías y la venta a pie de granja o en instalaciones de procesamiento (venta *in situ*).

Entender las diferentes elecciones de canales de venta en función del tipo

is because the attributes of territorial and cultural belonging, and the type of technology used or other specific production conditions, influence purchasing decisions, and are therefore widely used to generate consumer loyalty to the brand (Barros, Rosenthal, Walter, & Deliza, 2016; Rytönen, et al., 2018; Filipovic, 2019).

Survival strategy

The activities listed in this category seem to belong more to a set of operational strategies, however, they are included to show the efforts that businesses make to remain profitable when trading, where transaction costs are an important factor (Voors & Haese, 2010). Among the actions reported to reduce them are the management of the production unit at a small scale to make it sustainable, as well as the multifunctionality of labor when several tasks are performed by the same person. Several studies that analyze cheeses marketed at the local, regional and national levels, report the following actions: diversification of productive activities and products, increase in commercial activities where diverse economic activities (agriculture and services) are combined with cheese production, such that agricultural outlets, cafeterias, restaurants and others in the tourism sector are often associated with the sale of artisanal cheeses. Even Díaz et al. (2017) describe that the elaboration of foods prepared with the same cheese, all together, are sold associated with other dairy or non-dairy products.

All trade levels showed premium pricing to make a profit. An artisanal cheese

de mercado resulta ser un aspecto complejo, sin embargo, se puede identificar que cuando un canal representa mayores costos de transacción o existen barreras de entrada, la elección de múltiples vías será una estrategia comercial menos utilizada por los productores que venden a nivel local o regional, a diferencia de aquellos que cuentan con los recursos y la tecnología para acceder a más canales.

Estrategia de diferenciación

Las características físicas y organolépticas únicas de los quesos artesanales permiten fincar su éxito en la diferenciación de sus atributos (Pontarolo et al., 2017), sin embargo, para lograrlo se requiere de acciones que induzcan al consumidor a conocerles y apreciar sus atributos en relación con los quesos de corte convencional (Peralta-Miranda, Cervantes-Atía, Estrada-López, & Olivares-Leal, 2017), especialmente respecto aquellos de producción masiva o industrializada.

Las acciones que contribuyen con esa diferenciación son, entre otras más, la implementación de un etiquetado que brinde información, acción identificada como determinante a nivel nacional e internacional (Santos-Lavalle et al., 2018; Gutiérrez et al., 2017; Schmitt et al., 2016). Slade, Michler, & Josephson, 2019 muestran que hay una disposición a pagar más por productos alimenticios etiquetados como “naturales”, “tradicionales” u “orgánicos”, situación diferente en aquellos con connotaciones como “imitación”, “estilo” o “tipo”, en donde se tendría el efecto contrario. Los aspectos relacionados con

company depends on achieving a premium price, given its high production and marketing costs, and its limited production scale to obtain a profit margin (Durham, Bouma, & Meunier-Goddik, 2015).

Consumer relationship strategy

The strategic activities found in the literature review focused on promoting a better relationship between producers and consumers were a) customer service and prospecting; b) implementation of awareness campaigns and education detected in documents that analyze trade cases at the national level.

Participation in gastronomic fairs and events was detected, as well as the use of digital media, at the national and international level, to establish a direct relationship with the client.

As for advertising, reference to this action was found at all levels, except for the local level. A possible explanation is that in this area, the consumer is familiar with the products because the producer-consumer relationship is close, and is based on the trust and prestige of the cheese factory (Hidalgo-Milpa et al., 2016), common characteristics of artisanal production at all levels and generally associated with the preservation of cheese quality over time (Lacoste, 2017; Lacoste, Jiménez, & Soto, 2014). For this reason, the relationship with the consumer and the way to gain their trust is a key element when moving from one type of local market to another, the information provided must be as complete as possible, this is achieved through

la mejora de la presentación a través del diseño de marca e imagen se abordan en estudios que describen la elaboración de quesos artesanales a nivel regional, nacional e internacional.

Las certificaciones de calidad como los sellos de Identificación Geográfica (IG) y de producción orgánica son instrumentos de diferenciación con potencial de éxito, siendo esta otra acción registrada en un número significativo de los productos en casi todos los mercados, excepto en el local. Así mismo, en todos los tipos de comercio se evidenciaron este par de acciones: a) diferenciación basada en las propiedades sensoriales, y b) utilización de términos y símbolos para distinguir el origen y el proceso artesanal de los quesos. Esto se debe a que los atributos de pertenencia territorial y cultural, así como el tipo de tecnología empleada u otras condiciones de producción específicas, influyen en las decisiones de compra, por lo tanto, son ampliamente usados para generar lealtad del consumidor hacia la marca (Barros, Rosenthal, Walter, & Deliza, 2016; Rytkönen, et al., 2018; Filipovic, 2019).

Estrategia de sobrevivencia

Las actividades enunciadas en esta categoría parecen pertenecer más bien a un conjunto de estrategias operativas, sin embargo, se incluyen para evidenciar los esfuerzos que los negocios hacen por mantenerse rentables al comercializar, en donde los costos de transacción son un factor importante (Voors & Haese, 2010). Entre las acciones que se reportan para disminuirlos están el mantenimiento de

proximity at the local and regional levels, and with the help of digital media at the national and international levels.

CONCLUSION

The analysis of the documents provides evidence of the correspondence between strategic activities carried out by artisanal cheese makers and the type of market in which they sell their products. Thus, it is advisable to choose the most suitable ones according to the target market, especially if one wishes to scale up to a broader level of sales, because as marketing expands, it becomes necessary to carry out a greater number of activities, more creative and varied, aimed at generating a more competitive and valued product in the market. Collaboration among the different actors in the artisanal cheese process is a factor that leads to the establishment of commercial strategies with the potential for success in any type of market. Therefore, it is important to broaden and improve terms and execution of strategic collaborative actions.

The participation and interest of governmental institutions is essential for the allocation of funding, training, achieving a regulatory framework in line with artisanal practices and generating a local development policy based on the promotion of this artisanal supply.

The study of specific cases is suggested to corroborate the strategic actions described in this document.

End of English version

la unidad productiva a una escala baja para hacerla manejable, así como la multifuncionalidad de la mano de obra cuando varias labores son ejecutadas por una misma persona.

En variados trabajos que analizan quesos comercializados a nivel local, regional y nacional se reportaron las siguientes acciones: diversificación de actividades productivas y productos, aumento de giros comerciales donde las actividades económicas diversas (agropecuarias y de servicios) se combinan con la producción de queso, de tal modo que expendios agrícolas, cafeterías, restaurantes y otros más dentro del sector turismo, suelen asociarse a la venta de quesos artesanales. Inclusive Díaz et al. (2017) describen que la elaboración de alimentos preparados con el mismo queso, conjuntamente, se venden asociados con otros productos lácteos o no lácteos.

En todos los niveles de comercio se detectó la fijación de un precio premium, para poder obtener ganancias. Una empresa de quesos artesanales depende de lograr un precio superior, dados sus altos costos de producción y comercialización, y su limitada escala productiva, para poder obtener un margen de beneficio (Durham, Bouma, & Meunier-Goddik, 2015).

Estrategia de relación con el consumidor

Las actividades estratégicas encontradas en la literatura de revisión enfocadas a promover una mejor relación entre productores y consumidores fueron: a) atención y prospección de clientes; b) implemen-

REFERENCES/REFERENCIAS

- Abdelali-Martini, M., Dhehibi, B., & Aw-Hasan, A. (2014). Determinants of small scale dairy sheep producers' decisions to use middlemen for accessing markets and getting loans in dry marginal areas in Syria. *Experimental Agriculture*, 50(3), 438–457. <https://doi.org/10.1017/S0014479713000628>
- Adanacioglu, H., & Albayram, Z. (2012). A Conjoint Analysis of Consumer Preferences for Traditional Cheeses in Turkey: A Case Study on Tulum Cheese, 32(4), 458–466. <https://doi.org/10.5851/kosfa.2012.32.4.458>
- Agudelo-López, M., Cesín-Vargas, A., Espinoza-Ortega, A., & Ramírez, B. (2018). Evaluación y análisis sensorial del Queso Bola de Ocosingo (México) desde la perspectiva del consumidor. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 10(1), 104–119. <https://doi.org/10.22319/rmcp.v10i1.4739>
- Alvarez, A., García-Cornejo, B., Pérez-Méndez, J. A., & Roibás, D. (2018). The profitability of value-added products in dairy farm diversification initiatives. *Spanish Journal of Agricultural Research*, 16(2), 9. <https://doi.org/10.5424/sjar/2018162-11813>
- Araque, C., Delgado, A., Armas, W., Albornoz, A., Espinosa, V., & Quijada, T. (2010). Márgenes de comercialización del queso artesanal de vaca en unidades de producción familiar en Totoremo, Venezuela. *Zootecnia Tropical*, 28(3), 413–420.
- Barros, C. P. De, Rosenthal, A., Walter, E., & Deliza, R. (2016). Consumers' attitude and opinion towards different types of fresh cheese: An exploratory study. *Food Science and Technology*, 36(3), 448–455. <https://doi.org/10.1590/1678-457X.00616>

tación de campañas de concientización y educación detectadas en documentos que analizan casos de comercio a nivel nacional.

A nivel nacional e internacional se detectó la participación en ferias y eventos gastronómicos, así como el uso de medios digitales para entablar relación directa con el cliente.

En cuanto a la realización de publicidad, se encontró referencia de esta acción en todos los niveles de comercio, a excepción del local. Una posible explicación es que en este ámbito, el consumidor se encuentra familiarizado con los productos gracias a que la relación productor-consumidor es cercana, y se basa en la confianza y el prestigio de la quesería (Hidalgo-Milpa et al., 2016), características comunes de la producción artesanal en todos los tipos de comercio y generalmente asociadas a la preservación de la calidad del queso a través del tiempo (Lacoste, 2017; Lacoste, Jiménez, & Soto, 2014). Por tal motivo, la relación con el consumidor y la forma de ganar su confianza es un elemento clave cuando se pasa de un tipo de mercado local a otro, la información que se le proporcione debe ser lo más completa posible, esto se logra a través de la cercanía en los niveles de comercio local y regional, y con ayuda de medios digitales en los niveles nacional e internacional.

CONCLUSIONES

El análisis documental proporciona evidencia de la correspondencia entre las actividades estratégicas desempeñadas por los fabricantes de quesos artesanales

- Belletti, G., Burgassi, T., Manco, E., Marescotti, A., Pacciani, A., & Scaramuzzi, S. (2007). The roles of geographical indications (PDO and PGI) on the internationalisation process of agro-food products.
- Bérard, L., Casabianca, F., Montel, M. C., Agabriel, C., & Bouche, R. (2016). Salers protected designation of origin cheese, France. The diversity and paradox of local knowledge in geographical indications. *Culture and History Digital Journal*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.3989/chdj.2016.006>
- Cervantes-Escoto, F., Islas-Moreno, A., & Camacho-Vera, J. (2019). Innovando la queso sería tradicional mexicana sin perder artesanidad y genuinidad. *Estudios Sociales*, 29(54). <https://doi.org/10.24836/es.v29i54.794> PII:
- Colonna, A., Durham, C., & Meunier-Goddik, L. (2011). Factors affecting consumers' preferences for and purchasing decisions regarding pasteurized and raw milk specialty cheeses. *Journal of Dairy Science*, 94(10), 5217–5226. <https://doi.org/10.3168/jds.2011-4456>
- De Herde, V., Maréchal, K., & Baret, P. V. (2019). Lock-ins and agency: Towards an embedded approach of individual pathways in the Walloon dairy sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(16), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11164405>
- Díaz, E., Valladares, B., Gutiérrez, A., Arriaga, C., Quintero-Salazar, B., Cervantes, P., & Velázquez, V. (2017). Caracterización de queso fresco comercializado en mercados fijos y populares de Toluca, Estado de México. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 8(2), 139–146. <https://doi.org/10.22319/rmcp.v8i2.4419> Caracterización
- Donnelly, C., & Kehler, M. (2016). *The Oxford Companion to Cheese*. (Oxford University Press, Ed.).
- y el tipo de mercado en el que los venden. De modo que, conviene elegir las idóneas en función del mercado destino, especialmente si se desea escalar a un nivel de ventas más amplio, pues conforme la comercialización se extiende, se hace necesaria la ejecución de un mayor número de actividades, más creativas y variadas, orientadas a generar un producto de mayor competitividad y valoración en el mercado.
- La colaboración entre los diferentes actores de la cadena de quesos artesanales es un factor que conduce al establecimiento de estrategias comerciales con potencial de éxito, en cualquier tipo de mercado. Por lo tanto, resulta importante ampliar y mejorar los términos y la ejecución de acciones estratégicas colaborativas.
- Además, es trascendental la participación e interés de instituciones gubernamentales para la asignación de financiamiento, capacitación, lograr un marco normativo acorde con las prácticas artesanales y en general para generar una política de desarrollo local a partir de la promoción de esta oferta artesanal.
- Se sugiere el estudio de casos específicos para corroborar las acciones estratégicas descritas.

Fin de la versión en español

Durham, C. A., Bouma, A., & Meunier-Goddik, L. (2015). A decision-making tool to determine economic feasibility and break-even prices for artisan cheese operations. *Journal of Dairy*, 98, 8319–8332. <https://doi.org/10.3168/jds.2015-9832>

- org/10.3168/jds.2014-9252
- Ferrer-Pérez, H., Arfini, F., & Gil, J. M. (2019). Modelling price transmission within the supply chain under a European protected designation of origin framework: The case of Parmigiano Reggiano in Italy. *Social Sciences*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/socsci8030087>
- Filipovic, J. (2019). Market-Oriented Sustainability of Sjenica Sheep Cheese. *Sustainability*, 11(246), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su11030834>
- Gokkaya, G. S., Adanacioglu, H., & Akyuz, Y. (2016). A study on the determination of marketing efficiency of traditional foods: The case of Kars Kashar Cheese. *Custos e Agronegocio*, 12(4), 310–325.
- Gutiérrez, C., Quintero, R., Caicedo, I. B., & Simancas, R. (2017). Modelo de quesería artesanal bajo un signo distintivo en el Caribe Colombiano: Caso Atlántico. *Revista Lasallista de Investigacion*, 14(1), 72–83. <https://doi.org/10.22507/rli.v14n1a6>
- Hidalgo-Milpa, M., Arriaga-Jordán, C. M., Césin-Vargas, A., & Espinoza-Ortega, A. (2016). Characterisation of consumers of traditional foods: the case of Mexican fresh cheeses. *British Food Journal*, 118(4), 915–930. <https://doi.org/10.1108/BFJ-02-2015-0083>
- Hwang, S. (2008). Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas.ti. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519–527.
- Kamimura, B. A., Magnani, M., Luciano, W. A., Campagnollo, F. B., Pimentel, T. C.,..., Sant'Ana, A. S. (2019). Brazilian Artisanal Cheeses: An Overview of their Characteristics, Main Types and Regulatory Aspects. *Comprehensive Reviews in Food Science and Food Safety*, 18(5), 1636–1657. <https://doi.org/10.1111/1541-4337.12486>
- Kelly, L., & Vidigal, F. (2018). Prosumers and social networks as marketing information sources: An analysis from the perspective of competitive intelligence in Brazilian companies. *TransInformação, Campinas*, 30(1), 1–14.
- Koutsos, T. M., Menexes, G. C., & Dordas, C. A. (2019). An efficient framework for conducting systematic literature reviews in agricultural sciences. *Science of the Total Environment*, 682, 106–117.
- Lacoste, M., & Lacoste, P. (2017). Sal de Cáhuil, cordero de secano y queso de Chanco: aportes para el estudio de patrimonio gastronómico y cultural de Chile. *Idesia*, 35(2). <https://doi.org/10.4067/S0718-34292017005000027> Sal
- Lacoste, P. (2017). Revisión: El queso de Tafi del Valle y el despertar de la cultura del queso en Argentina. *Idesia*, 35(1), 87–95. <https://doi.org/10.4067/S0718-34292017005000004>
- Lacoste, P., Jiménez, D., & Soto, N. (2014). Génesis e identidad del queso Chanco (Chile 1750-1860). Una contribución al estudio de las denominaciones de origen en América Latina. *Ciencia e Investigacion Agraria*, 41(3), 317–325. <https://doi.org/10.4067/s0718-16202014000300004>
- Mahrous, H. M., Bahgaat, W. K., & Khorshid, M. A. E. (2017). Impact of Technological Determinants on the Production and Marketing of Dairy Products in Small and Medium Productive Projects in Egypt. *International Journal of Dairy Science*, 12(6), 359–367. <https://doi.org/10.3923/ijds.2017.359.367>
- Mancini, M. C., Menozzi, D., Donati, M., Biasini, B., Veneziani, M., & Arfini, F. (2019). Producers' and consumers' perception of the sustainability of short food supply chains: The case of Parmigiano Reggiano PDO.

- Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030721>
- Mattiello, S., Caroprese, M., Crovetto, G. M., Fortina, R., Martini, A.,..., Zecchini, M. (2018). Typical dairy products in Africa from local animal resources. *Italian Journal of Animal Science*, 17(3), 740–754. <https://doi.org/10.1080/1828051X.2017.1401910>
- Maye, D., Kirwan, J., Schmitt, E., Keech, D., & Barjolle, D. (2016). PDO as a mechanism for reterritorialisation and Agri-Food governance: A comparative analysis of cheese products in the UK and Switzerland. *Agriculture (Switzerland)*, 6(4). <https://doi.org/10.3390/agriculture6040054>
- Mesić, Ž., Božić, M., & Cerjak, M. (2017). The impact of geographical indications on the competitiveness of traditional agri-food products. *Journal of Central European Agriculture*, 18(1), 1–14. <https://doi.org/10.5513/JCEA01/18.1.1859>
- Naglova, Z., Boberova, B., Horakova, T., & Smutka, L. (2017). Statistical analysis of factors influencing the results of enterprises in dairy industry. *Agricultural Economics (Czech Republic)*, 63(6), 259–270. <https://doi.org/10.17221/353/2015-AGRICECON> Statistical
- Norris, A., & Cranfield, J. (2019). Consumer preferences for country-of-origin labeling in protected markets: Evidence from the canadian dairy market. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 41(3), 391–403. <https://doi.org/10.1093/aep/pz017>
- Peralta-Miranda, P., Cervantes-Atía, V., Estrada-López, H., & Olivares-Leal, A. (2017). Estrategias innovadoras en la comercialización de queso en la Región Caribe Colombiana. *Espacios*, 38(44).
- Pomeón, T., Boucher, F., Cervantes, F. E., & Fournier, S. (2005). Innovación tecnológica, oportunismo y acción colectiva en la concentración quesera de Tlaxco, Tlaxcala, México. *Perspectivas Rurales*, (17–18), 67–83.
- Pontarolo, G. H., Melo, F. D., Lopes, C., Wildemann, P., Moro, D.,..., Ferraz, S. M. (2017). Quality and safety of artisan cheese produced in the serrana region of Santa Catarina. *Semina: Ciências Agrárias*, 38(2), 739–748. <https://doi.org/10.5433/1679-0359.2017v38n2p739>
- Rendón-Rendón, M. C., Espinoza, J. F. N., Soriano-Robles, R., Ortiz, V. E. E., Pérez, L. M. C., & Jiménez-Jiménez, R. A. (2019). The social fabric of cheese agroindustry: Cooperation and competition aspects. *Sustainability (Switzerland)*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/su11102921>
- Rytkönen, P., Bonow, M., Girard, C., & Tunón, H. (2018). Bringing the consumer back in—the motives, perceptions, and values behind consumers and rural tourists' decision to buy local and localized artisan food—A Swedish example. *Agriculture (Switzerland)*, 8(4), 1–16. <https://doi.org/10.3390/agriculture8040058>
- Rytkönen, P., Bonow, M., Johansson, M., & Persson, Y. (2013). Goat cheese production in Sweden - a pioneering experience in the re-emergence of local food. *Acta Agriculturae Scandinavica Section B: Soil and Plant Science*, 63(SUPPL.1), 38–46. <https://doi.org/10.1080/09064710.2013.798682>
- Santos-Lavalle, R., Flores-Verduzco, J., Cervantes-Escoto, F., Salas-González, J., & Sagar-naga-Villegas, L. (2018). Oportunidades para caprinocultores de Guanajuato, México, en la comercialización de queso fino. *Revista Mexicana de Ciencias Pecuarias*, 9(3), 601–613. <https://doi.org/10.22319/rmcp.v9i3.4500>

- Schmitt, E., Keech, D., Maye, D., Barjolle, D., & Kirwan, J. (2016). Comparing the sustainability of local and global food chains: A case study of cheese products in Switzerland and the UK. *Sustainability (Switzerland)*, 8(5), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su8050419>
- Slade, P., Michler, J. D., & Josephson, A. (2019). Foreign geographical indications, consumer preferences, and the domestic market for cheese. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 41(3), 370–390. <https://doi.org/10.1093/aep/ppz010>
- Tolentino, J., & del Valle, M. (2018). Territorial Governance and Social Innovation: The Cases of San Pedro Capula's Artisanal Cheese and the Rice (*Oryza Sativa*) of Morelos, Mexico. *Agriculture*, 8(2), 23. <https://doi.org/10.3390/agriculture8020023>
- Vargas-Bello-Pérez, E., Aguilar, C., Toro-Mujica, P., Vera, R. R., Cerda, M., & Briones, I. (2014). Caracterización de consumidores de queso en la Provincia de Santiago, Chile. *Ciencia e Investigacion Agraria*, 41(3), 327–335. <https://doi.org/10.4067/S0718-16202014000300005>
- Villegas, A. de G. (1993). *Los quesos mexicanos*. Texcoco, México: Universidad Autónoma Chapingo.
- Villegas, A., Lozano, O., & Cervantes, F. E. (2015). *Valorización de los quesos mexicanos genuinos. conocimiento, degustación, acompañamiento y gastronomía* (Primera). Texcoco, México: Colegio de Postgraduados.
- Voors, M. J., & Haese, M. D. (2010). Smallholder dairy sheep production and market channel development: An institutional perspective of rural Former Yugoslav Republic of Macedonia. *Journal of Dairy Science*, 93(8), 3869–3879. <https://doi.org/10.3168/jds.2009-2685>