

Desarrollo del mercado de productos de la agricultura ecológica en Europa: un análisis de sus condiciones y del papel de las iniciativas comerciales (*)

OTTO SCHMID (**)

GUY DE FONTGUYON (***)

PIERRE SANS (****)

1. INTRODUCCIÓN GENERAL

La agricultura ecológica ha experimentado un desarrollo rápido en el último decenio. A escala mundial, afecta a más de 120 países con más de 633.000 explotaciones y alrededor de 31 millones de ha (el 0,7 por ciento de las superficies dedicadas a la agricultura). La cifra de negocios mundial de los productos de la agricultura ecológica se ha estimado en 25,5 mil millones de euros con un fuerte aumento en los últimos 5 años (Willer *et al.*, 2007). Europa ha tenido una parte importante en esta expansión: el crecimiento de las superficies dedicadas a la agricultura ecológica (6,9 millones de hectáreas que suponen alrededor del 1,8 por ciento de la superficie agrícola) ha venido acompañado del aumento del número de los operadores implicados en todas las etapas de la cadena y de una profunda modificación de los circuitos de distribución, que han propiciado un notable incremento de nuevos consumidores de productos de la agricultura ecológica.

Paralelamente al desarrollo del mercado, la necesidad de un mejor conocimiento del «mundo de la agricultura ecológica», del campo a la mesa del consumidor, se ha considerado como una

(*) Traducción del francés D. Manuel Martín García.

(**) FIBL. Research Institute of Organic Agriculture. Ackerstrasse, 5070 Frick (Suisse).

(***) Institut National de la Recherche Agronomique (INRA)-ALISS, 65 boulevard de Brandebourg, 94 205 Ivry sur Seine (France).

(****) Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse (ENVT) et INRA-ALISS, BP 87 614 23, chemin des Capelles, 31 076 Toulouse Cedex 3.

necesidad imperiosa y urgente a la vez. En efecto, la conjunción del crecimiento de esta forma de producción y de los productos que de ella se obtienen significa que los actores económicos, los organismos que les aconsejan y las instituciones regionales o nacionales que les apoyan pueden disponer de datos fiables, regularmente actualizados (Hamm y Zanoli, 2006). Consciente de esta necesidad, la Unión Europea ha financiado varios programas de investigación con el objeto de definir los medios de ayuda al desarrollo del mercado de los productos de la agricultura ecológica y a medir sus efectos (1).

Este artículo presenta una síntesis de los principales resultados de uno de estos programas en los que los autores han participado entre 2001 y 2004: el programa Organic Marketing Initiatives and Rural Development (OMIaRD). El objetivo general era, por una parte, identificar las estrategias de comercialización y de comunicación susceptibles de mejorar los procesos de producción y transformación de los productos resultantes de la agricultura ecológica y, por otra, evaluar el impacto del desarrollo de estas actividades en el desarrollo rural. Implicando a 10 equipos de investigación que han trabajado en 19 países de Europa (2), este programa estaba particularmente centrado en el papel de las *Organic Marketing Initiatives* (OMI) en la agricultura ecológica. Por OMI, nosotros entendemos una organización colectiva que implica a los productores y, eventualmente, a otros actores (transformadores, distribuidores, etc.) que comparten un objetivo común dirigido a producir, transformar y comercializar productos de la agricultura ecológica.

En una primera parte, analizamos las motivaciones y los frenos al consumo de productos de la agricultura ecológica. Después, presentamos la percepción que tenían los expertos (entrevistados entre 2001 y 2003) sobre el estado actual y el porvenir de los mercados en distintos países europeos, así como el papel de las OMI. En definitiva proponemos un análisis sobre el papel de las OMI en el crecimiento de los mercados y sobre las condiciones de su éxito. Aunque apoyándose en los resultados de la experiencia colectiva que supone la OMIaRD, el artículo incluye aportaciones específicas a este programa, con una perspectiva a más largo plazo, que integra los resultados obtenidos en otros proyectos de la investigación.

(1) Para una presentación sintética de los diferentes programas, el lector puede consultar a (Richter, 2006).

(2) Además de los 15 Estados miembros de la UE en 2001, dos países en vías de adhesión (la República Checa y Eslovenia) y dos países asociados a la UE (Noruega y Suiza).

2. MOTIVACIONES Y FRENOS AL CONSUMO DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS

La identificación de las motivaciones y frenos al consumo de los productos resultantes de la agricultura ecológica ha sido abordada en dos aproximaciones diferentes aunque complementarias (3). En una primera fase, se realizaron discusiones, en *focus group*, en 8 países europeos, con consumidores de productos ecológicos. El objetivo consistía en recoger sus percepciones sobre estos productos, evaluar su nivel de conocimiento del modo de producción y el de los sistemas «competidores» e identificar la forma más eficaz de llevar a cabo campañas de información sobre estos aspectos. En una segunda fase, las entrevistas a consumidores de productos ecológicos, regulares u ocasionales, se orientaron a comprender los valores subyacentes que conducen al acto de compra y a seguir la trayectoria del proceso mental que lo determina. Finalmente, se han confrontado los resultados de las dos aproximaciones con el fin de obtener conclusiones de alcance general.

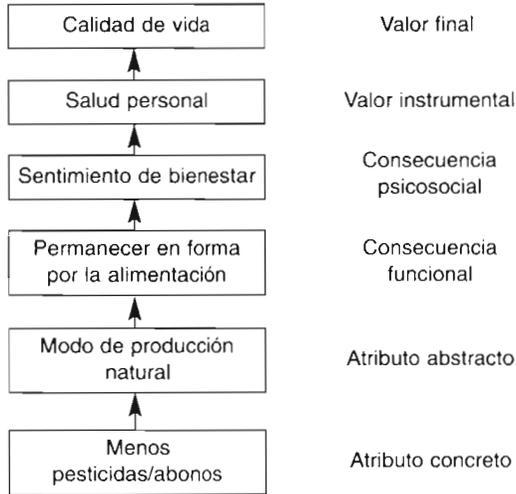
2.1. Factores que motivan la compra y el consumo de los productos de la agricultura ecológica

El primer factor citado (y el más importante) que motiva la compra de productos ecológicos es la *salud*, para el conjunto de los países estudiados. Los consumidores se muestran sensibles al carácter *natural, no alterado* de los productos y al hecho de tratarse a menudo de productos *no tratados, básicos*. Estos calificativos se refieren generalmente a las frutas y hortalizas. La dimensión salud de los productos ecológicos encierra dos motivos subyacentes:

- por una parte, los consumidores priorizan los atributos de los productos que asocian a una conservación de su salud (poco o nada de pesticidas, método peculiar de transformación, etc.) y los vinculan con su bienestar («*No estoy tan cansado, puedo ser más activo, tengo más vitalidad...*») y a la noción más general de *calidad de vida*. La figura 1 muestra un ejemplo de cadena «atributos-consecuencias-valores» (*means-end chain*) construida a partir de las entrevistas individuales;
- por otra parte, los consumidores aportan una dimensión más comprensiva de la preservación de la salud: consideraron que comprando productos ecológicos protegen a su familia, se cuidan de ella.

(3) Para una presentación exhaustiva de la aproximación del consumo realizada en la OMIaRD, el lector puede consultar a (Zanoli, 2004). Para un análisis detallado de los datos del Reino Unido ver (Padel y Foster, 2005).

Figura 1

Ejemplo de cadena «atributo-consecuencias-valores» (means-end chain)

Un segundo motivo de compra es el *bienestar animal*, plasmado en la intención de los consumidores, como el respeto a las buenas condiciones de alojamiento y al empleo de una alimentación natural (sin harinas animales, sin hormonas..) junto con el uso muy limitado de medicamentos. Estos aspectos son a menudo, citados en relación con las compras de leche y productos lácteos. Su importancia es, sin embargo, muy variable según el país: por ejemplo, es baja en los países del Sur de Europa (Grecia, Francia), mientras que en Suiza se trata del motivo principal para la compra de leche y carne procedentes de la agricultura ecológica.

Las *cualidades organolépticas específicas*, atribuidas por algunos consumidores a los productos ecológicos, constituyen un tercer motivo de compra. Se trata, a menudo, de consumidores que atribuyen una gran importancia al sabor y a la textura y que buscan una dimensión placentera en su alimentación. A veces se hacen explícitas asociaciones entre características del modo de producción y atributos de los productos: así, la ausencia de pesticidas o aditivos químicos inducen a los consumidores a pensar que los productos son entonces de mejor calidad y de mejor sabor.

Finalmente, el cuarto motivo de compra de productos ecológicos, mencionado por los consumidores, es *la protección del entorno*. La promoción (por los actos de compra) de un modo de producción con débil recurso a los inputs es percibida como una contribución indivi-

dual –una piedra en el edificio– a la preservación de ese bien colectivo que es el medio ambiente. Es importante destacar que este motivo es expresado con menos énfasis en comparación con los factores más personales como la conservación de su salud o el placer provocado por el consumo de productos ecológicos. Además, como con el bienestar animal, esta motivación varía notablemente según los países.

2.2. Factores que frenan la compra y el consumo de productos resultantes de la agricultura ecológica

El *precio* es considerado como el principal freno al consumo de productos ecológicos. Incluso los consumidores regulares consideran que los precios son elevados y que ello les impide comprar únicamente productos ecológicos. Además, la «relación calidad-precio» es cuestionada en varios países (Dinamarca, Francia, Alemania, Suiza, principalmente) por consumidores que se preguntan por las razones del importante diferencial de precios con los productos convencionales. Por último, es interesante constatar que los no consumidores o los poco consumidores consideran, en su mayoría, que la agricultura ecológica merece ser desarrollada pero que los precios de sus productos son excesivamente altos.

El segundo factor citado es *el aspecto de los productos* (principalmente en frutas y hortalizas) y el desfase que puede existir entre las virtudes buscadas (placer del consumo) y la oferta existente.

La falta de confianza en las certificaciones o marcas es citada frecuentemente y este aspecto es más enfatizado cuando la necesidad de dichas marcas es requerida para hacer su elección en presencia de una oferta mal conocida. Por ejemplo, se formulan dudas sobre el respeto de los pliegos de condiciones («*los productores ecológicos también utilizan medicamentos, mienten*») o sobre los valores en que se apoyan («*los productores ecológicos han perdido sus ideales y sólo tratan de ganar dinero*»).

Finalmente, *la escasa disponibilidad de la oferta* es una barrera importante a la hora de comprar. Para los consumidores ocasionales, el tiempo perdido en buscar los productos y el sentimiento de que se alargará la duración de la preparación de las comidas constituyen frenos para un cambio de sus prácticas alimentarias a favor de los productos ecológicos.

En conclusión, nuestro estudio confirma los resultados obtenidos por varios autores (Cicia y Del Guidice, 2004; Soler *et al.*, 2002; Siriex *et al.*, 2006). Como señalan Midmore *et al.* (2006), «el consumo de productos ecológicos está, en parte, sostenido por las poderosas ven-

tajas atribuidos a estos bienes o a su forma de producción: utilización de materias primas naturales, respeto del bienestar animal, prácticas de producción y transformación respetuosas con el medio ambiente que responden no sólo a los deseos individuales, en materia de salud, sino también a objetivos sociales y medioambientales». Para que estas ventajas generen actos de compra es, no obstante, necesario que los métodos de producción ecológica se apoyen en datos creíbles y que el respeto a las exigencias fijadas sea objeto de un control serio e independiente. A los beneficios individuales se añade el peso, más o menos importante según los países, de valores colectivos tales, como la preservación del entorno o el carácter ético de los modos de producción. En este sentido, los productos ecológicos pueden ser calificados de alimentos para el espíritu (Magkos *et al.*, 2003). La asociación de estas dos dimensiones (individual/colectiva) y el análisis de la trayectoria del pensamiento de los compradores (por medio de las means-end chains) sugieren la posibilidad de instrumentar estrategias de cestas de bienes en torno a una temática (por ejemplo, mediante el consumo de productos ecológicos en un lugar idílico, que disponga de centros de relajación...) (Zanoli *et al.*, 2006).

3. ¿QUÉ TIPO DE DESARROLLO PARA EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS?

Paralelamente a la identificación de las motivaciones y frenos a la compra de los productos de la agricultura ecológica, hemos recogido la opinión de expertos, de distintos países europeos, sobre *el desarrollo futuro* de los mercados, por medio de una encuesta Délphi. Presentamos, a continuación, los principales resultados de esta parte del programa OMIaRD, más adelante los situaremos en una perspectiva más amplia.

3.1. Objetivos y metodología de la encuesta Delphi

El método Delphi (4) permite a un grupo de expertos analizar colectivamente y por etapas sucesivas, las cuestiones para las que la información falta a menudo y obtener así una mejor comprensión del futuro; su nombre viene del oráculo de Delfos de los tiempos de la antigua Grecia. Cada etapa da lugar a una reconsideración de las informaciones que puede influir en la posición de cada experto y, al

(4) *El método se explica con detalle en Linstone, H. A. y Turoff, M. (eds.) (1975). The Delphi method: techniques and applications. Reading, Mass: Addison-Wesley.*

mismo tiempo, en los resultados de la etapa siguiente. El método se presta bien a situaciones en las que las opiniones de los expertos son muy divergentes, incluso si el objetivo del método no es alcanzar el consenso.

Entre 2001 y 2003 se llevó a cabo una encuesta Delphi en el marco del programa OMIARD. Su objetivo consistía en imaginar futuros posibles para el mercado europeo de los productos ecológicos. La primera etapa comportaba seis preguntas sobre los factores que más habían influenciado el desarrollo del mercado durante los últimos 10 años, el estado actual del mercado, su probable desarrollo al horizonte 2010. Estos primeros resultados proporcionaron la estructura del segundo y tercer cuestionarios. El objetivo de la tercera vuelta era consolidar y profundizar en las ideas de las etapas anteriores dando a los expertos la posibilidad de revisar sus posiciones sobre algunos puntos de divergencia.

Los expertos habían sido seleccionados en 18 países de Europa procurando un reparto equilibrado entre las 5 categorías siguientes: organizaciones comerciales (recogida, transformación, distribución), organizaciones para el desarrollo agrario, organizaciones de desarrollo especializadas en agricultura ecológica, organizaciones gubernamentales y estructuras de investigación-desarrollo.

Comparando el mismo número de los expertos seleccionados en la primera fase (252) y los cuestionarios contestados en la tercera se obtiene una tasa de respuesta global del 51 por ciento. Esta proporción es mucho más alta en los países que tienen mercados maduros (en particular Austria, Alemania y Suiza) y considerablemente más baja en países con mercados emergentes.

3.2. Resultados de la encuesta Delphi.

3.2.1. Estado del desarrollo del mercado (5)

El primer cuestionario proporcionó opiniones sobre la situación, en 2001, del mercado de cada uno de los 18 países, así como sobre las amenazas y oportunidades para su desarrollo futuro. Las opiniones de los expertos han permitido establecer una clasificación empírica en tres grupos: mercado de los productos ecológicos maduro, en crecimiento y emergente (6) (cuadro 1).

(5) Para un análisis más completo de este estudio Delphi consultar a (Padel and Midmore, 2005).

(6) Sólo algunos expertos del Reino Unido y Bélgica se han mostrado en desacuerdo con la clasificación de sus países.

Cuadro 1

CLASIFICACIÓN DE LOS PAÍSES SEGÚN EL NIVEL DE DESARROLLO DE SU MERCADO
DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS

Mercado maduro	Mercado en crecimiento	Mercado emergente
Austria Dinamarca Alemania Suiza Reino Unido	Finlandia Francia Italia Países Bajos Noruega Suecia	Bélgica República Checa Grecia Irlanda Eslovenia España Portugal

Varios factores han sido determinantes para establecer esta clasificación, en particular, el papel de la gran distribución en la comercialización de los productos ecológicos y la importancia dada por los consumidores a la protección del medio ambiente y al bienestar animal. Los expertos estuvieron de acuerdo en que la integridad y la calidad de los productos ecológicos debían ser preservadas.

Los países con mercado maduro se caracterizan por un papel preponderante de la gran distribución; la protección del medio ambiente y la consideración del bienestar animal son de gran importancia para los consumidores. En *los países con mercado en crecimiento*, los establecimientos especializados y la venta directa constituyen salidas importantes para los productos ecológicos; la consideración del bienestar animal parece ser menos importante. En *los países con mercado emergente*, se trata de un nicho de mercado, abastecido por pioneros de la agricultura ecológica, con un pequeño número de operadores y estructuras poco organizadas. En todos estos países los expertos consideran unánimemente que constituye todavía un pequeño segmento del mercado, pero que cuenta con un significativo potencial de crecimiento. El crecimiento ha estado ampliamente «alimentado» por la crisis del sector convencional y por la imagen favorable de los productos ecológicos difundida por los medios de comunicación.

En un mismo país, el nivel de desarrollo varía según productos y según el grado de urbanización: el mercado de las zonas urbanas, el de los cereales, productos lácteos y frutas y hortalizas están más desarrolladas que los de la carne y los platos cocinados o que el de las zonas rurales. Las clasificaciones varían también según el nivel de desarrollo global del mercado.

Para el conjunto, una mayoría de expertos sitúa los mercados de las zonas urbanas en las categorías de *maduros o en crecimiento* y los de las

zonas rurales en las en *crecimiento o emergentes* (cuadro 2). Más del 30 por ciento de los expertos consideran los mercados de la carne y los platos cocinados como *emergentes*.

Cuadro 2

ESTADO DE DESARROLLO DEL MERCADO EUROPEO SEGÚN EL GRADO DE URBANIZACIÓN Y LOS TIPOS DE PRODUCTOS (% DEL TOTAL DE LAS RESPUESTAS)

	Efectivos	Maduros	Crecimiento	Emergente	No sabe
Según el grado de urbanización					
En zona urbana	166	44	44	12	
En zona rural	164	18	42	37	3
Según los productos					
Productos cárnicos	168	10	48	42	
Productos lácteos	169	44	44	12	
Frutas y hortalizas	168	35	52	13	
Productos a base de cereales	168	44	43	14	
Platos cocinados	164	7	37	53	3

El tipo de desarrollo retenido para el mercado de las zonas urbanas está muy próximo a la categoría del país, mientras que los mercados de las zonas rurales se consideran menos desarrollados. Para comprender mejor las razones del más lento desarrollo del mercado en las zonas rurales, se ha sometido a la consideración de los expertos una lista de frenos: se ha puesto en evidencia que los rurales buscan más los “productos locales” que los productos ecológicos. Los expertos no opinan que los rurales estén menos preocupados por el medio ambiente, por su propia salud o por el bienestar animal, pero su relación con la alimentación es más simple, más racional y menos apasionada.

En relación con los productos, más del 40 por ciento de los expertos consideran que los mercados de cereales y productos lácteos han alcanzado la madurez, seguidos por el mercado de las frutas y hortalizas.

Las crisis alimentarias y los medios de comunicación aparecen como dos importantes motores del desarrollo del mercado, globalmente y para algunas clases de productos. También las políticas públicas han tenido un impacto positivo en los mercados de los productos ecológicos, particularmente en zonas urbanas y para el mercado de cereales.

Los expertos consideran que las crisis alimentarias han ejercido una influencia positiva sobre la demanda (y en una menor medida sobre

la oferta) (cuadro 3). El análisis por categoría de países no revela diferencias significativas en lo que respecta a la demanda. Para el conjunto, los expertos consideran que las crisis alimentarias han tenido un impacto positivo sobre la demanda de productos ecológicos, globalmente y, en especial, en productos cárnicos y lácteos, mientras que su impacto en la demanda de cereales y platos cocinados es considerado menos importante.

Aparecen algunas diferencias al analizar los datos por producto y según el nivel de desarrollo general del mercado de los países (cuadro 4). El mercado de productos lácteos es clasificado como más desarrollado en aquellos países en que el mercado global ha alcanzado la *madurez*; el de los cereales se coloca en cabeza en los países *en crecimiento*; en los países con un mercado *emergente*, se clasifica en primer lugar el de frutas y hortalizas. La clasificación por producto es idéntica en los países que tienen un mercado *maduro*, salvo en el Reino Unido (dónde el mercado de frutas y hortalizas se considera como el más desarrollado) y en Alemania (dónde el mercado de los cereales es considerado como el más desarrollado).

Cuadro 3

IMPACTO DE LAS CRISIS ALIMENTARIAS SOBRE LA DEMANDA
(en % de respuestas)

	Efectivos	Positivo	Negativo	Despreciable	No sabe
Demanda global	165	90	1	7	2
Productos cárnicos	163	85	3	10	2
Productos lácteos	162	69	1	26	4
Frutas y hortalizas	164	61	1	30	7
Prod. a base de cereales	164	48	1	42	10
Platos cocinados	163	34	1	46	20

3.2.2. Los circuitos de distribución

Según los expertos, la gran distribución constituye el circuito más importante. Con el desarrollo global del mercado, la importancia relativa de los otros circuitos (venta directa, establecimientos especializados) podría disminuir y el de la gran distribución aumentar.

Para el futuro, los expertos prevén el mantenimiento del papel preponderante de la gran distribución, principal circuito tanto en las zonas urbanas como rurales (gráfico 1). En las zonas rurales, la venta

Cuadro 4

MEDIA DE LAS RESPUESTAS SOBRE EL DESARROLLO DEL MERCADO DE LOS DIFERENTES GRUPOS DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS, SEGÚN EL TIPO DE PAÍS

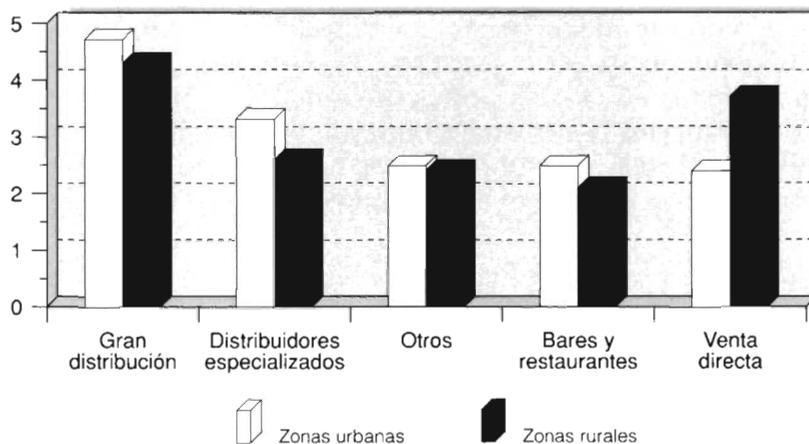
Grupo de productos	Clasificación del país		
	Mercado maduro	Mercado crecimiento	Mercado emergente
Productos cárnicos	4 (*)	4	4
Productos lácteos	1	2	3
Frutas y hortalizas	3	3	1
Productos a base de cereales	2	1	2
Platos cocinados	5	5	5

(*) 1 = mercado muy desarrollado. 5 = mercado poco desarrollado.

Gráfico 1

Clasificación de los canales de distribución según su importancia futura, en zonas urbanas y zonas rurales

(5: el más importante - resultados obtenidos en la tercera etapa)



Fuente: Según Padel y Foster, 2005.

directa alcanzará claramente la segunda posición. En las zonas urbanas, los establecimientos especializados ocuparán el segundo puesto, pero será menos clara la diferencia, en importancia, con los otros circuitos.

3.2.3. *Obstáculos al desarrollo de la oferta y la demanda*

Una pregunta abierta, planteada en la primera etapa de la encuesta Delphi, puso en evidencia dos obstáculos al desarrollo de la oferta: la dispersión (o la falta) de las estructuras de comercialización y la carencia de «savoir-faire» comercial entre los productores ecológicos: dichos obstáculos obtienen las puntuaciones más elevadas que aumentan en la tercera etapa. En ésta, casi el 60 por ciento de los expertos considera también que la escasez de las primas a la conversión constituye un obstáculo importante.

Siempre a través de la pregunta abierta, aparecen como los tres principales obstáculos al desarrollo de la demanda los elevados precios al detalle, la escasa disponibilidad de productos ecológicos y la falta de información de los consumidores. Estos obstáculos son considerados como importantes por los dos tercios de los participantes de la tercera etapa.

3.2.4. *Desarrollo futuro del mercado*

Los expertos debían estimar dos tasas de crecimiento en los próximos 5 años, de 2002 a 2007. En la tercera etapa, y en el grupo de los países con mercado maduro, las tasas previstas para el conjunto del mercado iban del 1,5 por ciento anual en Dinamarca hasta más del 10 por ciento para el Reino Unido (de aquí el persistente desacuerdo de los expertos sobre la clasificación de su país) (cuadro 5); el conjunto Alemania-Suiza-Austria se situaba en el 4,5-5 por ciento anual. Por producto, los crecimientos más fuertes previstos eran atribuidos a los platos cocinados, a continuación a las carnes (sobre todo en el Reino Unido), mientras que para los cereales se preveía un crecimiento débil. Estas tasas por producto

Cuadro 5

TASA DE CRECIMIENTO ANUAL PREVISTA PARA LAS VENTAS DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS,
ENTRE 2002 Y 2007, EN LOS PAÍSES CON MERCADO MADURO

	Dinamarca	Austria	Suiza	Reino Unido	Alemania
Globalmente	1,5	4,6	4,5	11,0	4,8
Platos cocinados	3,3	8,4	7,0	8,8	7,3
Productos cárnicos	1,7	3,2	8,0	12,3	3,1
Productos lácteos	1,0	3,4	1,5	8,8	6,7
Frutas y hortalizas	4,0	5,7	5,0	8,3	7,1
Prod. a base de cereales	2,5	5,3	2,0	6,0	4,6
Zonas urbanas	2,9	5,9	5,3	9,9	8,1
Zonas rurales	1,8	2,8	3,5	6,9	4,7

reflejaban, sobre todo, las condiciones específicas de cada país, no obstante, en 5 países se preveía una demanda superior a la oferta.

Para tres países con un mercado en *crecimiento* (Finlandia, Francia, Italia), se preveían, también, tasas más elevadas de crecimiento para los platos cocinados, las carnes y las frutas y hortalizas; sin embargo cada país mostraba una situación específica.

Según los expertos, las estructuras de comercialización deben mejorar para afrontar el crecimiento previsto; la ampliación de la gama de los productos puede contribuir a estimular la demanda y hay que tener en cuenta nuevas categorías de consumidores.

En fin, el apoyo de las instituciones políticas nacionales y regionales ha producido un impacto importante sobre el desarrollo. Parece necesario establecer normas europeas en los sectores aún no regulados (p.ej. la cría de peces de agua dulce o la producción de plantas de invernadero), y reflexionar sobre las incidencias del comercio sobre el medio ambiente. Los estímulos a los agricultores para producir pueden ayudar a la superación de los problemas de aprovisionamiento de materia prima.

Para concluir, parece claro que actualmente los mercados europeos de los productos de la agricultura ecológica se encuentran en diferentes niveles de desarrollo. La mayor parte de los países del Oeste de Europa cuentan con mercados *maduros o en crecimiento*, mientras que los del Este y Sur son más bien *emergentes*. Como subraya muy acertadamente Richter (2006), la jerarquía de los factores que favorecen o frenan el consumo de productos ecológicos no es la misma en toda Europa. En los países cuyo mercado es emergente debe hacerse un gran esfuerzo para informar a los ciudadanos sobre este método de producción y para facilitarles el acceso a estos productos mediante un aumento significativo de los puntos de venta. Al contrario en los países con un mercado maduro, las mejores opciones son, por una parte, el aumento de la frecuencia de compra de los consumidores ocasionales y, por otra, el mantenimiento de relaciones equilibradas entre la producción y su escalón siguiente, a la vista del peso creciente de la gran distribución en la comercialización de los productos ecológicos (Smith y Marsden, 2003). La cuestión del papel de la OMI en este tipo de mercado es importante.

4. ¿CUÁL ES EL PAPEL DE LAS OMI EN EL DESARROLLO DE LA AGRICULTURA ECOLÓGICA?

Como habíamos indicado, una OMI es una organización colectiva que agrupa a productores y, eventualmente, a otros actores que com-

parten un objetivo común de producción, transformación y comercialización de productos de la agricultura ecológica. Una OMI puede, por tanto, considerarse como una «iniciativa de tipo *filière*» por lo que se refiere a los productos ecológicos (pero no necesariamente de manera exclusiva). Nos hemos decidido por limitar el estudio a iniciativas en las que estaba implicado el antecedente agrario de forma importante y duradera. Así, las OMI que no disponían de una base territorial suficiente, o incluso aquellas que mostraban predominio de un simple partenariado comercial, han sido excluidas de la encuesta.

Presentamos, a continuación, la opinión de los expertos sobre las fortalezas y debilidades de estas OMI para el desarrollo de la agricultura ecológica, y después un análisis detallado de los factores clave para el éxito de estas organizaciones.

4.1. La visión de los expertos proporcionada por la encuesta Delphi

Una parte de la encuesta Delphi se dedicó a identificar las barreras susceptibles de impedir a la OMI la consecución de sus objetivos. Los dos primeros factores citados son *la calidad de la gestión y la falta de capitales para invertir* (cuadro 6). La insuficiencia de materias primas ecológicas no es considerada como una barrera importante.

Cuadro 6

BARRERAS SUSCEPTIBLES DE IMPEDIR A LAS OMI EL ALCANCE DE SUS OBJETIVOS (resultados medios de la tercera etapa)

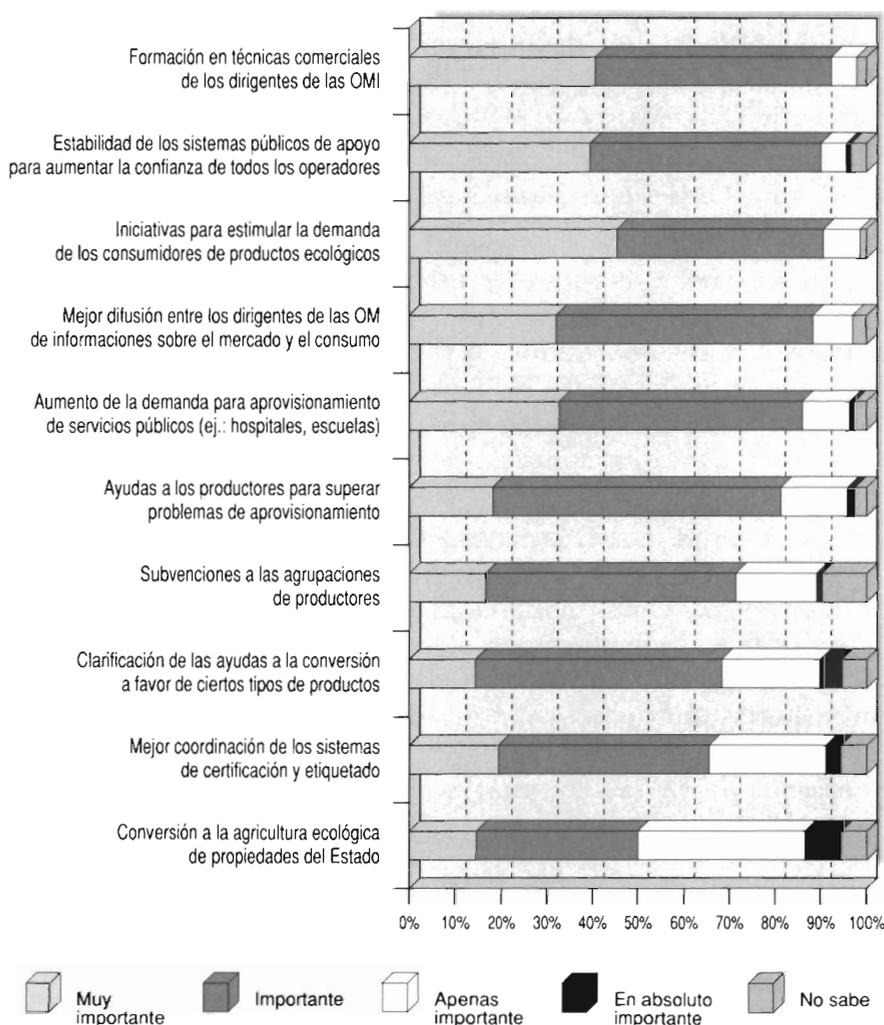
	Acuerdo %	Desacuerdo %	No sabe
Calidad de la gestión	91	4	5
Falta de capitales para invertir	87	9	4
Elevados costes de abastecimiento de materia prima a causa de la dispersión de los productos ecológicos	71	22	7
Funcionamiento a pequeña escala	70	27	3
Fuerza de trabajo y disponibilidad de mano de obra local	61	33	6
Objetivos poco claros y contradictorios	55	32	13
Alejamiento de los mercados principales	57	39	4
Falta de apoyo político a las OMI	55	37	8
Dificultad para tomar decisiones debido a la participación directa de los productores en las OMI	50	40	10
Insuficiencia de materias primas ecológicas	41	54	5

Correlativamente los expertos consideran que los factores que pueden mejorar el impacto de las OMI en el desarrollo de la agricultura ecológica (y, en general, en el desarrollo rural) son «*el desarrollo de la formación de dirigentes de las OMI en técnicas comerciales, las iniciativas para estimular la demanda de los consumidores en productos ecológicos y la estabilidad de los sistemas públicos de apoyo para aumentar la confianza de todos los operadores en el futuro del mercado de los productos ecológicos*» (gráfico 2).

Gráfico 2

Clasificación de los factores que pueden mejorar el impacto de las OMI

(en % de las respuestas a la tercera etapa de la encuesta Delphi; orden decreciente de importancia)



Con el fin de confirmar las opiniones de los expertos sobre las fortalezas y debilidades de las OMI y el lugar que podrían ocupar en el desarrollo de la agricultura ecológica, se ha realizado un estudio, en profundidad, sobre una muestra de 67 OMI, presentes en 35 regiones de Europa. Presentamos sus principales resultados así como un análisis de los factores-clave del éxito de la OMI.

4.2. Los factores clave del éxito de las OMI (7)

Este epígrafe tiene por objetivo evidenciar el papel de la OMI junto con los determinantes de su éxito, definido éste como la capacidad para alcanzar, de forma eficaz y eficiente, los fines y objetivos iniciales. La muestra comprendía OMI_s de antigüedad variable, situadas o no en zonas desfavorecidas y ejerciendo su actividad en mercados atractivos o no. Vista la diversidad de la muestra, es razonable pensar que las conclusiones de este estudio son de alcance general.

En la línea de los trabajos de Teece (1990) y Dosi y Nelson (1994), el éxito de una OMI puede contemplarse como la resultante de dos tipos de fuerzas:

- fuerzas externas, como el contexto político del país o de la región (en caso de fuerte descentralización), las características de los mercados abordados, la región de implantación (favorecida/desfavorecida). Estas fuerzas no pueden ser influidas por la OMI y conforman un marco de actuación dotado de oportunidades y amenazas, que condicionan las opciones estratégicas de la OMI.
- fuerzas internas, como las características de la OMI (volumen de negocios, organización individualista o cooperativa, carácter de los fundadores) así como sus capacidades internas en aspectos estratégicos (gestión de la oferta, de la logística, de las finanzas, recursos humanos, etc). Al contrario que las anteriores las fuerzas internas son influidas por las actuaciones de la OMI.

4.2.1. *Influencia de los factores externos sobre el éxito de las OMI*

A causa de su escaso tamaño las OMI tienen generalmente muy débil poder de mercado: se someten, pues, a los factores externos sin la posibilidad de influir sobre ellos.

(7) *Este apartado es una síntesis del programa OMIaRD: inspirado fundamentalmente e en (Sylvander et al., 2004).*

Contexto político del país o la región

Las medidas nacionales de apoyo a la agricultura ecológica, diferentes de un país a otros por razones históricas o políticas, no constituyen un factor determinante para explicar el éxito o el fracaso de una OMI. Por el contrario, el carácter predominante de los circuitos comerciales largos es un parámetro importante que difiere según los países: por ejemplo, en el Reino Unido y Alemania, los circuitos cortos y la venta directa se muestran más desarrollados en la agricultura ecológica que en la agricultura convencional. En Francia, por el contrario, los productores ecológicos se insertan en circuitos largos, mientras que la venta directa es practicada mayoritariamente por agricultores profesionales. En fin, los factores culturales o históricos contribuyen a explicar las diferencias de desarrollo de las OMI en los diferentes países. En los países del Norte de Europa (Reino Unido, Dinamarca, Alemania...), los consumidores están más mentalizados por los temas de ética y protección del medio ambiente que los del Sur (España, Portugal, Francia, Italia) y son más proclives a traducir este estado mental en la compra de productos ecológicos. El ejemplo de Suiza ilustra bien lo dicho: mientras que el contexto político es idéntico en todo el país, la agricultura ecológica está mucho más desarrollada en la parte germanófona que en la francófona.

Características del mercado

Con un mercado en fuerte crecimiento, las OMI pueden verse inclinadas a diversificar su producción o los nuevos operadores a introducirse en él diversificando su gama (convencional y ecológica). Sin embargo, el crecimiento de los mercados, puede resultar peligroso al no ser idéntico según el tipo de productos, por consiguiente hemos tenido en cuenta cuatro tipos de actividad: los cereales y productos a base de cereales, frutas y hortalizas, la leche y los productos lácteos y carne de vacuno.

El mercado de cereales y productos a base de cereales se caracteriza por situaciones periódicas de escasez de oferta en toda Europa y, particularmente, en Bélgica, Francia, Alemania y Dinamarca. Las OMI que intervienen en este mercado lo hacen, a menudo, en la primera comercialización, pero otras llevan a cabo transformaciones (pastas, arroz, cereales para la desayuno): estas últimas se caracterizan por su mejor rentabilidad explicada por la generación de un valor añadido que se queda en la propiedad de la OMI debido a la venta directa al consumidor o a la utilización de circuitos cortos de comercialización.

El mercado de las frutas y hortalizas se encuentra en crecimiento y se muestra más atractivo para las inversiones de las OMI, puesto que no exige inversiones tan cuantiosas en instalaciones como en los otros sectores. Además, es considerable la parte de venta directa o comercialización en circuitos cortos. El mayor escollo para desarrollarse, en este sector, resulta ser el dominio de la logística, debido al carácter frágil y perecedero de los productos.

Los mercados de los productos lácteos y de la carne de vacuno presentan niveles de riesgo más elevados para las nuevas OMI, con importantes diferencias según los países: por ejemplo, el mercado de los productos lácteos frescos apenas avanza en algunos países (Alemania, Austria), mientras que las ventas de quesos ecológicos aumentan en los países de fuerte tradición quesera (Francia, Suiza, Austria). En carne de vacuno se plantea el problema de la diferenciación del producto ecológico frente a las actuaciones regionales convencionales, desarrolladas después de la crisis de la Encefalopatía Espongiforme Bovina.

Contexto regional

Continuando con el ejemplo de la carne de vacuno, la única variable del contexto regional, que influye en el éxito de las OMI es la imagen de una zona geográfica y su posible utilización en estrategias de marcas y publicidad. Así, la fama de una región por la calidad de sus paisajes o preservación del medio ambiente puede reforzar el mensaje transmitido a los consumidores sobre el modo de producción ecológica.

Más allá de características del macro-entorno (políticas públicas, características de los mercados), reviste una especial importancia la capacidad de los productores ecológicos para organizarse con el fin de constituir una OMI: esta capacidad constituye el hilo conductor de la segunda parte del análisis.

4.2.2. Influencia de los factores internos sobre el éxito de la OMI

Como se ha indicado anteriormente, hemos definido el éxito como la capacidad para alcanzar de forma eficaz y eficiente los fines y objetivos definidos previamente. El éxito de una OMI se medirá a la vista de sus objetivos estratégicos que dependen de numerosos factores o circunstancias, algunas influenciadas por la OMI y otras no. A causa del carácter evolutivo de los mercados y de las políticas, la OMI debe revisar periódicamente sus objetivos iniciales para adaptarlos en caso necesario. Esta revisión vendrá, por supuesto, acompañada por una

modificación de las estrategias para su ejecución (objetivos operacionales). Así pues, una parte importante del éxito de la OMI está determinada por su flexibilidad y capacidad de adaptación.

Definición de los objetivos estratégicos y éxito

Se han contemplado tres tipos de objetivos: objetivos económicos (cifra de negocios, aumento del número de productores, cuota de mercado...), objetivos medioambientales (protección del entorno, ahorro de energía...), objetivos sociales y políticos (alimentación sana, creación de empleos, remuneración justa al productor...). Las OMI en situación de éxito han podido, así, clasificarse en 4 grupos, en función de la definición de los distintos objetivos (cuadro 7).

Cuadro 7

LOS 4 GRUPOS DE OMI SEGÚN EL MODO DE DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

		Objetivos económicos	
		Claramente definidos	No definidos claramente
Objetivos sociales y medioambientales	Claramente definidos	Grupo 1	Grupo 2
	No definidos claramente	Grupo 3	Grupo 4

Fuente: según Sylvander *et al.*, 2004.

El grupo 1 está formado por las OMI más antiguas de nuestra muestra. Su tamaño económico es muy variable. Los iniciadores de éstas son, a menudo, productores y las OMI mantienen, en su mayoría, una actividad de primera comercialización. Adoptan posiciones cooperativas o individuales.

El grupo 2 está constituido, mayoritariamente, por OMI situadas en zonas no desfavorecidas y son más recientes que las del grupo anterior. Su dimensión económica es a menudo modesta. Han sido creadas por iniciativa de productores, transformadores o distribuidores con el fin de aproximarse a los consumidores a través de circuitos cortos.

El grupo 3 está formado por OMI más bien antiguas (los 2/3 tienen más de 8 años), de tamaño medio, que se dedican a la producción y a la primera transformación. Están situadas tanto en zonas favorecidas como desfavorecidas.

El grupo 4 está formado por un limitado número de OMI situadas en zonas favorecidas. Han sido recientemente creadas por transfor-

madores y adoptan corrientemente la forma de cooperativas de tamaño medio a grande.

La elección de los objetivos no es neutra: influye considerablemente en las estrategias adoptadas y, por tanto, en el desarrollo armonioso de las OMI, garantía de su éxito. A título de ejemplo, el análisis muestra que las OMI que se concentran en sus objetivos sociales y medioambientales tienen tendencia a subestimar la importancia de los aspectos financieros. Así, las OMI de nuestra muestra que no definían claramente sus objetivos económicos presentan, generalmente, débil capacidad de gestión (en comparación con las OMI que los definían con claridad). Desde otro punto de vista, las OMI que definían claramente objetivos sociales y medioambientales están más implicadas en redes de producción y/o de comercialización con el fin de entrar en contacto directo con el consumidor: se trata de un medio para hacer llegar, sin intermediarios, a los compradores los mensajes que expresan las convicciones profundas, los valores de la empresa.

Factores clave de éxito de una OMI (8)

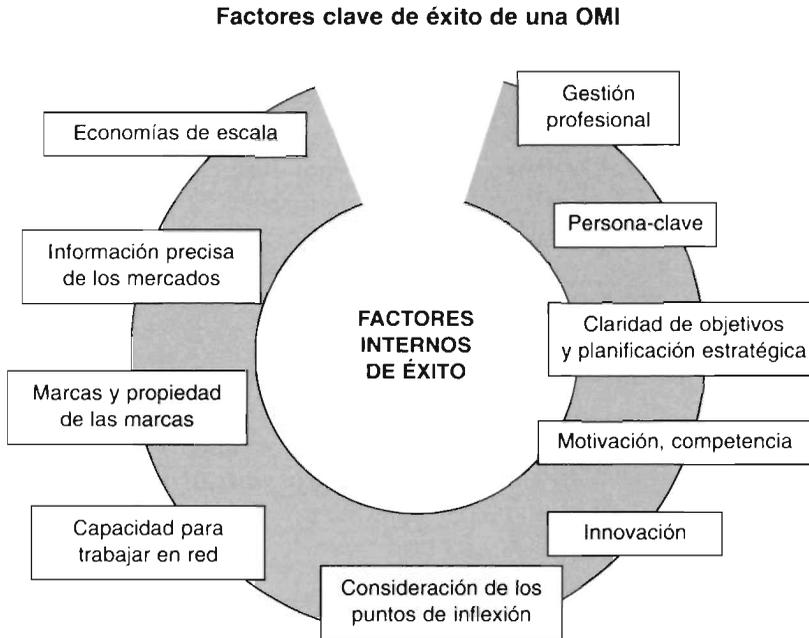
Las características estructurales de las OMI sólo tienen un efecto muy limitado sobre su grado de éxito: sólo la edad constituye un factor determinante como se demuestra por el hecho de que las OMI del grupo 1 se constituyeron mayoritariamente en fecha lejana. La figura 2 muestra los factores internos que explican el éxito de una OMI. Realizaremos, a continuación, un rápido examen de cada uno ellos.

Gestión profesional:

El análisis de las OMI fracasadas o con dificultades económicas muestra que los factores relacionados con la gestión están implicados de una forma casi sistemática. Es corriente distinguir capacidades de «gestión suave» y de «gestión dura», ambas interaccionan. Las primeras agrupan las capacidades y competencias de los gestores. Las segundas se refieren al control de técnicas y métodos de planificación, de concepción y de gestión de proyecto. Generalmente, las capacidades de tipo «suave» (aptitud para la dirección, comunicación y negociación) son más determinantes del éxito de las OMI que las capacidades de tipo «duro».

(8) *Lo que sigue se inspira ampliamente en (Schmid et al., 2004: 161-186). En esta obra se presentan ejemplos de OMI ilustrativos de cada uno de los factores-clave del éxito.*

Figura 2



Más allá de las capacidades –comunes a toda empresa– para gestionar sus recursos humanos internos o sus relaciones con los clientes y los suministradores, el consenso sobre los objetivos comunes es determinante del éxito de una OMI: la aparición de comportamientos oportunistas, por algunos de sus miembros debe ser prevista por los dirigentes con el fin de poner en práctica un plan de acción.

Entre las capacidades de tipo «duro», el control de los instrumentos de seguimiento y el control de la actividad deben considerarse como un elemento capital de la capacidad de desarrollar la OMI a largo plazo.

Papel de la persona-clave:

Numerosos estudios han mostrado que los factores humanos eran más decisivos, para el éxito de una empresa, que las condiciones económicas o políticas. El potencial del mercado sólo podrá ser explotado si un miembro de la OMI –llamada persona-clave– es capaz de tener un papel de líder en el seno de la OMI y, con frecuencia, incluso en un escalón superior (por ejemplo en la red profesional regional). La persona clave ayuda a poner en marcha la OMI, a negociar eficazmente con los asociados y a superar los momentos difíciles de

la vida de la organización, merced a su capacidad para motivar a los miembros: contribuye así a la adquisición de una fama regional (incluso nacional de la OMI). Idealmente, debe tener un buen conocimiento de los sectores de producción y comercialización lo que facilita las negociaciones con los asociados externos y también, eventualmente, la comunicación entre los miembros de las diferentes agrupaciones de OMI. Verdadero hombre-orquesta, la persona-clave debe poseer múltiples cualidades: apertura de mente, integridad, capacidad de anticipación, espíritu visionario, fuerza de persuasión, aptitud para resolver los conflictos, aptitudes para la comunicación interna y externa.

La aparición de una persona-clave, no carece de riesgos, incluso si constituye un factor positivo del éxito de una OMI. La concentración de poder y experiencia en las manos de una sola persona puede conducir a una deriva autocrática y pone en peligro a la OMI en caso de su marcha. Por ello, suele ser prudente instrumentar un liderazgo compartido en el seno de un colectivo.

Claridad de los objetivos y planificación estratégica:

Como hemos indicado anteriormente, una buena definición de los objetivos económicos, medioambientales y sociales constituye un factor de éxito de una empresa. Deben ser claramente formulados y –en lo posible– cuantificados. Esta etapa es previa, indispensable, a la planificación estratégica, que propone el conjunto de acciones a desarrollar para lograr los objetivos formulados.

Motivación y capacidades:

La *motivación* es un elemento determinante en la fase de arranque de la OMI. Nuestro estudio muestra que los iniciadores de estos primeros pasos son personas muy creativas e innovadoras, dotadas de valores fuertes y, a menudo, en posesión de una gran capacidad de dominio de las relaciones humanas. No resulta sorprendente constatar que, generalmente, estos pioneros han tratado de desarrollar redes para crear lazos entre la agricultura ecológica y otros tipos de actividades (turismo, conservación de la naturaleza, desarrollo regional...). Esta voluntad de impulsar la adhesión de los miembros de la OMI y, más ampliamente, toda una red, a los valores y objetivos comunes, es una directriz esencial de los mensajes de la OMI a su entorno económico. Esta motivación de partida del iniciador puede, no obstante, debilitarse notablemente en caso de dificultades económicas (ausencia de sobreprecio ligado al carácter ecológico del pro-

ducto, dificultades de comercialización...). Por ello, es conveniente conservarla mediante la fijación de objetivos a corto plazo cuya realización permitirá mantener una dinámica de desarrollo entre los miembros de la OMI.

A falta de una fuerte motivación, los iniciadores de la OMI necesitan adquirir las capacidades necesarias para la realización de su proyecto. Muchos de ellos han comenzado adoptando, a causa de sus lagunas en gestión empresarial, un enfoque del tipo «aprendizaje por la acción». A través del aprendizaje, han adquirido progresivamente algunas capacidades que, con frecuencia, deben ser completadas por vías más académicas (*capacidades duras*), que permitan hacer negocios... ¡sin perder su alma! El «amateurismo», observado en los años 1970-80, en relación con el desarrollo de las OMI, ya no se lleva por regla general. Sin embargo debe mantenerse un equilibrio entre las tareas que han de ser asumidas internamente (por aprendizaje o reclutamiento) y aquellas que serán delegadas (prestarios externos, transportes comunes con varias OMI...).

Capacidad de innovación:

El análisis de las experiencias de la OMI estudiadas muestra que la innovación constituye un poderoso motor de éxito: afecta esencialmente al producto, la comunicación y la organización de la empresa. Debido a la ausencia de una jerarquía rígida y de una tecnoestructura compleja, las OMI disponen de una ventaja comparativa real frente a las grandes empresas. Una vez más, es preciso que los gestores sean conscientes de ello: pueden favorecer la emergencia de innovaciones, suscitando la aparición de ideas nuevas (buzones de ideas, concursos internos, viajes de los miembros de las OMI a otras regiones...) que tiene de por sí un valor (política de estímulos positivos) ya sean dichas ideas finalmente aceptadas o no.

Marca y propiedad de la marca:

Si bien la posesión de una marca propia constituye una baza innegable para una OMI, su utilidad debe ser relativizada en consideración a varios factores: atribuir una fuerte notoriedad a una marca cuesta caro y es una tarea difícil. Es, en efecto, necesario conocer bien los comportamientos de los consumidores para concretar los mensajes que han de ser transmitidos por la marca. Además, ésta se revela verdaderamente útil cuando los productos son comercializados en circuitos largos. En el caso contrario se deberá realizar un profundo análisis de la pertinencia de la creación de una marca.

Papel de las redes:

Una red es un conjunto de actores, comprometidos en acuerdos de partenariado, que adoptan formas diversas. Aunque no se trate de un concepto nuevo, el interés por una cooperación efectiva entre agentes económicos ha sido subrayado por nuestro estudio sobre las OMI implicadas en la agricultura ecológica. Hemos distinguido dos tipos de redes: redes verticales orientadas hacia el mercado (lógica de filiere) y redes horizontales que, con frecuencia, a nivel de región, agrupan a los intervinientes de diferentes sectores de actividad que tienen interés en colaborar.

Las redes verticales permiten a las OMI delegar la ejecución de ciertas tareas a los actores mejor capacitados. En la medida en que muchas OMI están basadas en productores, este *outsourcing* afecta corrientemente en las funciones comerciales o de comunicación. La red constituye un medio eficaz para resolver problemas técnicos, logísticos o comerciales. En nuestro estudio son, sobre todo, OMI del grupo 3 (cuadro 7), es decir, que tienen claramente definidos sus objetivos económicos las que utilizan este tipo de red. A causa de su pequeño tamaño y, por tanto, de su limitado poder de mercado, muchas OMI ven en la constitución de estas redes un medio de asegurar su éxito. Sin embargo conviene recordar sus riesgos: por una parte, el grado de dependencia de las OMI frente a los grandes distribuidores puede alcanzar el punto crítico en el que este tipo de clientes podrían practicar, a su gusto, una política de precios que ponga en peligro la viabilidad económica de la OMI; por otra parte, el riesgo de dependencia no se limita a los distribuidores y transformadores, incluso los suministradores de materias primas pueden adoptar este tipo de comportamiento. Así pues, en las primeras fases de su desarrollo, las OMI deberán preguntarse sobre la naturaleza de las capacidades que es preciso adquirir y sobre los tipos de colaboración deseables (¿para qué actuar? ¿cómo? ¿con quien?) asegurándose, sobre todo, que la imagen y los valores asumidos por el colaborador son compatibles con los de la OMI.

Las redes horizontales abarcan tipos de cooperación que sobrepasan la cadena en que está comprometida una OMI. El objetivo principal buscado es la inserción territorial de ésta: se trata, pues, de identificar las sinergias posibles entre los actores que operan en un mismo territorio (una región por ejemplo) después establecer conexiones entre ellos. La idea subyacente es que los clientes de estas estructuras no son meros consumidores de productos, sino también capaces de comprender las diferentes dimensiones de la agricultura ecológi-

ca (dimensión ética, de responsabilidad social...). De esta forma, la constitución de una red horizontal, al permitir una interacción entre los objetivos económicos y los objetivos sociales y medioambientales de un grupo de actores, puede ser de una gran utilidad. Además, al prevenir eventuales conflictos con operadores que actúan sobre el mismo territorio, la constitución de la red horizontal facilita el acceso a la financiación regional, ya que los socios capitalistas reconocen el interés de este tipo de estructuras para la promoción de la imagen del territorio y el desarrollo rural.

El análisis que hemos realizado muestra que las OMI más recientes, que constituyen la mayoría del grupo 2 (véase cuadro 7), utilizan prioritariamente redes horizontales. Ello puede explicarse porque la lista de objetivos de estas OMI es relativamente larga (sociales, medioambientales...) Al contrario, las OMI que tienen claramente definidos sus objetivos económicos se integran mayormente en redes verticales: han tenido, generalmente, un desarrollo basado en sus propias capacidades y están poco abiertas a objetivos no económicos. Además, las OMI más antiguas, que hemos estudiado, han debido, a menudo, constituir sus propias redes en un entorno bastante hostil; contrariamente, en la actualidad, es mucho más frecuente la integración en redes existentes. En conclusión, la integración en redes –verticales y horizontales– es un factor clave esencial del éxito de una OMI: proporciona garantías para el desarrollo duradero de la estructura y puede permitir el acrecentamiento de su poder de mercado.

Información precisa de los mercados:

Es una necesidad el recurso sistemático a la información sobre los mercados existentes o potenciales, para su análisis y la puesta en práctica de acciones eventuales. Toda OMI debe, en efecto, apoyarse en datos fiables y regularmente actualizados para definir o modificar sus objetivos estratégicos junto con el plan de actuación que de ello resulte. A causa de los escasos medios que pueden generalmente dedicar a este fin, las OMI deben dar preferencia a los métodos de adquirir informaciones poco onerosas y recurrir a colaboraciones con centros universitarios u organismos técnicos dedicadas a la agricultura ecológica.

Papel de las economías de escala:

El concepto de economía de escala refleja el hecho de que las grandes empresas tienen costes de producción más bajos y obtienen mayores beneficios. *A priori* esta situación es desfavorable para que

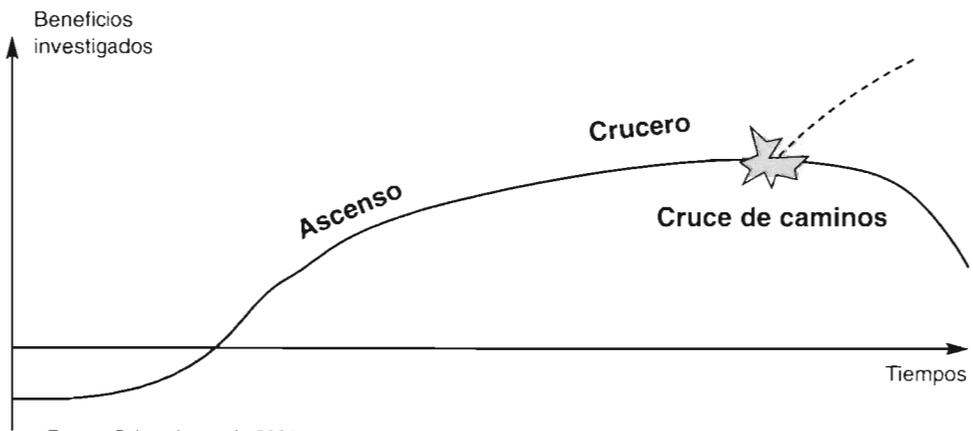
aparezcan las OMI. Conviene, no obstante, matizar lo dicho: de hecho, la influencia de las economías de escala en el éxito de una OMI depende de la estrategia que adopte. Cuando una OMI adopta una estrategia basada en el volumen, la explotación del fenómeno de economía de escala constituye un factor determinante de su éxito económico. Por el contrario, si una OMI, y estas son a menudo de tamaño modesto, opta por una estrategia de calidad, deberá explotar su mayor flexibilidad y su capacidad para proporcionar servicios individualizados («a medida») que le darán ventaja competitiva y compensarán la ausencia de verdaderas economías de escala.

Consideración de los puntos de inflexión del desarrollo:

La mayoría de las OMI alcanzan, en un momento de su existencia, los límites inherentes a la puesta en marcha de sus estrategias iniciales. Enfrentadas a un panorama concurrencial y político nuevo, se encontrarán en una encrucijada que exigirá un análisis crítico con el fin de permitir una nueva fase de crecimiento. Lo mismo que el ciclo de vida de un producto, el progreso de una OMI pasa por diferentes fases que podemos analizar mediante la metáfora de un viaje aéreo (figura 3).

Figura 3

Los puntos de inflexión en el desarrollo de una OMI vistos bajo la óptica de un viaje aéreo



Fuente: Sylvander et al., 2004.

La fase de despegue sigue a la puesta en práctica de la visión estratégica del o de los iniciadores. El ascenso corresponde a la transformación de este planteamiento en un proyecto de empresa, sin perder los valores fundamentales del proyecto. A éste sigue una fase de crucero que se caracteriza por la mejora y la consolidación de las capacidades gestoras. La fase de crucero finaliza cuando alcanzan su techo las ganancias de productividad, que indican la pérdida de impulso del proyecto inicial. La OMI se enfrenta entonces a un punto de inflexión en su desarrollo (el cruce de caminos, en el que hay que elegir). Debe reformular sus objetivos y definir nuevas opciones estratégicas, para retomar la vía de crecimiento, con el fin de asegurar su permanencia; la reflexión sobre una nueva estrategia puede, en este momento, apoyarse en la construcción de una matriz de «Fortalezas-Debilidades-Oportunidades-Amenazas». Al ser estratégica, sólo es posible si sus dirigentes consiguen mantener (incluso reforzar) la cohesión interna y externa (9):

- la cohesión interna se traduce en el mantenimiento de la solidaridad entre los miembros de la OMI frente a cambios sustanciales y, a veces, en contradicción con el proyecto inicial. Supone una fuerte implicación de los dirigentes en el diseño de un estado de cosas realista y después en la explicación de las decisiones tomadas;
- la cohesión externa se refiere al apoyo renovado de los colaboradores de la OMI implicados en las redes verticales y horizontales. Mientras los mercados, en los que actúa la OMI están en crecimiento, la cohesión externa está poco amenazada. La situación es muy diferente cuando la competencia se dispara, tanto hacia arriba como hacia abajo de la OMI: los colaboradores pueden sentirse inclinados a «aprovechar» este punto de inflexión para reforzar los lazos con la OMI... y colocarla en una situación de dependencia crítica.

Para concluir este capítulo consagrado al análisis de los factores clave del éxito de las OMI, se pone de manifiesto que las capacidades internas de las OMI son factores determinantes esenciales. Por encima de situaciones nacionales o regionales y de características de mercados muy diferentes, la visión clara del proyecto por sus fundadores, la pertinencia de las opciones estratégicas adoptadas y las elecciones de gestión efectuadas, así como la capacidad para afrontar los pun-

(9) Para un análisis de ejemplos de estrategias de cooperación y riesgos asociados a ellas, puede consultarse (Sans et al., 2003) et (Sans et al., 2007).

tos de inflexión de su desarrollo, explican el éxito o el fracaso de una OMI.

5. CONCLUSIONES

El crecimiento rápido de la demanda en productos de la agricultura ecológica propicia su salida del status de nicho. Mientras que en las primeras etapas del desarrollo de la agricultura ecológica los productos se vendían directamente al consumidor, en adelante son frecuentemente comercializados, en su mayoría, por grandes distribuidores. También, se desarrollan iniciativas de cooperación entre productores y otros tipos de comercializadores: éstas tratan, con frecuencia, de instrumentar prácticas medioambientales y sociales que refuerzan la identidad regional y la viabilidad económica de los acuerdos.

Las conclusiones y recomendaciones del programa OMIaRD permiten retener una lista de factores que las personas encargadas de la política de desarrollo de la agricultura ecológica y los gestores de las OMI deberían tener en cuenta para elaborar estrategias de futuro rentables:

- analizar las potencialidades del mercado y sus límites (enfoque Fortalezas-Debilidades/Oportunidades-Amenaza);
- preservar y reforzar la dimensión ética de esta forma de producción durante la fase de crecimiento de la OMI;
- prepararse para afrontar una competencia cada vez más fuerte;
- reducir la dependencia frente a la gran distribución diversificándose;
- analizar las oportunidades de desarrollo a la exportación y, eventualmente, posicionarse en algunos mercados;
- integrar en la fase de investigación-desarrollo de los productos la creciente demanda de productos-servicio y la necesaria mejora de la relación calidad-precio.

Para lograr sus objetivos, las OMI deberán mejorar sus procesos de decisión y sus capacidades de gestión, adoptar estrategias financieras realistas y cooperar con agentes de la agricultura convencional. Su capacidad para actuar en redes verticales (a lo largo de las cadenas) y horizontales (a nivel regional) será una de las bazas esenciales de su éxito.

Medidas de apoyo público a la agricultura ecológica son indispensables para crear un entorno favorable al éxito de las OMI: entre ellas

podemos citar las ayudas a la transferencia de conocimientos y al asesoramiento, las ayudas financieras a las OMI y a los productores (principalmente para incitarles a crear redes), la financiación de campañas de información a los ciudadanos y para facilitar el acceso a estos productos (por ejemplo mediante la restauración social colectiva: comedores escolares, etc).

El programa OMIARD ha permitido mostrar que algunas OMI, merced a la mejora de sus actividades comerciales y de las condiciones de su entorno de actuación, pueden ampliar el campo de sus objetivos a consideraciones sociales y medioambientales. Se convierten así en modelos de actores implicados en el desarrollo rural duradero. Estos dos objetivos (mercado y desarrollo rural) constituyen ejes estimulantes del desarrollo de la agricultura ecológica, desarrollo del que las OMI tienen posibilidades reales de beneficiarse.

BIBLIOGRAFÍA

- CICIA, G. y DEL GIUDICE, T. (2004): «Consumers' perception of quality in organic food». *British Food Journal*, 104(3/4/5): 200-213.
- DOSI, G. y NELSON, R. (1994): «An introduction to evolutionary theories in economics». *Journal of Evolutionary Economics*, 4(4): 153-172.
- HAMM, U. y ZANOLI, R. (2006): «The need for a long-term strategy for data collection on organic markets». *Joint Organic Congress*, Odense (Denmark), May 30-31: 2 p. Archived at <http://orgprints.org/7140>
- LINSTONE, H. A. y TUROFF, M. (eds.) (1975): *The Delphi method: techniques and applications*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- MAGKOS, F., ARVANITI, F. y ZAMPELAS, A. (2003): «Organic food: nutritious food or food for thought? A review of the evidence». *International Journal of Food Sciences and Nutrition*, 54(5): 357-371.
- MIDMORE, P., WIER, M. y ZANOLI, R. (2006): «Consumer attitudes towards the quality and safety of organic and low input foods». *Joint Organic Congress*, Odense (Denmark), May 30-31: 2 p. Archived at <http://orgprints.org/8181>.
- PADEL, S. y FOSTER, C. (2005): «Exploring the gap between attitudes and behaviour. Understanding why consumers buy or do not buy organic food». *British Food Journal*, 107(8): 606-625. Archived at <http://orgprints.org/8072>.
- PADEL, S. y MIDMORE, P. (2005): «The development of the European market for organic products: insights from a Delphi study». *British Food Journal*, 107(8): 626-647. Archived at <http://orgprints.org/8071>.
- RICHTER, T. (2006): *Review of organic market development in Europe – from OFCAP to QLIIF*. Joint Organic Congress, Odense (Denmark), May 30-31, 2 p. Archived at <http://orgprints.org/7970>.
- SANS, P.; CERRUTI, R. y DE FONTGUYON, G. (2007): «Debating conventionalisation and power dynamics in rural networks. Insights from organic beef

- marketing initiatives in France and Italy». RC-40 Miniconference, Wageningen, August 19th-20th. 2007.
- SANS, P.; DE FONTGUYON, G.; SYLVANDER, B.; LE FLOC'H, A.; AUERSALMI, M. y Schmid, O. (2003): *Is it easy for producers to market organic beef meat? The case of BioBourgogne Viande*. IN : Hovi, M., Martini, A. y Padel, S. Socio-economic aspects of animal health and food safety in organic farming systems. Proceeding of the 1st SAFO Workshop, Florence (Italy) September 5th-7th, 2003: 51-66.
- SCHMID, O.; SANDERS, J. y MIDMORE, P. (2004): *Organic Marketing Initiatives and Rural Development*, vol 7, University of Wales, Aberystwyth (UK): 200 p.
- SCHMID, O.; HAMM, U.; RICHTER, T. y DALKE, A. (2004): *A Guide to Successful Organic Marketing Initiatives*. Organic Marketing Initiatives and Rural Development, vol. 6, FiBL Research Institute of Organic Agriculture, Frick (Switzerland): 200 p.
- SIRIEIX, L.; ALESSANDRIN, A. y PERSILLET, V. (2006): *Motivations and values: a means-end chain study of french consumers in "Sociological perspectives of organic agriculture"*. In: CAB International. London: 70-87.
- SOLER, F.; GIL, J. M. y SÁNCHEZ, M. (2002): «Consumers' acceptability of organic food in Spain. Results from an experimental auction market». *British Food Journal*, 104 (8-9): 670-687.
- SMITH, E. y MARSDEN, T. (2004): «Exploring the "limits to growth" in UK organics: beyond the statistical image». *Journal of Rural Studies*, 20(3): 345-357.
- SYLVANDER, B. y KRISTENSEN, N. H. (2004): *Organic Marketing Initiatives in Europe*. *Organic Marketing Initiatives and Rural Development*, vol. 2. University of Wales, Aberystwyth (UK): 200 p.
- TEECE, D. J. (1990): «Contributions and impediments of economic analysis to the study of strategic management». In: Frederickson (ed) *Perspectives on strategic management*, New York (USA), Harper Business: 39-79.
- WILLER, H. y YUSSEFI, M. (Eds.) (2007): *The World of Organic Agriculture - Statistics and Emerging Trends 2007*. International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM), DE-Bonn and Research Institute of Organic Agriculture, FiBL, CH-Frick.
- ZANOLI, R. (2004): *The European Consumer and Organic Food*. *Organic Marketing Initiatives and Rural Development*, vol. 4. University of Wales, Aberystwyth (UK): 200 p.
- ZANOLI, R. y NASPETTI, S. (2006): *The positioning of organic products: which way forward?* Joint Organic Congress, Odense (Denmark), May 30-31, 2 p. Archived at <http://orgprints.org/7629>.

RESUMEN

Desarrollo del mercado de productos de la agricultura ecológica en Europa: un análisis de sus condiciones y del papel de las iniciativas comerciales

Esta contribución presenta los principales resultados de un programa de investigación europeo titulado *Iniciativas comerciales en agricultura ecológica y desarrollo rural*. En una primera parte se presenta el comportamiento de los consumidores, sus valores y expectativas, así como los motivos y frenos para la compra de productos ecológicos. A continuación, los autores proponen una breve síntesis del análisis del mercado de productos ecológicos en 18 países europeos, realizado por una serie de expertos en el marco de una encuesta Delphi. La tercera parte pone de relieve el papel de las iniciativas comerciales en agricultura ecológica (*Organic Market Initiatives, OMI*) en el desarrollo del sector y los factores claves para su éxito, este último definido como el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos definidos por las propias OMI. Mediante el estudio de la historia de 67 OMI, los autores muestran que los factores internos (papel de la persona-clave, gestión, motivación, capacidades...) son más importantes que los factores externos a la hora de predecir el éxito de una OMI. A pesar de la heterogeneidad de los mercados de productos ecológicos y de la diversidad de las preocupaciones de los consumidores según los países, el análisis permite formular recomendaciones a las entidades públicas para promover la agricultura ecológica.

PALABRAS CLAVE: agricultura ecológica, Europa, mercados, iniciativas comerciales.

SUMMARY

Market development of organic products in Europe: conditions and role of Organic Marketing Initiatives

The contribution presents some of the main results of a European Research Project, funded by the European Commission, titled *Organic Marketing Initiatives –OMIs– and Rural Development*. In a first part consumer behaviour, as well as attitudes, expectations, motives and buying barriers concerning organic food are explored. Then, the authors give a brief overview and analysis of the organic market development of 18 European countries, based on a Delphi Expert Survey. Finally, the third part highlights the role of OMI's (Organic Market Initiatives) in the organic market development and the reason for their success, defined as the effective and efficient implementation of goals and objectives set out by the initiatives themselves. By examining the history of 67 OMIs, the authors show that internal factors (role of key persons, management, motivation, competence, etc.) are clearly more important than external factors (such as market development or special regional conditions) when predicting the success of an OMI. Despite the heterogeneity of organic market development and consumer concerns over the countries, the analysis concluded with the formulation of policy recommendations in order to promote organic agriculture.

KEYWORDS: Organic agriculture, Europe, market, organic marketing initiatives.