

CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN LOS CANALES ESPECIALISTAS DE VENTA

Valor, volumen, viabilidad y buenas prácticas de comercialización

NIPO nº 770-11-351-0

Febrero 2012

Informe realizado por:



PRO-Vocación marketing sostenible S.L.

C.I.F.: B85449189

CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN LOS CANALES ESPECIALISTAS DE VENTA

Valor, volumen, viabilidad y buenas prácticas de comercialización

CONTENIDO		Pág.
I.	INTRODUCCIÓN.	3
II.	CARACTERIZACIÓN DE LOS CANALES MINORISTAS ESPECIALIZADOS	8
	<i>II.1. Marco general de la distribución minorista de productos ecológicos.</i>	9
	<i>II.2. Características de los canales minoristas especializados.</i>	12
	<i>II.3. El comprador de producto ecológico en canal minorista especializado.</i>	18
	<i>II.4. La oferta de producto ecológico en canal minorista especializado.</i>	20
	<i>II.5. El aprovisionamiento en los canales minoristas especializados.</i>	25
	<i>II.6. Importante función de los mayoristas especializados.</i>	27
	<i>II.7. Políticas de precios y márgenes.</i>	30
	<i>II.8. Gestión comercial y estrategias de marketing.</i>	31
	<i>II.9. Evolución previsible de los canales minoristas especializados.</i>	32
III.	CLAVES PARA LA MEJORA DE LA VENTA	34
	<i>III.1. En relación con el comprador de productos ecológicos.</i>	35
	<i>III.2. En relación con la oferta de productos.</i>	36
	<i>III.3. En relación con el aprovisionamiento.</i>	38
	<i>III.4. En relación con la política de precios y márgenes.</i>	39
	<i>III.5. En relación con la gestión comercial y de marketing de la empresa.</i>	41
IV.	RESUMEN DE CONCLUSIONES .	43
	ANEXO: Modelo de cuestionario utilizado.	44

I. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) ha promovido la definición y “**Caracterización del Mercado de Productos Ecológicos en los Canales Especialistas de Venta**”; trabajo que se inscribe dentro del conjunto de actuaciones del MAGRAMA orientadas a definir y caracterizar la producción y comercialización de alimentos y bebidas ecológicos.

En concreto, en este trabajo, se ha centrado la atención en el análisis de los **canales especialistas** de venta minorista de productos ecológicos, que representan un componente fundamental en el funcionamiento global de la comercialización de tales productos en España y en el comportamiento del mercado interior de tales productos.

Con frecuencia se hace referencia al todavía insuficiente desarrollo alcanzado hasta ahora en España por el mercado interior de alimentos y bebidas ecológicos, al menos si se compara con el logrado por otros países avanzados. En todo caso, no parece existir una suficiente correlación entre la **envergadura productiva** que ha conseguido el Sector Ecológico en España y la **estructura de comercialización** desplegada por el mismo y el **mercado interior** generado y sostenido a través de dicha estructura:



El **objetivo** del trabajo llevado a cabo es, precisamente, conocer y valorar una parte importante de esa estructura de comercialización de productos ecológicos; aquélla integrada por los canales minoristas especializados en la venta de estos productos; y, además de identificar y **caracterizar tales canales**, también se pretende conocer las **líneas de mejora y estrategias de marketing** más convenientes para incrementar la operatividad y eficacia de dichos canales especializados y, con ello, de toda la estructura de comercialización de los productos ecológicos.

En definitiva, a partir de los análisis e investigaciones realizados, se busca contribuir a la mejora del conocimiento de las estructuras de comercialización de alimentos y bebidas en España, completando así otros trabajos e iniciativas del propio MAGRAMA en este campo. Todo ello con el objetivo final de favorecer y apoyar el desarrollo del mercado interior de los productos ecológicos.

Como ya se ha indicado anteriormente, es indiscutible la gran envergadura conseguida por la producción ecológica en España, especialmente en cuanto se refiere a superficie agraria dedicada a esta producción:

	Año 2000	Año 2010	Δ en 10 Años
Superficie (miles has)	380,92	1.674,12	+340%
Número total de operadores	14.060	30.624	+118%
Valor de la producción comercializada en origen (Millones de euros) –Valor origen-	100	700 (*)	+600%
<i>Fuente: MARM (Estadísticas 2010) y diferentes Estudios sobre el Sector Ecológico</i>			
<i>(*) Valoración estimada para 2010</i>			

Esta superficie ecológica está próxima al 6% de la superficie agraria total española; y ello da idea de su extraordinaria importancia objetiva e incluso estratégica; pero también pone de relieve, la **distancia existente entre el potencial productivo real y el mercado interior realmente generado**. En efecto, en el año 2010 el mercado interior de alimentos y bebidas ecológicos posiblemente rondó los 920 millones de euros, equivalente al 1% del gasto interior en alimentación y bebidas en España; y equivalente a un consumo per cápita no superior a 20 euros/habitante/año; estos ratios están por debajo de algunos de los encontrados en otros países desarrollados integrantes del entorno económico, social y cultural de España.

No cabe duda de que unas estructuras de comercialización de productos ecológicos más potentes y eficaces permitirían promover un mercado interior más desarrollado y sólido.

También hay que recordar el papel jugado por las exportaciones de materias primas y productos ecológicos, las cuales han facilitado, en gran medida, la viabilidad y el crecimiento del sector ecológico en España. Pero sería arriesgado hacer depender el futuro del sector exclusivamente del comportamiento de las exportaciones, más aún ante la creciente competencia de países emergentes que ocupan cada vez mayores posiciones en los mercados tradicionalmente importadores de alimentos y bebidas ecológicos.

Parece incuestionable, por tanto, la necesidad de potenciación del mercado interior de estos productos. Y ello pasa por la mejora de las correspondientes estructuras de comercialización de los mismos. Lo cual afecta especialmente al colectivo configurado por los **CANALES ESPECIALIZADOS EN LA VENTA MINORISTA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS**.

En el momento actual preocupan en el Sector Ecológico español los problemas e incertidumbres que están afectando a las estructuras económicas y financieras de España, en particular, y del conjunto mundial, en general; y preocupa especialmente el impacto de las **crisis y dificultades financieras generales**, en la consolidación y expansión de un sector todavía en fase de crecimiento y necesitado aún de un entorno económico-financiero mínimamente favorable. Es indudable el gran esfuerzo desarrollado, en muy pocos años, por los diferentes operadores del Sector Ecológico Español, consiguiendo situarlo en las primeras posiciones del mercado mundial. Por eso, en estas épocas de crisis financiera, uno de los eslabones todavía menos evolucionados del Sector Ecológico, como es el **Canal Minorista Especializado**, es probablemente uno de los que precisa mayor atención; y ello implica conocerlo mejor y caracterizarlo debidamente; y a eso responde precisamente el presente trabajo, promovido por el propio MAGRAMA.

Con estos objetivos y antecedentes se ha llevado a cabo un amplio trabajo de investigación y análisis, centrado en las diferentes categorías de operadores integrantes de lo que se ha venido a denominar “Canal Minorista Especializado” en la venta de productos ecológicos. Dicho trabajo ha sido realizado por un equipo de analistas especializados en el Sector Ecológico y con amplia experiencia en la investigación de este mercado; y se ha efectuado en la segunda mitad de 2011.

A lo largo de la realización del trabajo se han integrado diferentes vías de investigación:

- Se ha aplicado una encuesta, mediante cuestionario, a una amplia muestra de “minoristas especializados” (tiendas, herbolarios, asociaciones de consumidores, venta on-line, etc.) Para ello se ha remitido a dicho colectivo un sencillo cuestionario cerrado (ver Anexo) que se ha hecho llegar a más de 650 operadores minoristas; el envío del cuestionario se ha repetido hasta en tres oleadas distintas a lo largo de 2011, con apoyo telefónico individualizado y seguimiento continuo. Con ello, el nivel de respuesta espontánea o promovida y ayudada ha permitido disponer, en definitiva, de 42 cuestionarios válidos.
- Dada la abundancia de tipologías de formatos de posibles “canales minoristas especializados” y la insuficiente vertebración u organización asociativa hasta ahora generada entre ellos, ha hecho muy compleja la investigación vía cuestionario y la consecución de un mayor número de respuestas; especialmente porque:
 - Son escasas las Asociaciones integradoras y representativas de las distintas tipologías de canales minoristas; ello ha impedido apoyar directamente la cumplimentación de los cuestionarios.
 - Son escasos, difícilmente accesibles y poco actualizados los listados y direcciones de los operadores de alguna tipología de minoristas especializados; lo cual ha exigido un inmenso esfuerzo de repetición de envío de cuestionarios y búsqueda de muestra.
 - Son escasos o poco actualizados los informes, trabajos, análisis o evaluaciones sobre la estructura y actividad específica de estos canales minoristas especializados, al menos no parece fácilmente localizable ni disponible esta información o documentación especializada, ni en referencias bibliográficas, estudios o informes de estructuras comerciales, webs, revistas especializadas o similares. Todo lo cual podría deberse a una cierta falta de experiencia, por parte de los operadores de los canales minoristas, respecto a la aportación de información, elaboración de estudios, etc.
- A la vista de lo anterior ha sido necesario completar la encuesta con un mayor esfuerzo en la consulta directa a través de entrevistas personales a los operadores sectoriales y minoristas especializados (en total unas 30 entrevistas de gran calidad y relevancia informativa).
- Complementariamente, se ha efectuado un complejo y amplio trabajo de investigación documental para lograr la identificación, recopilación, análisis, síntesis, contraste e integración de numerosas y variadas bases documentales disponibles, de múltiple tipología (estudios, guías, catálogos digitales y convencionales de suministradores y productos, webs, memorias, estadísticas, etc.) Todo ello ha permitido identificar y

manejar abundante información cualitativa y cuantitativa sobre el canal minorista especializado (especialmente asociaciones y grupos de consumidores y compradores y venta on-line) (ver cuadro 1 adjunto)

A partir de toda la información obtenida, por una u otra vía de investigación, una vez revisada e integrada, se ha procedido a la elaboración de los informes correspondiente, a su posterior revisión y contraste con algunos agentes sectoriales y finalmente a la elaboración del definitivo informe final.

CUADRO 1. PRINCIPALES BASES DOCUMENTALES UTILIZADAS

- Plan Integral de Actuación para el Fomento de la Agricultura Ecológica en España 2007-2010 (MARM)
- Publicación anual MAGRAMA sobre Agricultura Ecológica en España (diversos años)
- Monográficos del MAGRAMA sobre productos ecológicos (Observatorio de Consumo y Distribución Alimentaria)
- Informes de algunas CCAA sobre producción ecológica en 2009 Y 2010.
- Diferentes Estudios del MARM sobre agricultura ecológica (2007, 2008, 2009 Y 2010)
- Estudio del Mercado de los Productos Ecológicos (2002 y 2010)
- Informe de la Comisión Europea sobre Ag. Ecológica (Junio 2010)
- Publicaciones y memorias de CCAA. sobre Agricultura Ecológica.
- Guía de buenas prácticas en la distribución de alimentos y bebidas ecológicos (MARM)
- Estrategias de Concentración de Oferta de Productos Ecológicos en las Cooperativas Españolas.
- Publicaciones y revistas de CAAE y otras Entidades de Certificación y Control (ECC)
- Publicaciones de distintas Asociaciones de operadores ecológicos, Fundaciones, etc.
- Libro Blanco de los Herbolarios (FENADIHER)
- Memoria de IFOAM 2009 y 2010; y diferentes publicaciones IFOAM.
- Informes y estadísticas de EUROSTAT.
- Planes Estratégicos de Agricultura Ecológica o documentos equivalentes (Andalucía, Extremadura, Galicia, Castilla La Mancha, Cataluña, País Vasco, Principado de Asturias, Madrid)
- Numerosas webs, catálogos digitales y plataformas de ventas de operadores minoristas y particulares.
- Informes y Memorias de Asociaciones (SEAE, INTERECO y FEPECO)
- Estudios de comercio exterior de ICEX, Cámaras de Comercio y otros (EEUU, UK, Francia, Alemania, Holanda, Suiza, Italia, etc.)
- Guía de Operadores Ecológicos (MAPA-2007)
- Normativa U.E. y española sobre producción ecológica
- Estudios y publicaciones de ALIMARKET y AECOC
- Diferentes publicaciones, revistas, trabajos especializados y webs sobre ecología y sostenibilidad
- Diferentes publicaciones y trabajos sobre consumo y consumidores
- Ferias, jornadas, seminarios, eventos, etc., sobre producción ecológica

II. CARACTERIZACIÓN DE LOS CANALES MINORISTAS ESPECIALIZADOS EN VENTA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS

La definición y valoración de las características y magnitudes básicas de los canales minoristas especializados en la venta de alimentos y bebidas ecológicos, resulta de la investigación realizada sobre dichos canales, a través de las tres vías de investigación complementarias ya indicadas en el capítulo anterior:

- Encuestas a través de cuestionario.
- Consultas directas mediante entrevistas.
- Análisis de numerosas bases documentales disponibles (publicaciones, trabajos, webs, etc.)

A partir de la información obtenida se han podido identificar, analizar y valorar las principales características y magnitudes básicas, específicas o más destacadas, de los **canales minoristas especializados** en la venta de productos ecológicos, integrándolas en el marco general de la comercialización y distribución de estos productos y en el conjunto global de la cadena de valor representativa del comportamiento del Sector Ecológico.

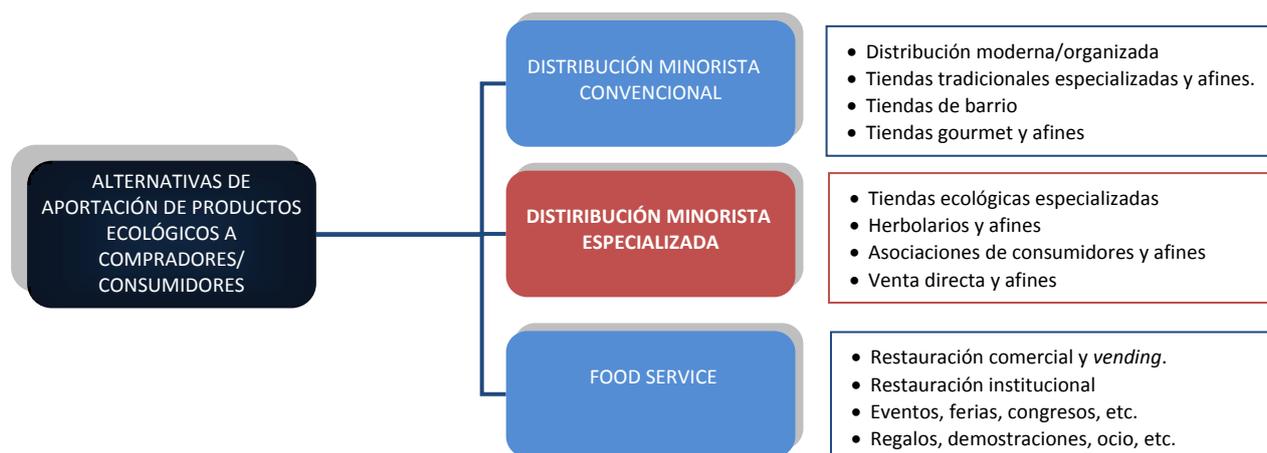
Para establecer la caracterización de los canales minoristas especializados en productos ecológicos, se han definido y analizado estos aspectos principales:

1. Marco general de la distribución minorista de productos ecológicos.
2. Estructura y características básicas de los canales minoristas especializados.
3. El comprador de productos a través de los canales minoristas especializados.
4. Oferta de productos ecológicos en los canales minoristas especializados.
5. El aprovisionamiento en los canales minoristas especializados.
6. Importante función de los mayoristas especializados.
7. Políticas de precios y márgenes.
8. Política comercial y estrategias de marketing.
9. Evolución previsible de los canales minoristas especializados.

En cada uno de estos apartados se aportan valoraciones cualitativas y cuantitativas derivadas de los resultados obtenidos en la investigación realizada, ya sea vía encuesta, mediante tabulación de sus cuestionarios, ya sea vía consulta directa, mediante integración de los datos y opiniones aportados por los entrevistados, ya sea a partir de la información obtenida en las bases documentales seleccionadas y analizadas.

II.1. Marco general de la distribución minorista de productos ecológicos

Una característica general muy destacable de toda la cadena de valor de la producción ecológica es la gran **cantidad y variedad de alternativas** con que cuentan los productores y elaboradores de alimentos y bebidas ecológicos para abordar la distribución de sus productos, especialmente en la fase de “distribución en destino” o de aportación de dichos productos a los compradores/consumidores:



En la actualidad, la aportación de alimentos y bebidas ecológicos a los consumidores españoles a través del **Food Service**, en cualquiera de sus formatos, es muy poco relevante; por otra parte la presencia de productos ecológicos en los lineales de venta de la **Distribución Moderna**, como es conocido, todavía es bastante limitada, al menos si se compara con el peso que tienen los productos ecológicos en los lineales de venta de las grandes cadenas alimentarias de Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, EEUU, Dinamarca, Austria, etc., países en los que el consumo per cápita de estos productos es mucho más elevado que en España.

Así pues, en estos momentos uno de los pilares básicos de la distribución minorista de productos ecológicos en España, lo sigue representando el **canal especializado**, a través de sus numerosos formatos ya que posiblemente representa entre el 50% y el 60% de todos los alimentos y bebidas ecológicos que compran y/o consumen los españoles:

	% Ventas o aportaciones de productos ecológicos al comprador/consumidor
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución minorista convencional 	35% - 40%
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución minorista especializada 	50% - 60%
<ul style="list-style-type: none"> • Canal “ food service” 	2% - 3%
TOTAL	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, entrevistas y bases documentales analizadas

La **estructura global** de la distribución minorista de productos ecológicos (incluyendo convencional y especializados) se caracteriza, como ya se indicó anteriormente, por su **amplitud, variedad y dispersión**; lo que unido a la limitada dimensión del mercado interior (o volumen total de compra de productos ecológicos) se traduce, en general, en una “oferta por establecimiento” de **limitada dimensión**, con los consiguientes efectos en costes, márgenes y barreras para el desarrollo del mercado interior.

A partir de las distintas líneas de investigación utilizadas en el trabajo llevado a cabo, se ha podido establecer que en los momentos actuales dicha estructura global de distribución minorista de productos ecológicos (incluyendo convencional y especializados) estaría integrada, **aproximadamente por unos 4.500 ó 5.500 establecimientos**; existiendo además un cierto grado de volatilidad en dicha estructura, al ser frecuentes los cierres o aperturas de tales establecimientos.

La facturación global de todo el conjunto global de distribuidores minoristas operativos en España (incluyendo convencional y especializado) habría alcanzado en 2010 unos 920 millones de euros, como ya se indicó anteriormente; y dicha facturación se habría repartido como sigue, según tipos de canales minoristas:

Canal Minorista	Nº de Establecimientos	Facturación (Millones Euros)	Facturación promedio por establecimiento (Millones Euros)
Canales convencionales	800 - 1.000	250 – 450	0,390
Canales especializados	3.500 – 4.200	500 – 600	0,143
Food Service	200 – 300	15 – 35	0,100
TOTAL	4.500 – 5.500	765 – 1.085 (promedio 920)	0,184

En el **Cuadro 2** se ofrece una visión orientativa de la estructura y de la facturación de cada una de las principales tipologías de canales minoristas de alimentos y bebidas ecológicos utilizados en España.

Se trata de unas primeras aproximaciones, orientativas y estimativas, obtenidas a partir de la documentación examinada y de la información facilitada por los agentes sectoriales consultados. Constituye, por tanto, una primera visión integral explicativa de la estructura de los canales de distribución de productos ecológicos, lo que podrá servir como punto de partida para investigar y profundizar sobre este marco general de distribución minorista, con el fin de verificar y ampliar análisis y valoraciones de sus integrantes.

No obstante, no cabe duda de que estas primeras valoraciones son suficientes para entender el alcance y efecto del problema de dimensionamiento que afecta al conjunto global de la estructura de distribución minorista de productos ecológicos, así como a todos y cada uno de los formatos de canal minorista integrantes de dicha estructura global. De forma que en casi ninguno de estos canales se alcanzan adecuados “**umbrales de dimensión/ oferta/ eficacia comercial**”; lo cual se traduce, no solo en mayores costes y menores márgenes para el canal, sino también en la limitación de la oferta y del surtido, así como en la mayor dificultad para hacer una

gestión de marketing adecuada; gestión que es imprescindible para la extensión del mercado interior.

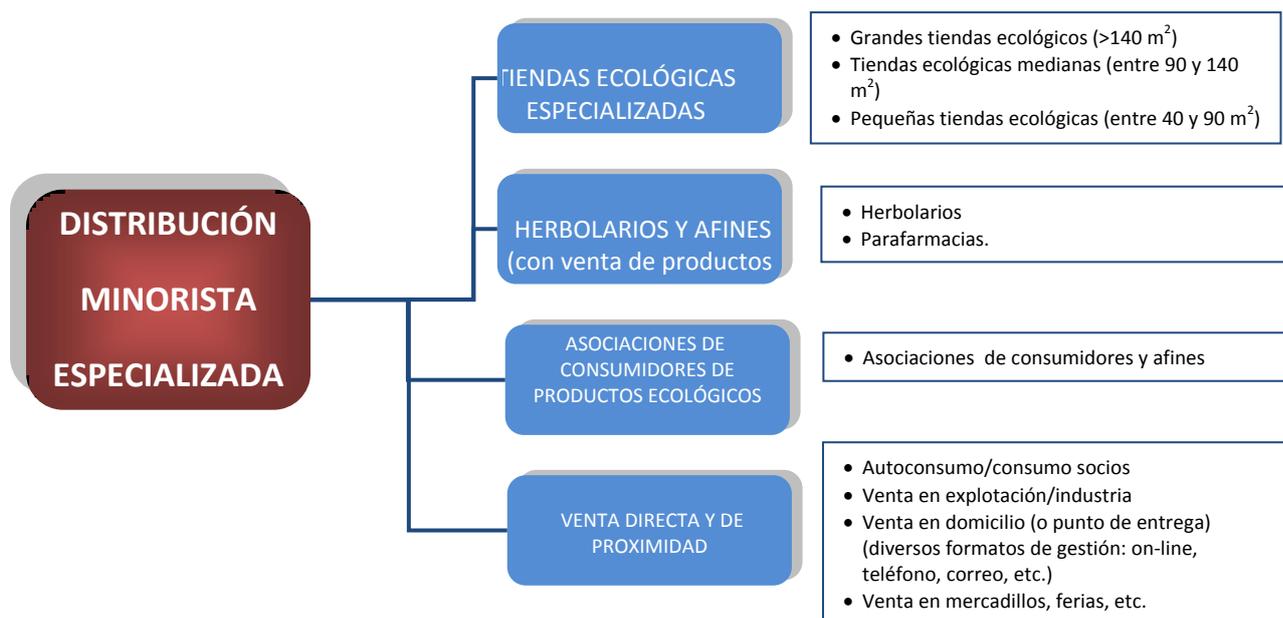
CUADRO 2. ESTRUCTURA APROXIMADA DE LA COMERCIALIZACIÓN MINORISTA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS ECOLÓGICOS

CANAL MINORISTA	Nº Establecimientos	Facturación (M.€)
I. CANALES CONVENCIONALES	800-1.000	250-450
1. Distribución moderna (hiper, super, discount)	500-600	200-300
2. Distribución convencional tradicional (tiendas, mercados, gourmet, etc.)	300-400	50-90
II. CANALES ESPECIALIZADOS	3.500-4.200	500-600
3. Grandes tiendas ecológicas especializadas (>140 m ²)	50-100	140-180
4. Pequeñas y medianas tiendas ecológicas especializadas (de 140 m ² a 40 m ²)	950-1.100	175-200
5. Herbolarios (con productos ecológicos)	1.600-1.900	125-140
6. Asociaciones de consumidores y afines	500-600	30-40
7. Venta directa (autoconsumo, granja, domicilio, etc.)	400-500	15-20
8. Otros canales minoristas (mercadillos, ferias, eventos, regalos, etc.)	(sd)	15-20
III. FOOD-SERVICE	200-300	15-35
9. Restauración convencional	(sd)	7-15
10. Restauración institucional	(sd)	8-20
TOTAL	4.500-5.500	765-1.085 Promedio 920 (*)
(*) Nota: Esta valoración del mercado interior se refiere a 2010/2011 y es muy similar a la valoración dada por MARM en su informe de 2010 (906 M.€)		
Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, consulta y bases documentales examinadas.		

II.2. Características de los canales minoristas especializados

Los **canales minoristas especializados** en la venta de alimentos y bebidas ecológicos se caracterizan, entre otros rasgos, por la gran diversidad de formatos o tipologías existentes; y por la variedad de orientaciones y prácticas comerciales de los mismos; y en muchos casos también por su **polivalencia como operadores**.

Una representación esquemática de la estructura de canales minoristas especializados podría ser la siguiente:



De acuerdo con los datos avanzados en el Cuadro 2 anterior, la **estructura del Canal minorista especializado** en la comercialización de productos ecológicos, estaría integrada por unos 3.500 ó 4.200 establecimientos de muy diversas dimensiones y características:

- Grandes tiendas ecológicas especializadas o supermercados ecológicos (> 140 m²)
- Medianas tiendas ecológicas especializadas (entre 90 y 140 m²)
- Pequeñas tiendas ecológicas especializadas (entre 40 y 90 m²)
- Herbolarios.
- Asociaciones de consumidores y similares (asociaciones de productores/ consumidores, grupos de consumo; etc.)
- Venta directa (autoconsumo; venta en explotación o fabricante; venta directa productor/domicilio del consumidor; etc.)
- Venta de proximidad y otros (mercadillos, ferias, eventos, regalos, etc.)

Las principales magnitudes básicas que caracterizan dicha estructura de canales minoristas especializados, según se deduce de las investigaciones llevadas a cabo, serían las siguientes, por tipología de canal:

CANALES MINORISTAS ESPECIALIZADOS	Nº Establec.	Facturación (Millones €)	Empleo (Nº)	Facturación promedio por establecimiento (Millones €)
Grandes Tiendas Ecológicas (>140 m ²)	50-100	140-180	500-1.200	2,3
Medianas y Pequeñas T. Ecológicas (40-140 m ²)	950-1.100	175-200	2.500-3.500	0,182
Herbolarios	1.600-1.900	125-140	2.600-3.200	0,075
Asociaciones de Consumo	500-600	30-40	250-300	0,065
Venta Directa	400-500	15-20	150-200	0,040
Otros canales minoristas	(sd)	15-20	(sd)	(sd)
TOTAL	4.500-5.500	500-600	6.000-8.400	0,110

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, entrevistas y bases documentales disponibles

A la vista de las cifras anteriores cabe confirmar la importancia de los canales minoristas especializados en la comercialización y distribución final de productos ecológicos; así como la gran abundancia de establecimientos de venta y su reducida dimensión promedio, con porcentajes de ventas por establecimiento y por empleado realmente bajos; lo cual exige la aplicación de márgenes capaces de absorber, con poco nivel de actividad, no solo los altos costes de aprovisionamiento, sino también el coste de la propia tienda. Y todo ello influye, en definitiva, en los precios de los productos en el punto de venta.

Es relativamente limitado el peso específico de los denominados “canales cortos o semicortos”. Efectivamente, tanto en número de establecimientos como en facturación, la implantación de aquellos colectivos de minoristas especializados que se podrían caracterizar como preferentemente orientados a los denominados “canales cortos o semicortos”, es **significativamente menor** que la implantación de los minoristas especializados en venta de productos ecológicos que operan a través de los canales de distribución clásicos. El reparto aproximado de uno y otro tipo de minoristas especializados podría ser el siguiente:

Tipología de minoristas especializados	% sobre nº establecimientos minoristas especializados	% sobre facturación del canal minorista especializado
Canal minorista especializado normal (tiendas grandes, medianas y pequeñas, y herbolarios)	74%	87%
Canal minorista especializado corto o semicorto (Asociaciones de consumidores, venta directa, venta de proximidad)	26%	13%
TOTAL	100%	100%

No obstante, es indudable su atractivo logístico circunscrito a mercados locales y determinados tipos de productos. Posiblemente una mayor información sobre la realidad y estructura del mercado de productos ecológicos ayudaría a comprender mejor la importancia y función real de cada tipología de canal, así como la necesidad de utilizar en cada caso, circunstancia y lugar, el *mix* de canales más adecuado, sin condicionar la elección de dicho *mix* a planteamientos productivos o culturales prefijados.

Los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos cubren toda la geografía española, aunque su implantación es más importante en determinadas CCAA:

CCAA	% Implantación	CCAA	% Implantación
Cataluña	21	País Vasco	5
Andalucía	15	Navarra	5
Madrid	11	Rioja	3
C. Valenciana	11	Aragón	3
Islas Canarias	8	Murcia	3
Islas Baleares	7	Galicia	2
		Resto CCAA	6

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, entrevistas y bases documentales examinadas

Las **tiendas especializadas en productos ecológicos** representan el pilar fundamental de la comercialización a través de canales especializados; y dentro de este grupo hay que diferenciar entre “grandes tiendas ecológicas/supermercados” (con dimensiones por encima de 140 m²) y las “pequeñas/medianas tiendas ecológicas” (con dimensiones entre 40 y 140 m²). La orientación y actividad comercial y de aprovisionamiento de una u otra tipología son muy diferentes.

Las “**grandes tiendas ecológicas**” (o supermercados) se ubican preferentemente en grandes ciudades de Cataluña, Madrid, Andalucía, C. Valenciana, etc. Se contabilizarían entre 50 y 100 establecimientos de este tipo, con dimensiones variables entre 140 y 500 m² y con facturaciones por establecimiento que oscilarían entre 1 y 3 millones de euros/año; el empleo variaría entre 6 y 20 empleados por establecimiento. Y cuentan con una oferta amplia con todo tipo de producto ecológico (frescos vegetales y animales, elaborados, vinos, aceites, etc.). En muchos casos es posible hacer la compra on-line con entrega en domicilio del cliente

Las “**pequeñas y medianas**” especializadas en productos ecológicos son muy numerosas (unas 1.000 aproximadamente), con una dimensión que oscila entre 40 y 140 m² y con 1, 2 ó 3 empleados. La facturación de estas tiendas varía entre 100.000 y 300.000 euros/año; normalmente se aprovisionan en mayoristas independientes e importadores; y buena parte de sus ventas corresponde a productos elaborados, con singular presencia también de productos cosméticos, así como de hierbas aromáticas y medicinales, infusiones, semillas y cereales; entre un 20% y un 60% de sus ventas son importaciones; y generalmente venden con marca de fabricante. Se reparten por toda la geografía nacional y en las grandes ciudades adquieren rasgos de “tienda de barrio” muy cercanas a una clientela asidua que se deja asesorar, siguiendo una pauta de comportamiento muy próxima a los herbolarios.

Los **herbolarios** (o herboristerías) son muy abundantes en España; se estima que hay cerca de 5.000 herbolarios, de los cuales unos 1.600 ó 1.900 venden productos ecológicos además de los productos propios del herbolario (complementos dietéticos, zumos y jarabes, sales minerales, plantas medicinales y aromáticas, y productos de perfumería y cosmética). La cifra de herbolarios con venta de producto ecológico ha ido creciendo con el tiempo (en el año 2005 estos alimentos solo representaban el 6% de las ventas de los herbolarios; en 2011 ese porcentaje se acerca, como promedio, al 22%). También tienen una orientación tipo tienda de barrio y se ubican en todo tipo de zonas urbanas, con independencia del nivel de renta de éstas. Constituyen el grupo de minoristas especialistas más numeroso de todos los existentes, aunque su facturación global en productos ecológicos comercializados no es muy alta por la reducida dimensión promedio de los propios herbolarios, por la todavía escasa implantación en los mismos de los productos ecológicos y la limitación de su oferta a productos elaborados o envasados refrigerados (lácteos especialmente). Por su amplia estructura y ubicación, configuran una interesante red de distribución que podría ser de interés para la potenciación de la distribución minorista de alimentos ecológicos elaborados y también frescos.

Las **asociaciones de consumidores** de productos ecológicos o canales afines o similares (como asociaciones o grupos de compradores, asociaciones de productores-consumidores, grupos de consumo, etc.) han crecido con fuerza en España en los últimos 10 años, estimándose que hay operativas entre 500 y 600, integrando tanto las cooperativas de productores/compradores (a modo de sistema de autoconsumo múltiple) como los grupos de consumo (asociaciones de consumidores que autogestionan la compra y distribución de alimentos y bebidas ecológicos entre sus socios); ambos formatos están adquiriendo mucho desarrollo (el primero en Andalucía y Extremadura, sobre todo y el segundo en Cataluña y Madrid); aunque ambos formatos están operativos en numerosas CCAA españolas. Se estima que más de 25.000 familias se abastecen de alimentos y bebidas ecológicos a través de este formato, predominando ampliamente las cestas de compra basadas en productos frescos especialmente de origen vegetal. Las cooperativas de productores/consumidores representan un genuino ejemplo de “canal corto” aplicable a escala local; sin embargo las asociaciones de consumidores ya se separan más de ese modelo genuino de canal corto al exigir una logística y una comercialización más amplia y compleja.

En este formato de venta resulta significativa una imagen de producto ecológico que tiene en cuenta más valores que los propios de producción ecológica, como son la producción local, la sostenibilidad en el consumo, las relaciones basadas en el conocimiento personal, la promoción de la cultura y los valores tradicionales, etc.; valores que, en ocasiones, pueden prevalecer sobre el propio aspecto ecológico del producto.

La **venta directa y/o de proximidad** constituye una especie de cajón de sastre en la que se pueden incluir diferentes formatos de venta de alimentos y bebidas ecológicos:

- El **autoconsumo** por los propios dueños de una explotación ecológica o los socios de una cooperativa. La valoración de dicho consumo y su caracterización sería muy compleja, pero puede ser un valor significativo que normalmente no se suele tener en cuenta.
- La **venta directa en explotación o industria** representa aparentemente uno de los más eficaces y menos costosos “canales cortos” de venta minorista; puede ir asociado a planteamientos de turismo o gastronomía rural o local, ocio, formación, etc. En España

todavía está poco desarrollado pero no cabe duda que es una interesante opción a promover.

- La comercialización y distribución directa productor/fabricante y consumidor/ comprador, mediante la **entrega en domicilio**, previa gestión de la compraventa, ya sea a través de teléfono, fax, correo convencional, correo electrónico o internet. Representa un modelo de canal de distribución “semicorto” por cuanto incorpora un costoso sistema logístico de reparto domiciliario. En cualquier caso, su principal interés sería a escala local, incluso como suministro de la restauración local.
- Las denominadas **ventas de proximidad** se suelen asociar con la comercialización directa en mercadillos, ferias, locales, eventos locales, celebraciones gastronómicas, ventas itinerantes, etc. No todos los operadores consultados apoyan claramente estos modelos de “canal semicorto” por considerar que las garantías que debe tener el producto ecológico y el control correspondiente son más difíciles de ejercer en este formato de venta. No obstante es verificable la creciente presencia de alimentos y bebidas ecológicos en estas “ventas de proximidad”, así como el interés que despierta entre los asiduos a mercadillos, ferias o celebraciones locales, etc. También se apunta como necesario reflexionar sobre la asociación de imagen que para un consumidor convencional puede provocar la presencia de productos ecológicos junto a artesanías, cerámicas, productos exóticos o étnicos, etc.
- Finalmente es obligado referirse a las **ventas on-line**, sobre todo a la vista de la enorme proliferación de webs ecológicas, catálogos digitales de vendedores de productos ecológicos e, incluso de plataformas de comercialización ligadas a mayoristas implantados en mercas o similares. De hecho no se podría hablar en muchos casos de auténticos sistemas de comercialización y distribución on-line (comercio electrónico) sino de herramientas o procedimientos de presentación de productos y precios, de promoción individual o de vehículo de contacto con potenciales compradores; en el caso de algunas plataformas asociadas a mayoristas si se utiliza con mayor intensidad la gestión on-line pero no se simplifica en forma significativa la cadena logística “origen/mayorista/distribución capilar”, por lo que no tiene nada que ver con lo que genuinamente representa una “venta directa”.

Para que así fuera sería necesario disponer de plataformas establecidas como auténticos centros integrales de comercialización/distribución” o “lonjas comerciales de vendedores y compradores” donde en unas primeras fases de desarrollo de tales plataformas toda la gestión promocional, de interrelación comercial y logística se configurase a través de la plataforma virtual, dando paso más adelante, si fuera necesario a plataformas logísticas convencionales en puntos de destino. Actualmente no parece existir en España plataformas integrales de esta naturaleza (aunque sí las hay operativas en otros sectores); aunque podría sugerirse su aplicación en el sector ecológico por las especiales características y exigencias de la comercialización y distribución de estos productos.

Así pues, no cabe duda que la venta directa representa una interesante alternativa para algunos productos, algunas zonas o algunas tipologías de compradores; y pueden desarrollarse mucho más en España, sobre todo en algunos formatos (como la venta directa en explotación o fábrica aunque asociada a otros planteamientos comerciales complementarios). Pero no debe olvidarse que no todos los formatos de venta directa se pueden asimilar a los denominados “canales cortos” ni que, a pesar de todos los formatos existentes, el conjunto global de las ventas directas de productos ecológicos solo representaría una pequeña parte de las ventas totales que venderían los canales especializados.

Con frecuencia un mismo agente u operador interviene en dos o más tipologías de actividades de distribución:

- Un minorista final o punto de venta puede ser también punto logístico de una asociación de consumidores.
- Un minorista puede ser también distribuidor mayorista, importador y exportador.
- Una cooperativa puede actuar como venta directa y como distribuidor o exportador.
- Una asociación de consumidores puede actuar como mayorista o importador.
- Etc.

Un último rasgo a destacar relativo al colectivo de minoristas especializados en la venta de productos ecológicos es su todavía insuficiente grado de vertebración sectorial, siendo aun poco relevantes las entidades asociativas o representativas de los intereses de este colectivo. Así, no se han encontrado, a lo largo del trabajo realizado, asociaciones vertebradoras de las tiendas ecológicas especializadas, aunque es de suponer que podrían estar integradas en las correspondientes asociaciones de comercio convencional. Sí existen, sin embargo, diferentes asociaciones regionales de herbolarios, algunas de ellas (todavía pocas) integradas en FENADIHER, lo cual ya representa un importante soporte como punto de partida para la promoción de una mayor y mejor vertebración y capacidad de interlocución de estos colectivos de minoristas.

II.3. El comprador de producto ecológico en canal minorista especializado.

Por lo general, y según la opinión aportada por los propios operadores, el comprador de productos ecológicos en establecimientos minoristas especializados en la venta de estos productos, reúne características especiales que lo diferencian claramente del comprador convencional que adquiere “puntualmente” algún producto ecológico en los establecimientos minoristas convencionales (ya sean de la distribución organizada o tradicional)

Efectivamente, los operadores consultados entienden que desde el punto de vista cualitativo, el comprador actual de alimentos y bebidas ecológico se diferencia sensiblemente del comprador convencional:

- En general dispone de una mayor capacidad de compra por mayor nivel de renta.
- Con frecuencia forma parte de un colectivo de alto nivel cultural y formativo; y/o de profesionales relativamente cualificados; suelen ser de edad intermedia y con familia no muy amplia.
- Igualmente, la mayoría de los compradores de productos ecológicos están muy sensibilizados por la salud y seguridad alimentaria, por lo que están dispuestos a pagar un cierto sobreprecio en los alimentos que adquieren.
- Una pequeña parte también tiene una fuerte concienciación medioambiental y de bienestar animal.
- La mayoría están totalmente familiarizados con las tecnologías de la información y son favorables al e-comercio.
- Suelen realizar sus compras de productos ecológicos en establecimientos próximos o de garantía; y allí compran el surtido que encuentran aunque otra parte de la compra tienen que realizarla en formato convencional.
- Otro grupo de consumidores sería el configurado por los integrantes de las asociaciones de consumidores o formatos similares (unas 500 ó 600 actualmente que aprovisionan en su conjunto a más de 25.000 familias)

Contabilizando todo tipo de comprador de productos ecológicos (en todo tipo de establecimiento/ canal minorista), la realidad es que tan solo una pequeña parte del colectivo total de compradores de todo tipo de alimentos y bebidas (integrado por unos 16 millones aproximadamente) sería comprador habitual de alimentos y bebidas ecológicos.

La posible estructura representativa del colectivo de compradores de alimentos y bebidas ecológicos (usuarios de todo tipo de establecimiento minorista, convencional o especializado) podría ser la siguiente:

- Existirían entre 500.000 y 600.000 compradores frecuentes y mínimamente significativos que acudirían a comprar a unos 4.500 ó 5.500 establecimientos.

- Como promedio, cada uno de estos compradores (unos 110 por establecimiento) efectuaría una media de una compra semanal (entre 40 y 50 compras anuales) por un valor de compra promedio de 30 ó 40 euros/compra. Lo cual conduce a un valor de mercado, en punto de venta y en todo tipo de canal minorista, próximo a los 920 millones de euros. (48 compras/año X 36 euros/compra X 550.000 compradores = 920 millones de euros).

Estas valoraciones orientativas permitirían concluir que:

- Los establecimientos minoristas ecológicos representan el 1,7% de la estructura minorista total alimentaria.
- Un 3,2% de los compradores españoles realizarían compras de productos ecológicos.
- El valor total de las compras en punto de venta representaría el 1% del gasto de los españoles en alimentación.

Y en el caso concreto de los **canales minoristas especializados**, por su parte, contarían con un colectivo fiel de consumidores, con presencia frecuente en el establecimiento y cierta regularidad en el valor de la compra, con relación fluida con el vendedor y cierta afinidad con la filosofía o cultura de la producción ecológica. En base a los datos del trabajo realizado se puede decir que el conjunto de minoristas especializados en ecológicos abastece a un colectivo de 250.000 a 350.000 compradores (unos 100 por establecimiento), los cuales realizan entre 45 y 50 compras al año, con un valor promedio de cada compra que oscilaría entre los 20 y los 60 euros; todo lo cual apunta a unas ventas globales a través de tales canales minoristas especializados que variaría entre los 500 y 600 millones de euros.

En la investigación documental realizada se han examinado estudios sobre actitudes, tendencias, necesidades, expectativas y hábitos de compra del consumidor de productos ecológicos. Y también se han revisado algunos trabajos conteniendo valoraciones cuantitativas y cualitativas relativas a volúmenes de compra de productos ecológicos, precios aplicados, etc. Aunque toda esta información, o bien se refiere al conjunto global de la distribución de alimentos ecológicos, o bien se centra en la distribución moderna generalista. Por lo que el presente trabajo permite completar la información disponible y establecer análisis comparativos entre el comportamiento del comprador de productos ecológicos en establecimientos convencionales y el comportamiento del que compra dichos productos en canales minoristas especializados.

En cualquier caso, y desde un punto de vista general, no parece que el consumidor convencional aplique un patrón de conducta distinto a la hora de elegir su compra en función de si se trata de producto convencional o ecológico. Esto es así porque el consumidor no busca un determinado producto o tipo de producto, sino la satisfacción de unas necesidades o expectativas, y éstas son comunes tanto si se trata de producto convencional como ecológico.

II.4. La oferta de producto ecológico en canal minorista especializado.

La oferta de productos ecológicos en los canales minoristas especializados varía extraordinariamente según la tipología de canal; y muy especialmente, varía en función de la dimensión del establecimiento (en el caso de canales minoristas que utilizan éstos). Por regla general, los establecimientos de mayor dimensión (por encima de los 140 m²) cuentan con productos frescos (vegetal y animal) y refrigerados; mientras que las tiendas de pequeña dimensión y los herbolarios no suelen ofertar esos productos frescos, limitándose en ciertos casos a presentar en una reducida “estantería de frío” algunos productos lácteos o elaborados cárnicos envasados.

En las **grandes tiendas ecológicas** (o supermercados) las ventas de productos frescos tienen un peso muy importante (en torno al 30%-50% de las ventas).

En estas grandes tiendas ecológicas también se encuentra una amplia y variada oferta de productos elaborados, si bien es más importante en algunas líneas de productos:

- Ante todo los derivados de soja, avena, etc.
- Aceites y vinagres.
- Miel.
- Conservas vegetales y zumos.
- Arroces y legumbres.
- Panadería, pastelería y afines.
- Infusiones y cafés.
- Pastas y cereales.
- Vinos de uva ecológica, cervezas y licores.
- Condimentos, hierbas aromáticas y medicinales.

También se encuentran en los lineales de venta de estas grandes tiendas ecológicas especializadas una significativa oferta de productos dietéticos, complementos nutritivos y de alimentación infantil; así como de perfumería y cosmética; entre todos estos productos pueden llegar a representar más del 20% de la oferta, en algunos casos.

Se realizan ventas a granel (básicamente productos frescos y legumbres) y con marca de fabricante; las ventas con marca de distribución son prácticamente inexistentes en este tipo de canales minoristas especializados.

En las **pequeñas tiendas ecológicas especializadas y en los herbolarios**, por lo general no es frecuente encontrar frutas y verduras frescas ni carne fresca; solamente en las vitrinas refrigeradas se pueden encontrar lácteos frescos (yogures, quesos, postres, mantequilla, etc.) o derivados cárnicos loncheados y envasados (jamón cocido o curado). Sin embargo la mayor parte de la oferta se dirige a productos elaborados, destacando los derivados de soja, aceites y vinagres, conservas vegetales y zumos, miel, pastas y cereales, pastelería y galletas, infusiones y

café, condimentos, hierbas aromáticas y medicinales, y también cosmética. La mayor parte de la oferta se hace con marca de fabricante.

No obstante, también hay algunas pequeñas tiendas especializadas en frutas y verduras ecológicas o en carne fresca ecológica; en esos casos se especializan 100% en esos productos.

Las **asociaciones de consumidores** (y formatos afines o similares) normalmente centran su oferta en frutas y verduras frescas; y la **venta directa** también se orientan preferencialmente a estos productos frescos, o bien a determinados monoprodutos como aceite o vino.

En definitiva, podría decirse que tan solo en las mayores tiendas ecológicas especializadas los consumidores podrían encontrar una oferta de producto amplia y suficiente para completar su “cesta de la compra” multiproducto y válida para las necesidades de un hogar o centro de restauración.

En el caso de las tiendas pequeñas o herbolarios el surtido es más reducido, suele faltar la mayoría de los productos frescos imprescindibles en cualquier cesta de la compra, por lo que los clientes de estos establecimientos especializados acuden a ellos a sabiendas de que van a encontrar en los mismos tan solo unos productos concretos y de que su cesta de la compra tendrá que completarla en un establecimiento minorista convencional.

En el Cuadro 3 se ofrece una valoración aproximada de las estructuras de oferta según tipologías de establecimientos.

CUADRO 3. LA ESTRUCTURA DE LA OFERTA DE ALIMENTOS ECOLÓGICOS EN LOS CANALES MINORISTAS ESPECIALIZADOS

• En los grandes establecimientos (entre 140 y 400 m²):	
○ P. frescos/refrigerados	35% - 50%
▪ Frutas y verduras	25% - 40%
▪ Cárnicos, huevos y lácteos frescos	10% - 15%
○ Productos elaborados envasados ambient.....	40% - 45%
○ Otros productos ecológicos.....	10% - 15%
• En las tiendas ecológicas de tamaño medio (entre 90 y 140 m²):	
○ P. frescos/refrigerados	25% - 35%
▪ Frutas y verduras	s/d
▪ Cárnicos, huevos y lácteos frescos	s/d
○ Productos elaborados envasados ambient.....	50% - 60%
○ Otros productos ecológicos.....	15% - 25%
• En las tiendas ecológicas pequeñas (entre 40 y 90 m²):	
○ P. frescos/refrigerados	10% - 15%
▪ Frutas y verduras	s/d
▪ Cárnicos, huevos y lácteos frescos	10% - 15%
○ Productos elaborados envasados ambient.....	50% - 60%
○ Otros productos ecológicos.....	20% - 25%
• En los herbolarios:	
○ P. frescos/refrigerados	10% - 15%
▪ Frutas y verduras	s/d
▪ Cárnicos, huevos y lácteos frescos	10% - 15%
○ Productos elaborados envasados ambient.....	45% - 55%
○ Otros productos ecológicos.....	30% - 40%
• En las asociaciones de consumidores y formatos afines o similares:	
○ P. frescos/refrigerados	80% - 90%
▪ Frutas y verduras	50% - 60%
▪ Cárnicos, huevos y lácteos frescos	30% - 40%
○ Productos elaborados envasados ambient.....	10% - 20%
○ Otros productos ecológicos.....	0% - 5%
• Venta directa:	
Cualquier tipo de producto según tipología proveedor individual (normalmente monoproducción)	
<i>Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, entrevistas y bases documentales examinadas</i>	

Cada gama de alimentos y bebidas ecológicos tiene sus opciones o posibilidades óptimas de acceder a uno o varios tipos de canales minoristas. Pero muchas de estas gamas, a corto plazo, no tendrán muchas oportunidades en determinados canales. Es de enorme importancia saber relacionar gama/canal minorista.

Con frecuencia el concepto “**ecológico**” se asocia al concepto “**fresco**”. Por eso en todos los mercados estas gamas ocupan un lugar prioritario. Lo cual obliga a diseñar estrategias específicas de distribución minorista de estos productos frescos (incluso, refrigerados).

Sin embargo, buena parte de las tiendas especializadas en productos ecológicos no venden productos frescos o refrigerados. Y sus gamas de productos ambient están muy relacionadas con los productos naturales, especiales, sojas, avenas, etc.

La inmensa mayoría de los alimentos y bebidas ecológicos que adquiere un consumidor de alimentos y bebidas ecológicos tienen un mayor o menor grado de elaboración o transformación, siendo relativamente bajo el peso de las ventas de materias primas a granel. Esto es todavía más evidente en buena parte de los canales minoristas especializados.

- La mayoría de las frutas y verduras, o cereales y leguminosas, que se comercializan en los canales minoristas, son productos que han pasado por un proceso de elaboración relativamente significativo (centrales hortofrutícolas, fábricas, etc.)
- La mayoría de los productos cárnicos, lácteos, huevos, miel y similares, aunque se comercialicen en fresco/refrigerado, también han pasado por un proceso de elaboración industrial (matadero, industria láctea, industria avícola, etc.)
- Y, obviamente, el conjunto de productos ecológicos elaborados es resultado de procesos de transformación industrial.

No debe mantenerse, por tanto, la tesis de que casi toda la producción ecológica se comercializa o exporta sin valor añadido; lo cual no quiere decir que los productos ecológicos a través de mejoras tecnológicas y de innovación, necesitan evolucionar continuamente hacia formatos de mayor valor añadido.

En los canales minoristas especializados en productos ecológicos es creciente la implantación de otras numerosas gamas de productos no alimentarios a los que a veces también se les cataloga y/o identifica como producto certificado ecológico.

- Cosmética
- Perfumería y droguería
- Condimentos, plantas aromáticas y medicinales
- Textil
- Nutrientes y complementos dietéticos
- Flores y plantas.
- Otros

Es muy importante prestar atención a las posibles relaciones de dependencia e imagen entre los alimentos ecológicos y esas otras gamas de productos no alimentarios, evitando efectos adversos para la imagen y percepción del producto ecológico, y potenciando lo que tiene de beneficiosa esta asociación para la dimensión, rentabilidad y viabilidad de la venta.

Sin embargo, esta gran amplitud de oferta ecológica obliga al canal minorista a contar con una no menos amplia y variada red de proveedores, al no existir plataformas integrales de aprovisionamiento de productos ecológicos.

Del trabajo realizado se desprende que, salvo los grandes establecimientos de venta de producto ecológico, la mayor parte del canal especialista presenta surtidos basados en la disponibilidad de proveedores y distribuidores, más que en las necesidades de sus clientes y en el modelo de negocio definido. Y muchas veces las políticas de productos y promoción vienen marcadas por dicha disponibilidad de surtido en los proveedores

II.5. El aprovisionamiento en los canales minoristas especializados

En general, los circuitos de aprovisionamiento utilizados por los minoristas de alimentos y bebidas ecológicos son muy numerosos y variados, aunque la actividad especializada en ecológicos en muchos de ellos tiene todavía relativamente poca envergadura, lo cual se traduce en mayores costes logísticos y de distribución. La concentración de oferta y la racionalización logística, son evidentes necesidades para el sector (ver Cuadro 4):

CUADRO 4. CADENA DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA



Los factores determinantes de la elección de una **estrategia de aprovisionamiento** son muy numerosos:

- Principalmente la dimensión y tipología de establecimiento.
- Tipología de producto (especialmente fresco/elaborado)
- Proximidad del proveedor.
- Oferta del proveedor (amplitud, volumen, surtido, disponibilidad, continuidad, etc.)
- Seguridad de abastecimiento ofrecida por el proveedor.
- Dimensión y variedad del pedido.
- Precio del producto.
- Coste logístico.
- Caducidad y estacionalidad.
- Etc.

En consecuencia la elección del canal de suministro más adecuado siempre deberá resultar de un riguroso proceso de análisis de los factores decisivos; y casi siempre el resultado será un **“mix de circuitos de aprovisionamiento”**; lo cual no equivale a “aprovisionarse de todo lo que se ofrezca” por los proveedores puesto que la tienda siempre necesitará su propia estrategia de abastecimiento.

En el caso específico de los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos, los circuitos de aprovisionamiento más utilizados serían los siguientes:

	% del aprovisionamiento del conjunto
• Mayoristas independientes (e importadores)	35 – 50
• Directamente de productor, cooperativa o elaborador industrial	30 – 40
• Producción propia	10 – 15
• Otros minoristas o almacenistas locales	5 - 10

(Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta-consulta)

Obviamente, esta estructura de aprovisionamiento de tipo promedio, varía sensiblemente en función de la tipología de establecimientos minoristas especializados.

Así, en el caso de las grandes tiendas ecológicas suele ser bastante mayor el porcentaje de aprovisionamiento directo desde productor, cooperativa o fabricante (pudiendo llegar al 60% ó 70% en algunos casos)

Sin embargo las tiendas pequeñas y los herbolarios son muy dependientes, en su aprovisionamiento, de los mayoristas más o menos especializados en ecológicos (en muchos casos representan hasta el 80% ó 90% del aprovisionamiento)

Por su parte, las asociaciones de consumidores y afines y la venta on-line, basan su aprovisionamiento en la compra directa al productor, cooperativa o fabricante (casi un 100% en muchos casos)

Hay también otros modelos como el productor/ distribuidor/ minorista que normalmente se abastece con producción propia, completando su surtido con suministros de mayoristas o almacenistas locales.

Actualmente en la gestión de aprovisionamiento tienen fuerte implantación los sistemas de gestión on-line, aunque ello no representa más que un desarrollo tecnológico en tales sistemas, sin que ello equivalga necesariamente a un acortamiento de la cadena logística ni a una minoración de los costes correspondientes, salvo que se tratase de innovadoras y complejas estructuras de gestión integral on-line a través de plataformas tipo lonjas de aprovisionamiento integrales, por ahora poco desarrolladas en España. Sin embargo en algunas entrevistas, determinado tipo de tiendas especializadas verían con buenos ojos la disponibilidad de “centrales de compra”, digitales o convencionales.

En definitiva, la investigación realizada ha permitido constatar que el aprovisionamiento es un elemento decisivo en el funcionamiento fluido del canal de venta especialista, hasta el punto de que la estrategia, la gestión comercial e incluso la rentabilidad de los establecimientos se ven fuertemente influidas por este eslabón de la cadena de comercialización.

II.6. Importante función de los mayoristas especializados

Ya se ha avanzado y comentado la importante función que vienen desarrollando los mayoristas independientes en el proceso de comercialización de los productos ecológicos; función que adquiere máxima relevancia para las pequeñas tiendas especializadas y herbolarios; no obstante, muchos de éstos no siempre tienen posibilidad de acceder de forma sistemática y programada a estos mayoristas, ya sea por no tener información sobre ellos, ya sea por no poder negociar con ellos precios compatibles con los márgenes que necesitan aplicar esas pequeñas tiendas y/o herbolarios; por lo que con frecuencia su ámbito de aprovisionamiento se circunscribe a una determinada zona de influencia.

En cualquier caso, es evidente que en la cadena de valor de los alimentos y bebidas ecológicos opera con gran eficacia este eslabón de gran relevancia y fuerte implantación, que asume funciones como intermediario, mayorista, distribuidor, importados y promotor comercial. Se trata de un colectivo de 250/350 operadores, de los cuales 40/50 operan a nivel nacional y 200/300 son mayoristas distribuidores regionales o locales.

Normalmente, muchos de los grandes mayoristas cubren todos los sectores productivos; mientras que entre los pequeños mayoristas se da un mayor grado de especialización.

Por otra parte, la mayoría de los mayoristas que aprovisionan los canales minoristas de productos ecológicos, también operan con productos convencionales; y, sobre todo, con productos especiales (herboristería, naturales, dietéticos, etc.)

También ocurre, a veces, que algunos elaboradores, maquiladores, cooperativas o asociaciones de consumo, actúan como mayoristas distribuidores, como actividad complementaria de su orientación productiva principal.

El grupo de 40 ó 50 grandes mayoristas de ecológicos distribuiría entre 300 y 400 millones de euros al año; y el colectivo de mayoristas regionales o locales facturaría entre 100 y 150 millones de euros al año. Esto estaría indicando que cerca del 80% de las ventas de alimentos ecológicos pasaría a través de este colectivo de mayoristas intermediarios.

El colectivo de los mayores y principales mayoristas distribuidores de productos ecológicos que opera a escala nacional presentaría, en términos de aproximación, estas magnitudes básicas:

MAGNITUDES BÁSICAS	
Número de operadores	40 - 50
Facturación global (M.€)	350 - 450
Facturación/operador (M.€)	8 – 9
Empleo	2.500 – 3.000
Empleo/operador	50 – 60 (*)
Facturación/empleado (M.€)	0,14 – 0,16
Sectores principales (% s/ventas)	
• Frutas y verduras	25%
• Lácteos y cárnicos	10%
• Multisectorial	65%
CCAA (% s/ventas)	
• Cataluña	33%
• Madrid	25%
• Andalucía	15%
• C. Valenciana y Murcia	15%
• Resto CCAA	12%

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta, entrevistas y bases documentales examinadas

() Nota: En la cifra de empleo figuran también los empleados en otras actividades distintas de la distribución de productos ecológicos*

Normalmente son los mayoristas importadores los que plantean y proponen las iniciativas de promoción comercial que llevan a cabo las tiendas especializadas (especialmente las pequeñas) y los herbolarios.

También son estos mayoristas independientes los que asumen la mayor parte de las importaciones del sector ecológico español, generalmente en forma de producto envasado (pasta, cereales, semillas, infusiones, lácteos, arroces, conservas, zumos y jarabes, derivados de soja, alimentación infantil y dietéticos, alimentos y bebidas étnicos y/o exóticos, galletas, confitería y mermeladas, cafés y chocolates, cosmética, etc.); el porcentaje de venta de productos importados es muy variable, pudiendo oscilar entre el 10% y el 50%, según tipología de establecimientos minoristas a los que suministre.

Parece evidente la necesidad de conocer y divulgar la actividad de estos colectivos de mayoristas, distribuidores y/o importadores, así como de intensificar sus conexiones y cooperación con los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos; para lo cual estarían muy indicadas jornadas de reflexión conjuntas, manuales de buenas prácticas, programas compartidos de comunicación y promoción de los productos ecológicos, etc.

En esta misma línea de actuación cabría identificar, analizar, revisar y actualizar la nomenclatura y estructura de comercializadores e importadores que se recogen como “operadores sectoriales” por EUROSTAT:

	Número de operadores
• N° de comercializadores	1.295
• N° de importadores	93

Fuente: MARM – Estadísticas Ecológicas 2010

Según estas fuentes, unas pocas Comunidades Autónomas representarían buena parte de la estructura de comercialización / importación:

	% Comercializadores (sobre número)	% Importadores (sobre número)
Andalucía	54	12
Cataluña	12	35
C. Valenciana	7	17
Canarias	7	-
Extremadura	5	2
Baleares	4	-
Madrid	1	11
Resto CCAA	10	23
TOTAL	100	

Fuente: MARM – Estadísticas Ecológicas 2010

II.7. Políticas de precios y márgenes.

Una de las características más destacable de los productos ecológicos, señalada por los consumidores y reconocida por los propios canales minoristas de venta, ya sean especializados o convencionales, es el elevado precio de buena parte de los productos, cualquiera que sea su tipología, naturaleza o procedencia.

Es cierto que se trata de productos de contrastada calidad alimentaria, además de diferenciarse por otros especiales atributos de tales productos. Pero la realidad es que en muchos casos, con independencia de la estructura de cadena de valor de que se trate o del tipo de canal de comercialización utilizado, los productos ecológicos se posicionan en el lineal de venta con precios superiores a los convencionales; lo cual representa; probablemente una de las más importantes barrera al desarrollo del mercado interior de los productos ecológicos en España.

En la investigación realizada se ha podido verificar que los propios operadores de la distribución minorista especializada reconocen que los productos ecológicos se sitúan en precio, como promedio, entre un 25% y un 50% por encima de los productos convencionales de similar categoría (es decir, incluso cuando se comparan productos gourmet ecológicos y convencionales); y la política de precios aplicada no obedece, por lo general, a ninguna estrategia de mercado o marketing concreta, sino que sencillamente es consecuencia directa de la estructura de costes generada a lo largo de la cadena de valor de la producción ecológica.

Efectivamente, es prácticamente unánime la respuesta dada por los operadores del canal minorista especializado, en relación con los márgenes aplicados por el establecimiento por encima del coste de aprovisionamiento; en casi todos los casos dicho margen se sitúa entre el 30% y el 50%, lo cual es coherente con la práctica habitual de la mayoría de los minoristas de cualquier tipo. Sin embargo, en el caso de los productos ecológicos, este margen agregado al ya de por sí elevado coste del aprovisionamiento, contribuye todavía con mayor intensidad al elevado precio de los productos ecológicos.

Todo lo cual permite confirmar, una vez más, que el desarrollo del mercado interior de productos ecológicos en España pasa por una profunda transformación de las políticas de precios y márgenes; y ello dependerá, a su vez, de la incorporación de profundas mejoras estructurales, logísticas y de gestión en los sistemas de comercialización y distribución final de tales productos ecológicos.

II.8. Gestión comercial y estrategia de marketing.

De las respuestas y opiniones obtenidas en las encuestas realizadas, se puede concluir que el canal especialista presenta ciertas carencias en la gestión comercial de los establecimientos y modelos de negocio estudiados. Plantillas muy ajustadas y poco organizadas dan lugar a sobrecarga de responsabilidades que hace que se descuiden aspectos básicos de la gestión comercial como la planificación de pedidos y ventas, rotación de producto en almacén y área de venta.

En la investigación realizada se ha centrado la atención, además de las políticas de precios y márgenes, en otras actuaciones del canal minorista especializado en lo que a marketing se refiere; se han analizado las estrategias de comunicación y promoción y las relativas a la configuración del surtido y su posicionamiento en el lineal de venta.

En numerosos casos se llevan a cabo actividades de promoción en punto de venta (generalmente en forma de ofertas o regalos); y normalmente las actividades de comunicación se encauzan a través de internet.

En cuanto a la configuración del surtido, por lo general responde a la viabilidad de aplicación de los márgenes de la tienda; o bien a la disponibilidad de aprovisionamiento. Solo en pocos casos (generalmente las grandes tiendas) existe una planificación de productos adaptada a los perfiles del consumidor disponible o que se desea captar.

En el punto III de este documento se analizan en mayor profundidad estas cuestiones previas y se proponen iniciativas para mejorar el aspecto comercial y de marketing de la actividad de venta especialista de producto ecológico.

II.9. Evolución previsible de los canales minoristas especializados

Es fácil pronosticar un atractivo futuro para el consumo de alimentos y bebidas ecológicos en España, aunque estableciendo de antemano que siempre se tratará de un reducido y selectivo segmento del mercado total de alimentos y bebidas de España, si bien no tan reducido como lo es en la actualidad. Así, para buena parte de los agentes sectoriales, no sería utópico plantear un escenario de futuro, para dicho mercado interior de productos ecológicos, con estas magnitudes básicas:

	Año 2010	Horizonte 2020-2025
% Consumo de ecológicos s/total	1%	2% - 3%
Número de compradores habituales	500.000 – 600.000	1.000.000 – 2.000.000
Valor promedio de la compra (€)	30 – 40	50 – 70
Valor del mercado (M.€)	900 – 920	2.500 – 4.000

Fuente: Entrevistas realizadas

Esta teórica y posible expansión del mercado interior necesitaría soportarse en una estructura de canales minoristas mucho más desarrollada y evolucionada que la actual.

Es obligado decir, ante todo, que dicho desarrollo del mercado interior sería impensable sin una fuerte implantación de los alimentos y bebidas ecológicos en los lineales de venta de la distribución convencional, especialmente la distribución moderna u organizada, aunque también de la tienda tradicional o formatos afines.

Pero es indudable que también se necesitará una fuerte transformación, innovación y potenciación de los canales minoristas especializados (que mantendrían un alto porcentaje del total de las ventas). Algunas de esas adaptaciones podrían ser las siguientes:

- Adaptación, ampliación y expansión de las grandes tiendas ecológicas de más de 140 m², con optimización de ofertas, surtidos, precios asequibles y, sobre todo, máxima implantación de la venta on-line (con sistemas logísticos optimizados para una distribución capilar viable)
- Fuerte expansión de las tiendas ecológicas del entorno de los 90-140 m², con optimización de su oferta y surtido (por supuesto, con productos frescos) con fuerte presencia de cliente en tienda (aunque opciones on-line también); y con integraciones con asociaciones de consumidores, como herramientas logísticas.
- Reordenación del colectivo de herbolarios, integrados con las pequeñas tiendas ecológicas de menos de 40-90 m² y con orientación de “tienda local” o “tienda de barrio”, de gran proximidad al consumidor; con integración de asociaciones de consumidores como alternativa logística.
- Cierta expansión selectiva de la venta directa en explotación, aunque apoyada por motores externos como el ecoturismo, eventos, regalos, ocio, formación, etc.

- Importante expansión de las ventas a través de asociaciones de consumidores y afines o ventas directas “explotación-domicilio”; aunque dicha expansión estaría condicionada a la disponibilidad de sistemas integrales de plataformas virtuales de comercialización, distribución y logística.
- También relativa expansión selectiva de las ventas a través de formatos especializados en el “alto standing”, regalos, gourmet, delicatessen, vinotecas, oleotecas, etc.
- Indudable potencial de expansión del food service ecológico, soportado sobre todo en un aprovisionamiento de proximidad, autóctono, de alta calidad.
- Pero no cabe duda de que la principal transformación de los canales minoristas de productos ecológicos vendrá de la mano de la implantación de auténticas plataformas virtuales de comercialización, distribución y logística, que sustituyan las actuales abundantes iniciativas de comercialización digital que, sin embargo, han generado un resultado escaso hasta la fecha.

III. CLAVES PARA LA MEJORA DE LA VENTA

Las empresas comercializadoras de producto ecológico en general, y en particular del canal de venta especializado, que se decidan a abordar acciones de mejora basadas en alguno de los puntos clave desplegados anteriormente deben, en primer lugar, plantearse una serie de preguntas sobre su propia naturaleza, su forma de ser, y sobre el modelo de negocio que quieren aplicar.

Aunque lo ideal sería, como en toda actividad empresarial, diseñar, planificar y ejecutar posteriormente una estrategia empresarial que guiara las políticas de la empresa, no se pretende en este documento profundizar en el concepto y la forma de arrancar un proyecto o conducir una realidad empresarial.

No obstante, es conveniente hacer una mínima reflexión sobre las características principales del negocio para hacer una previsión de las líneas básicas de funcionamiento del mismo:

¿A qué se dedica o dedicará la empresa?

¿Qué busca conseguir la empresa con esta actividad?

¿Qué productos o servicios vende o venderá la empresa?

¿Quién es su cliente y cómo es?

¿Dónde se vende o se va a vender el producto y cómo?.

¿A quién se va a comprar el producto si no puede producirlo?

¿Quién más en su zona de influencia tiene una actividad similar y cómo lo está haciendo?

Las dos primeras preguntas aluden a la naturaleza y filosofía de la empresa, más que a su propia actividad. Se relacionan con la visión, misión, valores y objetivos de la empresa y definen su identidad, la cual debe ser respetada por cualquier estrategia que se plantee.

Respondiendo al resto de cuestiones se obtiene una idea ajustada de la forma de ejercer la actividad y el contexto en que ésta se desarrolla: “*qué vendo, dónde, a quién y cómo lo vendo*”, y, por último, “*quién y cómo es mi competencia*”.

Este ejercicio de reflexión e investigación del mercado en el que se va a mover la empresa es tan importante como el estudio que se hace habitualmente sobre lo que va a costar arrancar el negocio y su posible viabilidad económica en las fases iniciales del mismo.

III.1. En relación con el comprador de producto ecológico.

Como ya se ha citado, no tiene sentido pensar que el consumidor convencional aplique un patrón de conducta distinto a la hora de elegir su compra en función de si se trata de producto convencional o ecológico.

Por tanto, podemos concluir que las mismas tendencias, necesidades y expectativas del consumidor, cuyo nivel de satisfacción va a determinar la elección de un tipo de producto u otro, son aplicables al producto ecológico, por lo que es necesario conocerlas.

Los consumidores en general presentamos varias necesidades y expectativas a la hora de comprar productos alimentarios, aunque no hay perfiles puros: cada cual tiene su propio orden de elección que incluso cambia en función de las circunstancias: no es igual el perfil de elección de una persona en época de abundancia que en época de crisis.

NECESIDAD	PERFIL / FACTOR DE ELECCIÓN
Calidad	<i>Composición de producto – Lista de ingredientes – Método de elaboración – Origen.</i>
Salud	<i>Valor y equilibrio nutricionales – Efecto sobre la salud (colesterol, azúcar, sal, valor energético, alergias, intolerancias, etc.) – Lista de aditivos.</i>
Entorno	<i>Respeto al medio ambiente – Cantidad de embalaje o residuos – Método de producción – Producto local.</i>
Placer	<i>Novedad – Elaboración artesana – Presencia – Presentación – Variedad.</i>
Comodidad	<i>Rapidez de compra y preparación – Facilidad de uso.</i>
Precio	<i>Coste de unidad de compra – Oferta – Oportunidad.</i>

En relación con la compra de productos ecológicos, podemos encontrar varios “subtipos” de comprador en función de las prioridades que establece a la hora de elegir y la importancia que da a cada una de las necesidades:

- ✓ Comprador ecológico comprometido: salud – entorno – calidad.
- ✓ Comprador convencional concienciado: salud – calidad – entorno.
- ✓ Comprador convencional estándar: precio – comodidad – calidad.
- ✓ Comprador gourmet: placer – calidad – comodidad.

En general, los productos que más necesidades satisfacen, son capaces de atraer a un mayor número de clientes.

En particular, los productos que mejor satisfacen las necesidades de un tipo de cliente objetivo, son los que más éxito tienen entre ellos.

Por último, los establecimientos que son capaces de informar y comunicar mejor las características y el valor de sus productos son los que más y mejor venden el producto.

III.2. En relación con la oferta de producto.

El surtido a ofrecer a un consumidor depende del tipo de establecimiento y modalidad de venta elegida; y del tipo de cliente al que se ofrece el producto.

Por ejemplo, no podrá ser igual un surtido para vender en autoservicio que para venta a granel a una asociación de consumidores. Del mismo modo, un consumidor con alto nivel de conciencia ambiental valorará el tipo de embalaje y su cantidad; mientras que otro especialmente preocupado por su salud prestará más atención a la composición del producto.

Como norma, cuanto más completo sea un surtido, es decir, cuantas más necesidades –carne, fruta, productos lácteos, elaborados, panes, vinos, etc.- cubra; y cuanto más variado sea –distintas presentaciones, formatos, marcas, sabores, etc.- más atractivo será y más demanda tendrá el establecimiento.

Una estructura del surtido por necesidades y familias de producto facilita posteriormente su presentación en el punto de venta de una forma ordenada y coherente para el cliente, haciendo más sencilla su compra. Este podría ser un ejemplo:

Necesidad primaria	Necesidad secundaria	Familias de productos		Formatos y marcas
Desayunar	Cereales	Maíz Arroz	Avena Mezclas	Copos, barras, azucarados, inflados....
	Bollería	Galletas Magdalenas	Pastas Plum-cakes	Con chocolate, integrales, sin azúcar, con fibra, ...
	Bebidas	Leche Zumos	Leches vegetales Tés	Entera, semi, sabores...
	Otros	Cafés Azúcar	Cacaos Yogures	Sabores, tipos, origen animal, derivados de soja...



Subfamilias	Formatos y marcas
Blanca	Terrones, paquete 1 kg, paquete 500 g, marca propia, marca fabricante.
De caña	Paquete 250 g, bolsa 500 g, marca fabricante,

Necesidad primaria	Necesidad secundaria	Productos		Formatos y marcas
Comer / cenar	Arroces, pastas y legumbres	Fideos, macarrones, etc.	Garbanzos, lentejas, soja...	Integrales, al huevo, variedades
	Productos animales	Carne	Quesos	Carnes, quesos, embutidos, fiambres
		Huevos	Elaborados	
	Productos vegetales	Frutas	Verduras	Distintos formatos, variedades, temporada...
		Encurtidos	Conservas	
	Bebidas	Cerveza y sidra	Vino	Distintos tipos y orígenes
Panes	Pan común	Pan de molde	Variedades, tipos, orígenes, presentaciones.	
	Pan tostado	Especialidades		
Otros productos	Salsas	Purés	Mayonesa, tomate, caldos, pizzas, hierbas...	
	Condimentos	Platos preparados		

De la información obtenida se desprende que, salvo los grandes establecimientos de venta de producto ecológico, la mayor parte del canal especialista presenta surtidos basados en las disponibilidad de proveedores y distribuidores, más que en las necesidades de sus clientes y en el modelo de negocio definido.

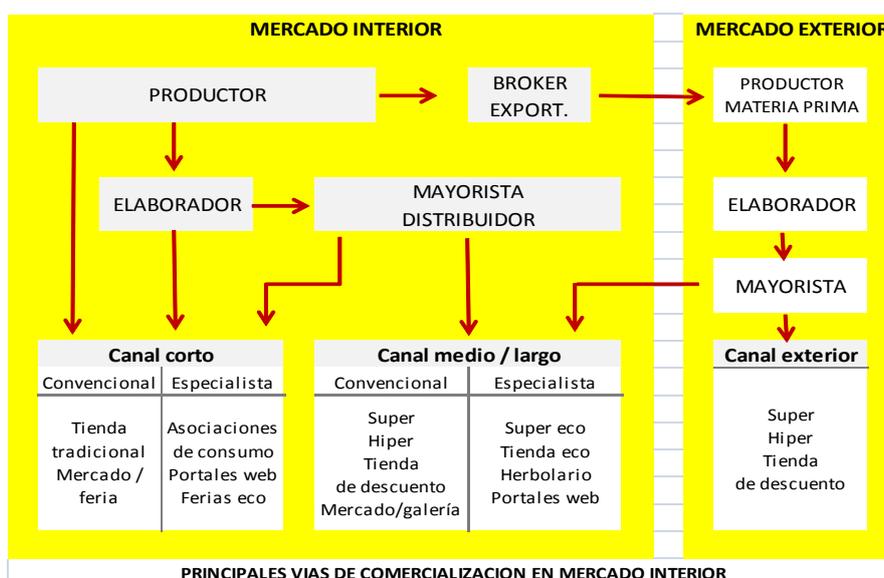
III.3. En relación con el aprovisionamiento.

Tanto en general, como en particular a través de mayoristas, realizar un correcto aprovisionamiento del surtido decidido anteriormente es fundamental para la fluidez de la actividad comercial y la rentabilidad del negocio.

En el esquema adjunto se representan varias modalidades de comercialización del producto ecológico. La situación ideal de una única fuente de aprovisionamiento para la totalidad del surtido definido no es posible por la variedad de productos, orígenes y fuentes de suministro.

Cada tipo de producto requiere de un tipo de cadena de suministro, más o menos compleja en función del lugar de producción y del grado de elaboración del producto.

Por ejemplo, mientras que los productos frescos locales pueden obtenerse con relativa facilidad directamente de productores locales a través de una cadena de suministro corta y sencilla, los productos elaborados nacionales o de importación necesitan cadenas más complejas en las que intervienen elaboradores, importadores, mayoristas y distribuidores.



Como normas generales:

- Las cadenas de aprovisionamiento deberán ser lo más cortas posibles (con menos intermediarios) para facilitar el abastecimiento y reducir costes de tiempo y dinero.
- Deberá existir un equilibrio entre surtido necesario y naturaleza y cantidad de las fuentes de suministro (representación de distintos suministradores en la proporción adecuada).
- La selección de suministradores debe ser posterior a la definición del surtido necesario.
- La forma de trabajar del suministrador y la modalidad de venta del establecimiento al que sirve deben estar adaptadas (tipos de producto, cantidad, cadencia, regularidad, etc.).

El aprovisionamiento se revela como un elemento decisivo en el funcionamiento fluido del canal de venta especialista, hasta el punto de que la estrategia, la gestión comercial e incluso la rentabilidad de los establecimientos se ven fuertemente influidas por este eslabón de la cadena de comercialización.

III.4. En relación con la política de precios y márgenes.

De la misma manera que el surtido de productos refleja la política de la empresa, el precio de los productos también. No es lo mismo el precio que se fija a los productos de una tienda “*delikatessen*” que el de un comercio tradicional. Ambos elementos deben estar en sintonía con lo que la empresa es y quiere conseguir.

Por tanto deben existir unos criterios claros que marquen la política de precios de un canal de venta, y éstos deben estar en consonancia con la política de la empresa en ciertos aspectos, sobre los que conviene hacerse varias preguntas:

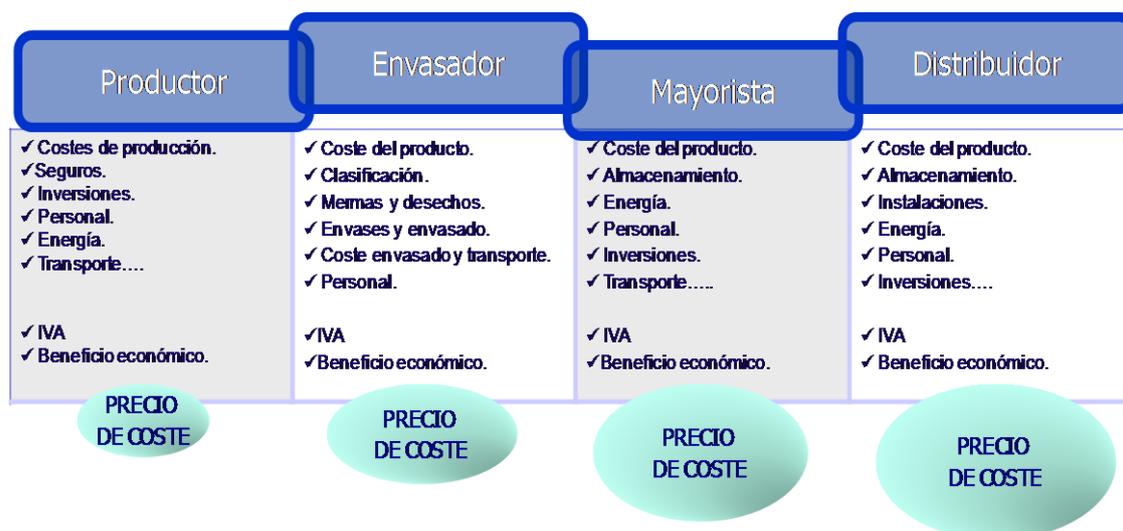
- Sobre el resultado de explotación necesario (umbral de rentabilidad):
 - *“¿Cuáles son los costes de la actividad que es necesario cubrir?”*
- Sobre el beneficio esperado:
 - *“¿Cual es el margen de beneficio deseado?”*
 - *“¿Cuánto está dispuesto a pagar el cliente?”: una empresa puede aumentar sus precios y sus márgenes en la medida en que su producto sea capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, suficientemente, de forma adecuada o incluso por encima de sus expectativas.*
- Sobre el tipo de empresa definido y su imagen hacia el exterior:
 - *“¿Cómo deseo ser reconocido por consumidores: tienda generalista, comercio especializado o gourmet?”*
 - *“¿Qué posición deseo tener frente a la competencia: referencia en calidad y surtido, establecimiento económico, tienda especialista?”*

La naturaleza de la empresa, sus necesidades, sus objetivos económicos y la imagen al exterior que quiera da marcarán la política de precios de sus productos, partiendo de dos puntos de referencia como son el coste del producto y los gastos de explotación.

Una segunda cuestión de gran importancia es el fuerte efecto limitante que el precio tiene sobre el producto ecológico en relación con el convencional.

Varias razones explican este sobrepeso: sistema de producción, costes de certificación, rendimiento de la actividad, etc. Una de ellas es la complejidad de la cadena de comercialización, que en el caso del producto ecológico es especialmente larga y costosa, por la cantidad de eslabones que se van acumulando a lo largo de ella.

CADENA DE COMERCIALIZACIÓN



Esta situación, unida al escaso conocimiento que tiene el consumidor convencional de las características y valores del producto ecológico, hace que la balanza precio-calidad que el cliente percibe esté fuertemente desequilibrada, lo que dificulta la venta de estos productos.



Por tanto, es fundamental que la empresa aplique una política de precios meditada y rigurosa con el doble objetivo de alcanzar el resultado económico deseado y paliar el efecto precio sobre la decisión de compra del cliente.

De la información facilitada por las encuestas realizadas, las políticas de precios y márgenes que se aplican en las distintas modalidades de establecimiento en el canal especialista -salvo en el caso de los grandes supermercados ecológicos- son muy básicas y lineales, a la vez que poco adaptadas al tipo de oferta que se presenta al cliente final.

Como consecuencia, se desaprovechan las posibilidades que ofrece una gestión de precios y márgenes flexible, adaptada al surtido, al tipo de cliente y a las circunstancias de venta.

III.5. En relación con la gestión comercial y de marketing de la empresa.

Claves en cuanto a gestión comercial.-

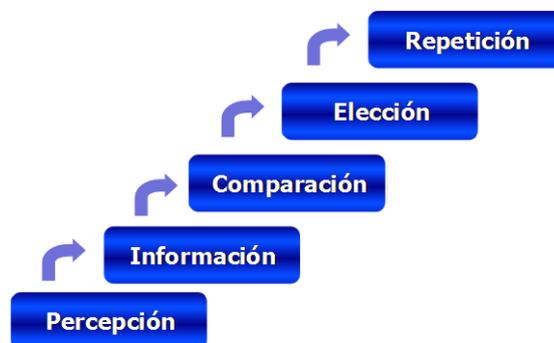
La correcta marcha de un establecimiento de venta requiere de una buena gestión y control de la mercancía que se vende.

Desde el punto de vista de la mercancía, existen dos conceptos fundamentales relacionados con la rentabilidad de la actividad de venta:

- Rotación de la mercancía: que las compras se traduzcan en ventas lo antes posible.
- Gestión de pérdidas y mermas en la mercancía almacenada: que todo lo que se compra acabe vendiéndose.

Claves en cuanto a estrategia de marketing.-

En un establecimiento, real o virtual, los consumidores seguimos un proceso de compra muy sencillo y evidente, que empieza con la percepción del producto y termina con la fidelización (repetición de compra) del producto elegido.



Este es un proceso escalonado, de forma que si alguno de los pasos no se da o se interrumpe no hay opción de llegar al acto de compra (elección) y posterior repetición cuando se comprueba que el producto satisface al cliente (fidelización).

Por tanto, es fundamental:

- Que el cliente se dé cuenta de que el producto está ahí y sea capaz de identificarlo (**percepción**).
- Que sea capaz de saber qué está viendo: **información** sobre la naturaleza del producto – qué es y para qué sirve- conocida por el cliente o facilitada por el punto de venta.
- Que sea capaz de comparar las prestaciones de cada uno de ellos a través de la información recibida: precio, calidad, valores añadidos, etc.

- Que de dicha comparación obtenga un criterio para **elegir** el producto ecológico en relación con el nivel en que espera que el producto satisfaga sus necesidades o cumpla sus expectativas.
- Que el producto satisfaga realmente sus expectativas, lo que le lleve a **repetir** elección en su próxima compra.

Las estrategias de promoción, presentación, comunicación y venta de producto deben ir encaminadas a facilitar o potenciar cada una de las fases del proceso de compra para asegurar que éste se produce y lo hace a favor de los productos ecológicos.

Sin necesidad de diseñar, planificar y ejecutar grandes estrategias empresariales y de mercado a medio y largo plazo, el canal de venta especialista puede poder en marcha sencillas propuestas que ayudan a facilitar este proceso de compra y, por tanto, la venta de producto ecológico.

IV. CONCLUSIONES.

Puntos clave y ejes de trabajo detectados.

Del análisis desplegado en esta caracterización del mercado de productos ecológicos en el canal especialista, se concluye que la mejora del canal minorista pasa por la puesta en marcha de acciones enmarcadas en los siguientes ejes de trabajo:

- a) Vertebración y organización del sector.
- b) Conocimiento del producto.
- c) Logística y aprovisionamiento.
- d) Centralización de compras.
- e) Profesionalización de la gestión comercial.
- f) Adaptación a las necesidades del mercado y del consumidor general.
- g) Diversificación de la oferta.
- h) Marketing y comunicación.
- i) Colaboración con el resto de la cadena de comercialización.
- j) Sinergia con Administraciones, organizaciones e instituciones.

ANEXO: Modelo de cuestionario utilizado.

A. IDENTIFICACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y SU ACTIVIDAD			
1. Nombre de la Empresa:	<input type="text"/>		
2. Nombre de la persona de contacto:	<input type="text"/>		
Teléfono de contacto:	<input type="text"/>	Correo electrónico:	<input type="text"/>
3. Tipo de estructura empresarial (señale con X donde proceda)			
Empresario autónomo	<input type="checkbox"/>		
Sociedad anónima o limitada	<input type="checkbox"/>		
Productor elaborador y vendedor	<input type="checkbox"/>		
Agrupación o cooperativa de compradores	<input type="checkbox"/>		
Otros modelos, (por favor, indíquelos):	<input type="checkbox"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
4. Ubicación de la sede social de la empresa			
Población:	<input type="text"/>		
Provincia:	<input type="text"/>		
Comunidad Autónoma:	<input type="text"/>		
5. Ubicación geográfica de los distintos establecimientos de venta con que cuenta la empresa:			
	POBLACIÓN	PROVINCIA	CCAA
Establecimiento 1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Establecimiento 2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Establecimiento 3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otros (si los hubiera)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Situación en cuanto a actividad (señala con X donde proceda):			
Supermercado ecológico de más de 100 m2	<input type="checkbox"/>		
Tienda ecológica de menos de 100 m2	<input type="checkbox"/>		
Herbolarios	<input type="checkbox"/>		
Parfarmacia	<input type="checkbox"/>		
Venta directa en punto de producción (explotación, granja, industria)	<input type="checkbox"/>		
Venta de proximidad (mercadillos, ferias, venta local)	<input type="checkbox"/>		
Venta on-line	<input type="checkbox"/>		
Distribuidor a minoristas	<input type="checkbox"/>		
Distribuidor a minoristas y consumidor final	<input type="checkbox"/>		
Otros modelos (por favor, indíquelos)	<input type="checkbox"/>		
	<input type="text"/>		
	<input type="text"/>		
7. Situación en cuanto a actividad (señale con X donde proceda y el porcentaje respecto al total de venta)			
También vende producto convencional	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	%
Venta en el establecimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	%
Venta bajo pedido	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	%
Servicio a domicilio	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>	%

B. CUESTIONES ESPECÍFICAS SOBRE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

8. Por favor, indique cuáles son las líneas de productos ecológicos que se comercializan en su empresa y cuál es el porcentaje de ventas de cada uno (% sobre las ventas totales de productos ecológicos en el año):

Líneas de productos ecológicos	% de las ventas de cada grupo respecto al total de ventas de productos ecológicos
Productos de origen vegetal	<input type="text"/> %
Frutas frescas	<input type="text"/>
Verduras y hortalizas frescas	<input type="text"/>
Patatas de consumo	<input type="text"/>
Legumbres secas y arroces	<input type="text"/>
Productos frescos de origen animal	<input type="text"/> %
Carne fresca (todas las especies)	<input type="text"/>
Huevos	<input type="text"/>
Pescados	<input type="text"/>
Leche y productos lácteos	<input type="text"/> %
Leche envasada	<input type="text"/>
Yogures	<input type="text"/>
Quesos	<input type="text"/>
Postres lácteos y mantequilla	<input type="text"/>
Derivados lácteos y sojas	<input type="text"/> %
Leche de soja, avena etc.	<input type="text"/>
Yogures y postres de soja	<input type="text"/>
Productos elaborados	<input type="text"/> %
Elaborados cárnicos, embutidos, salazones.	<input type="text"/>
Platos preparados (pizzas, tofu, hamburguesas vegetales...)	<input type="text"/>
Azúcar, miel y confitería (incluidos chocolates)	<input type="text"/>
Conservas vegetales, zumos y mermeladas	<input type="text"/>
Frutos secos, encurtidos y snacks	<input type="text"/>
Pan y panes de molde	<input type="text"/>
Pastelería, galletas, bollería	<input type="text"/>
Pastas alimentarias	<input type="text"/>
Cereales y barritas de cereal.	<input type="text"/>
Especias, condimentos, salsas, sopas y caldos	<input type="text"/>
Café, Infusiones, hierbas medicinales y afines	<input type="text"/>
Alimentación infantil (harinas, leches, potitos)	<input type="text"/>
Vinos, cervezas, sidras	<input type="text"/> %
Vinos, vinagres, cavas y mostos.	<input type="text"/>
Otras bebidas: cervezas, sidras.	<input type="text"/>
Aceite de oliva	<input type="text"/> %
Otros productos ecológicos (por favor, indíquelos)	<input type="text"/> %
<input type="text"/>	
TOTAL VENTAS PRODUCTOS ECOLOGICOS	100 %

9. Por favor, indique en qué segmento se sitúa su empresa según el valor global de todos los productos ecológicos comercializados por la empresa como tales. (Señale con X donde proceda):

? 5.000 €	
Entre 5.000 € y 20.000 €	
Entre 20.000 € y 50.000 €	
Entre 50.000 € y 100.000 €	
Entre 100.000 € y 250.000 €	
Entre 250.000 € y 500.000 €	
? 500.000 €	

10. Peso específico o porcentaje de las ventas de productos ecológicos sobre las ventas totales de la empresa (ecológicos más convencionales):

Tipo de producto	% Peso específico
- % Facturación de los productos ecológicos	%
- % Facturación de los p. convencionales	%
FACTURACIÓN TOTAL (Ecológicos+Convencionales)	100 %

11. Empleo total de la empresa (tanto en producción ecológica como en convencional):

- Nº empleados (fijos+eventual equivalente en fijo)	
- % empleados dedicados a ecológicos (cuando proceda)	

12. Por favor, indique cómo realiza el aprovisionamiento de los productos ecológicos que vende su empresa (indique el % correspondiente a cada vía de aprovisionamiento.):

Forma de aprovisionamiento	% de todas las compras de productos ecológicos
Directamente del productor y/o industria elaboradora	%
A través de mayoristas, Mercas, distribuidores independientes y/o almacenistas especializados	%
A través de otras tiendas especializadas en ecológicos	%
En mercadillos, ferias, etc.	%
Compras on-line	%
Cuenta con producción propia	%
Importaciones	%
Otros modelos (por favor, indíquelos):	%
	%
	%
TOTAL	100 %

13. Países origen de las importaciones de productos ecológicos que vende la empresa y pesos específicos de los países de donde proceden esas importaciones:

Países origen de las importaciones	% peso específico de cada país
	%
	%
	%
	%
	%
	%
	%
	%
	%
TOTAL	100 %

14. Por favor, indique en qué segmento se sitúa su empresa, según el número de clientes que semanalmente realizan compras de productos ecológicos en la misma (señale con X donde proceda):

Menos de 5 compradores a la semana	<input type="checkbox"/>
Entre 5 y 20 compradores a la semana	<input type="checkbox"/>
Entre 20 y 50 compradores a la semana	<input type="checkbox"/>
Entre 50 y 100 compradores a la semana	<input type="checkbox"/>
Entre 100 y 500 compradores a la semana	<input type="checkbox"/>
Más de 500 compradores a la semana	<input type="checkbox"/>

15. Por favor, indique cuál es el valor promedio de las compras de productos ecológicos que realizan sus clientes cada vez que acuden a su establecimiento para efectuar una compra (señale con X donde proceda):

Menos de 10 euros	<input type="checkbox"/>
Entre 10 y 30 euros	<input type="checkbox"/>
Entre 30 y 60 euros	<input type="checkbox"/>
Entre 60 y 100 euros	<input type="checkbox"/>
Más de 100 euros	<input type="checkbox"/>

16. Por favor, valore el grado de fidelidad de los compradores de productos ecológicos que acuden a su establecimiento (señale con X donde proceda):

Son compradores esporádicos y casi nunca repiten la compra.	<input type="checkbox"/>
Son compradores que acuden de vez en cuando.	<input type="checkbox"/>
Son compradores que acuden a comprar productos ecológicos de forma frecuente.	<input type="checkbox"/>
Son compradores que todas las semanas, al menos, compran producto ecológico.	<input type="checkbox"/>

17. Política marquista aplicada a los productos ecológicos (Por favor señale con X donde proceda):

Solo vende a granel.	<input type="checkbox"/>
Solo vende productos ecológicos con marca de fabricante.	<input type="checkbox"/>
Solo vende productos ecológicos con marca de la tienda.	<input type="checkbox"/>
Vende con marca propia y del fabricante.	<input type="checkbox"/>
Vende productos ecológicos a granel y con marca, ya sea propia o de	<input type="checkbox"/>

18. Política de surtido.
¿Sigue su empresa algún tipo de estrategia para definir el tipo de producto que pone a la venta?

Se hacen estudios de consumo y perfil de cliente y se definen surtidos y formatos	<input type="checkbox"/>
Se estudia y define la cesta de compra tipo y se ofertan todos los productos necesarios para completarla.	<input type="checkbox"/>
Se define el surtido en función de las posibilidades de abastecimiento que hay (lista de proveedores disponibles).	<input type="checkbox"/>
Otros tipos de estrategia (por favor, indique cuáles)	<input type="checkbox"/>

19. Política de precios y seguimiento de precios.
 ¿Sigue su empresa algún tipo de estrategia en cuanto al precio de venta de sus productos?

Se sigue el criterio general de precio de compra más margen para fijar el precio de venta de todos los productos.	<input type="checkbox"/>
Se definen márgenes comerciales y precios de venta distintos según el tipo de producto y su volumen de ventas.	<input type="checkbox"/>
Se identifican establecimientos competencia y se tiene en cuenta sus precios de venta a la hora de fijar los propios.	<input type="checkbox"/>
Se hace un seguimiento periódico del mercado para estar al día de precios de productos competidores.	<input type="checkbox"/>
Otros tipos de estrategia (por favor, indique cuáles)	<input type="checkbox"/>

20. ¿Realiza la empresa alguna actividad de comunicación o promoción comercial en apoyo de los alimentos ecológicos que comercializa?:

NO realiza acciones promocionales	<input type="checkbox"/>
Promociones periódicas de oferta en precios.	<input type="checkbox"/>
Otros tipos de promociones no basadas en precios de oferta.	<input type="checkbox"/>
Promociones en colaboración con otras organizaciones	<input type="checkbox"/>
Promoción directa a clientes habituales.	<input type="checkbox"/>
Utilización de internet para definición y comunicación de acciones	<input type="checkbox"/>
Otros tipos de estrategia (por favor, indique cuáles)	<input type="checkbox"/>

Si hace promociones, ¿cuánto representa su venta respecto a la del resto de productos ecológicos que comercializa? %

21. Utilizando valoraciones promedio referidas al conjunto de productos ecológicos que vende en su establecimiento ¿cómo sería la comparación entre los precios de dichos productos ecológicos y los de sus correspondientes productos convencionales? (señale con X donde proceda):

Son iguales o más baratos que los convencionales.	<input type="checkbox"/>
Los ecológicos son hasta un 10% más caros que los convencionales.	<input type="checkbox"/>
Los ecológicos son un 10%-25% más caros que los convencionales.	<input type="checkbox"/>
Los ecológicos son un 25%-50% más caros que los convencionales.	<input type="checkbox"/>
Los ecológicos son un 50%-100% más caros que los convencionales.	<input type="checkbox"/>
Los ecológicos son más de un 100% más caros que los convencionales.	<input type="checkbox"/>

22. Utilizando valoraciones promedio referidas al conjunto de productos ecológicos que vende en su establecimiento ¿cuánto representa el coste del aprovisionamiento del producto, incluido el coste del transporte hasta la tienda, respecto al valor de venta final? (señale con X donde proceda):

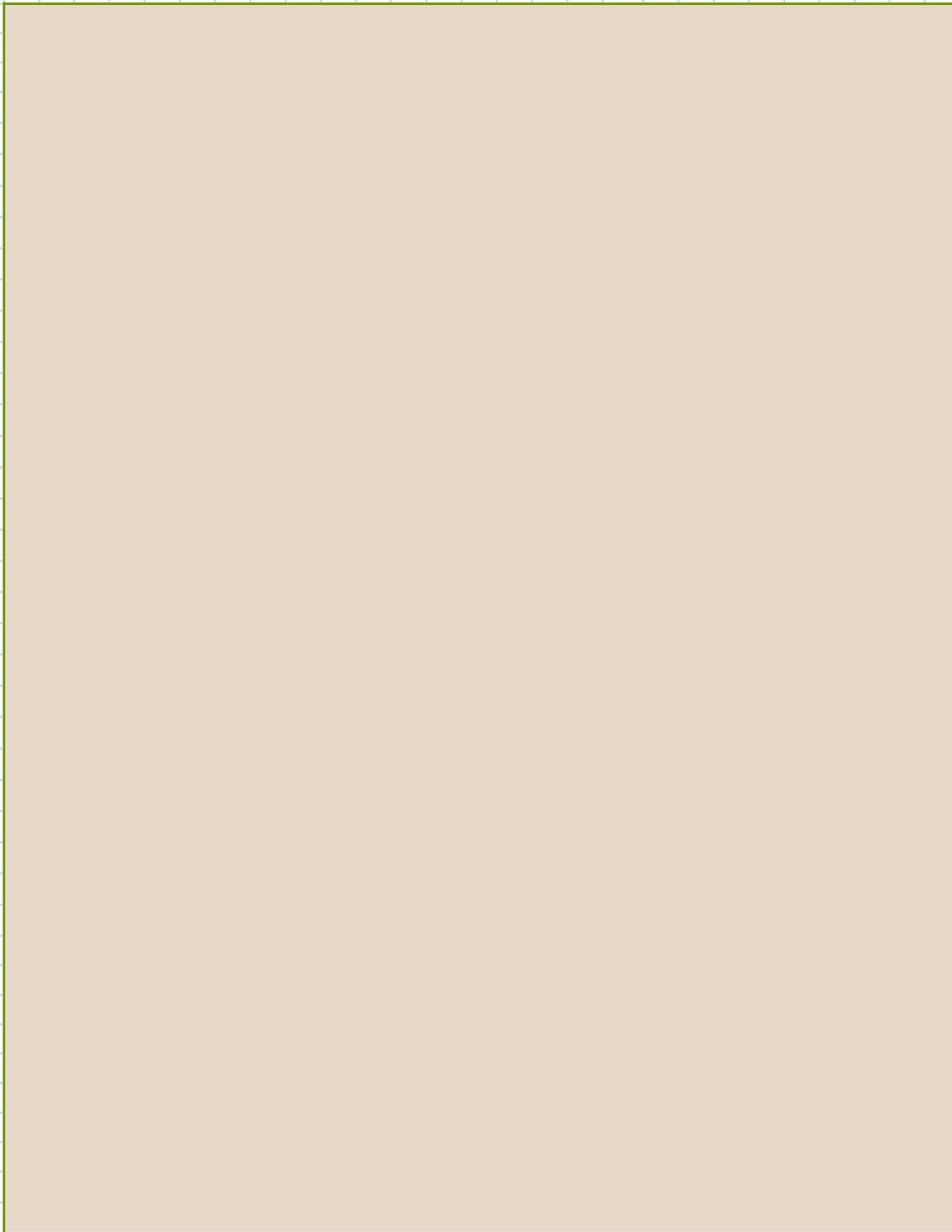
Menos de un 30%	<input type="checkbox"/>
Entre un 30% y un 50%	<input type="checkbox"/>
Entre un 50% y un 70%	<input type="checkbox"/>
Más de un 70%	<input type="checkbox"/>

C. COMENTARIOS Y PROPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS

23. Por favor, indique cuáles son, en su opinión, los principales problemas, riesgos y amenazas, con que se enfrenta la venta de productos ecológicos a través de las tiendas especializadas; y cuáles serían sus propuestas de actuación o mejora (escribalos, por favor):



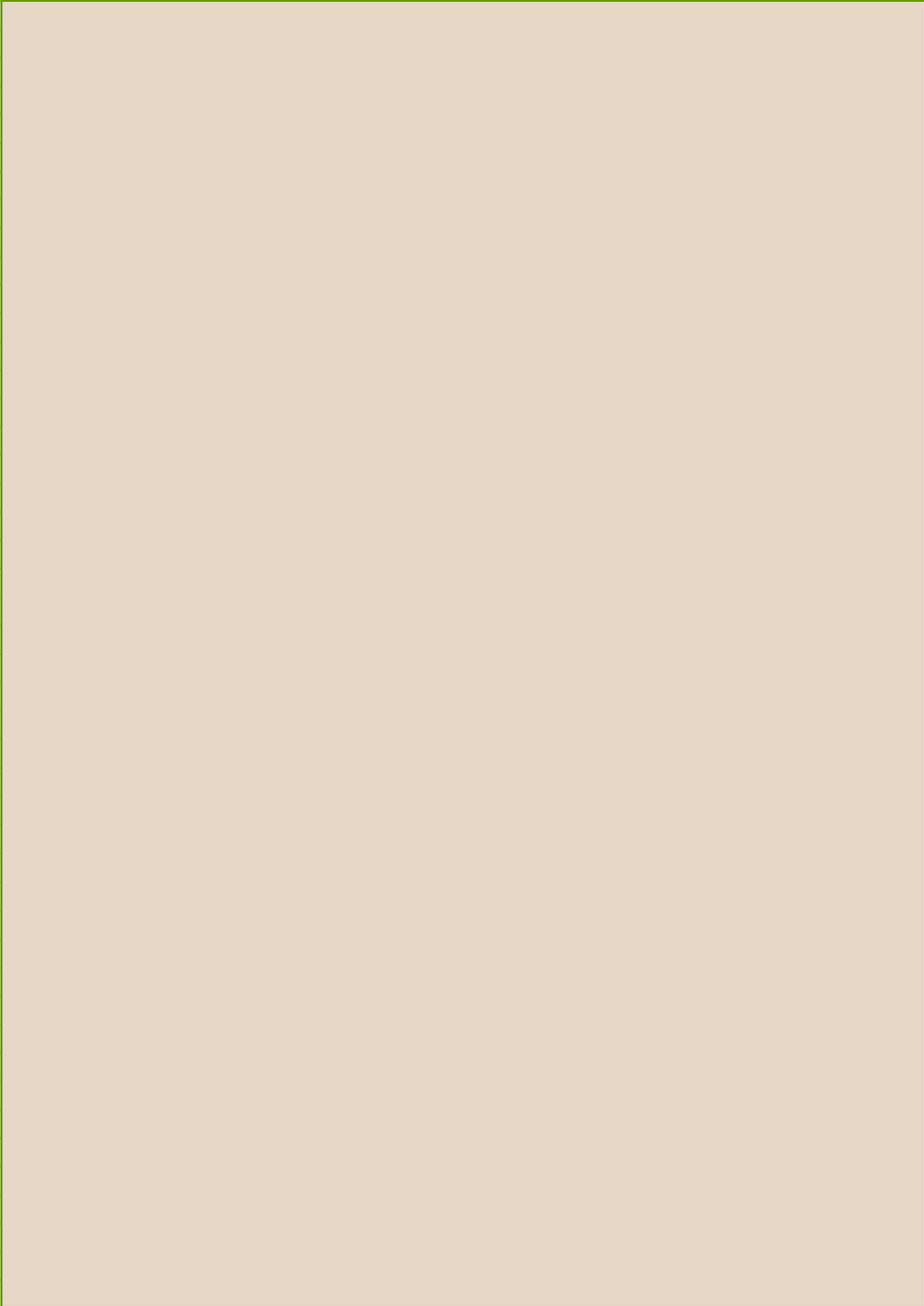
24. Por favor, indique cuáles son, en su opinión, las principales ventajas competitivas, oportunidades y expectativas favorables que concurren en la venta de productos ecológicos a través de tiendas especializadas; propuestas de actuación y mejora (escribalas, por favor):



C. COMENTARIOS Y PROPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS

25

¿A qué atribuye el aumento de consumo de producto eco en época de crisis, incluso en zonas de poder adquisitivo bajo?



C. COMENTARIOS Y PROPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS

26. Qué medidas habría que poder en marcha para no crear interferencias entre consumidores militantes y convencionales a la hora de potenciar el mercado de producto ecol?

