

CARACTERIZACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS A TRAVÉS DE LOS CANALES DE VENTA ESPECIALIZADOS



Aviso Legal: los contenidos de esta publicación podrán ser reutilizados, citando la fuente y la fecha, en su caso, de la última actualización.

Autoría del estudio:  PRO-Vocación marketing sostenible S.L. C.I.F.: B85449189

Estudio encargado por la Subdirección General de Calidad Diferenciada y Agricultura Ecológica.

Colaboración: Pedro Martos Gámiz.

Coordinación: Pedro López Salcedo.



MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE.

Edita:

©Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente
Secretaría General Técnica
Centro de Publicaciones

Catálogo de Publicaciones de la Administración General del Estado

<http://publicacionesoficiales.boe.es/>

NIPO: 280-15-059-1

CARACTERIZACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS A TRAVÉS DE LOS CANALES DE VENTA ESPECIALIZADOS

	ÍNDICE	Pág.
I.	INTRODUCCIÓN.	4
II.	CARACTERIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIA DE LOS CANALES DE VENTA ESPECIALIZADOS.	6
	<i>II.1. Marco general sectorial.</i>	6
	<i>II.2. Delimitación y definición de “canal especializado” en la distribución minorista de productos ecológicos.</i>	10
	<i>II.3. Caracterización y evolución de la estructura del canal minorista especializado.</i>	12
	<i>II.4. La oferta de productos ecológicos en el canal minorista especializado.</i>	15
	<i>II.5. El comprador de productos ecológicos en los canales minoristas especializados.</i>	17
	<i>II.6. El aprovisionamiento y la gestión comercial y de marketing en los canales minoristas especializados.</i>	21
III.	PERSPECTIVAS, NECESIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.	28
	<i>III.1. Análisis DAFO del sector productor y elaborador.</i>	29
	<i>III.2. Diagnóstico de situación del canal especialista de venta.</i>	32
	<i>III.3. Análisis DAFO del canal minorista especializado.</i>	38
	<i>III.4. Perspectivas del canal minorista especializado y actuaciones prioritarias.</i>	41
	<i>III.5. Ejes de mejora.</i>	45
ANEXO I:	Gestión de categorías como herramienta de optimización de surtidos	48
ANEXO II:	Programa de sesiones de trabajo.	55

I. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) ha promovido un trabajo de investigación orientado a **caracterizar los canales especializados de distribución de productos ecológicos**. Dicho trabajo se inscribe en el marco de actuaciones del MAGRAMA orientadas a definir y caracterizar el sector de la producción y comercialización de los productos ecológicos en España.

Los **objetivos fijados** a este trabajo han sido los siguientes:

- Identificar, caracterizar y valorar la actividad de los canales minoristas especializados en distribución de productos ecológicos.
- Verificar la evolución seguida por estos canales especializados entre 2011 y 2014.
- Caracterizar y evaluar las relaciones comerciales existentes entre los canales minoristas especializados en productos ecológicos y los comercializadores intermediarios proveedores de los minoristas.
- Diagnosticar la situación y tendencia de los canales especializados de venta de productos ecológicos.
- Proponer iniciativas de mejora para estos canales.

Como se ha señalado, uno de los objetivos del trabajo ha sido verificar la evolución seguida por los canales especializados de venta de productos ecológicos, entre 2011 y 2014. Efectivamente, durante 2011 el MAGRAMA ya llevó a cabo una primera investigación para la caracterización de esta tipología de canales especializados, estableciendo una completa valoración de los mismos, un diagnóstico de situación y una propuesta de posibles líneas de mejoras. Por consiguiente es muy importante comprobar cómo han evolucionado estos canales de distribución y qué mejoras se han ido incorporando a los mismos.

En consecuencia, para la realización del trabajo ha sido fundamental partir de las valoraciones y conclusiones de aquel primer trabajo de 2011 y analizar cómo han evolucionado hasta su situación actual y cuáles han sido los factores determinantes de dicha evolución.

Para la realización del trabajo se han integrado distintas líneas de investigación.

- En primer lugar se han examinado distintas **bases documentales disponibles**, incluyendo el citado Informe MAGRAMA de 2011, así como otros numerosos informes, estudios o trabajos sobre la producción y comercialización de alimentos y bebidas ecológicas.
- En segundo lugar se ha preparado, lanzado y desarrollado un **programa de sesiones de trabajo** en la que han participado numerosos operadores sectoriales representantes de la producción, transformación industrial, mayoristas, minoristas, asociaciones y otros. Se han llevado a cabo ocho mesas de trabajo incluyendo la presencia directa en instalaciones o mercados; a través de dichas sesiones se han debatido numerosas y variadas cuestiones sobre la comercialización

y distribución de los productos ecológicos, recogiendo la opinión de más de 40 operadores y agentes sectoriales. En todas las sesiones el tema central ha sido, como es lógico, el comercio especializado, para lo cual se ha dispuesto de unos breves estudios previos y unos guiones de temas de debate (En el Anexo II se recogen los guiones de las sesiones de trabajo).

- A partir de tales sesiones de trabajo se han elaborado diferentes **informes provisionales resumen** que se han remitido a los participantes en las mismas, con el fin de volver a recoger sus propuestas y conclusiones.
- Como tarea **complementaria y de contraste**, se han realizado diferentes **consultas directas** a otros operadores o agentes sectoriales (en total 15 entrevistas) con el fin de conocer sus opiniones y planteamientos en relación con los canales especializados en el mercado de los productos ecológicos.
- A partir de ahí se ha procedido a la revisión, contraste e integración de información, y a la consiguiente elaboración y presentación del **informe final**.

SECTOR	REPRESENTANTES	ZONA GEOGRÁFICA
Producción y elaboración	9	Aragón, Galicia, Madrid. Castilla-La Mancha
Distribuidores mayoristas	8	Cataluña, Madrid, Navarra, Valencia.
Canales generalistas	3	Nacional
Canales especializados	7	Andalucía, Galicia, Madrid, Valencia.
Canales de venta on line	1	Madrid
Canal HORECA	4	Madrid, Andalucía, Castilla-La Mancha
Grupos de consumo	4	Andalucía, Cataluña, Madrid.
Asociaciones sectoriales	5	Nacional
Asociaciones de distribuidores	2	Nacional
Asociaciones de minoristas	1	Madrid
Asociaciones HORECA.	2	Nacional
Consultoría en consumo y comunicación	2	Madrid
Organismos de certificación y control	5	Nacional, Galicia, Madrid.
Administración	6	Nacional y Autonómica.

El trabajo se ha desarrollado entre mayo y octubre de 2014. Y el contenido del informe final es el siguiente:

- El presente capítulo de **introducción**.
- Un capítulo descriptivo de la **caracterización, evolución y tendencia** de los canales especializados de distribución de productos ecológicos.
- Un capítulo **de diagnóstico, perspectivas y propuestas de mejora**.
- **Un anexo** de nociones básicas sobre **gestión de categorías** y análisis de surtidos, uno de los elementos que se ha identificado como más importante para la evolución del canal especialista de venta.
- **Un anexo** conteniendo el **programa de sesiones de trabajo** utilizado como metodología básica en esta investigación.

II. CARACTERIZACIÓN, EVOLUCIÓN Y TENDENCIA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ESPECIALIZADOS

II.1. Marco general sectorial.

II.2. Delimitación y definición de “*canal especializado*” en la distribución minorista de productos ecológicos.

II.3. Caracterización y evolución de la estructura de los minoristas especializados.

II.4. La oferta de productos ecológicos en el canal minorista especializado.

II.5. El comprador de productos ecológicos en los canales minoristas especializados.

II.6. El aprovisionamiento y la gestión comercial en los canales minoristas especializados.

II.1. Marco general sectorial

II.1.1: Marco sectorial en España.

Como punto de partida es preciso recordar brevemente el marco general sectorial en el que actúan los operadores integrantes del **sector de la producción ecológica** en España en el que destacan estos aspectos o características principales, entre otros muchos:

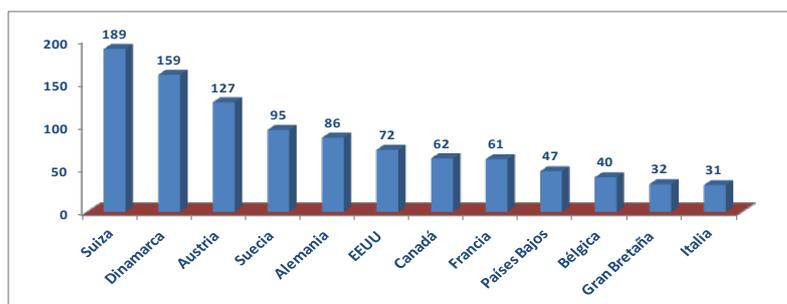
- Potente estructura productiva básica (superficie ecológica, productores e industrias ecológicas).
- Insuficiente desarrollo del mercado interior.
- Gran dependencia de las exportaciones (en buena medida en forma de graneles).
- Creciente implantación de las importaciones en el mercado interior (principalmente de productos de alto valor añadido y especializados).
- Escasa vertebración o integración sectorial.
- Gran peso específico de los canales especializados en la distribución minorista de productos ecológicos.
- Elevada diferenciación/especialización de los compradores/consumidores.

ALGUNAS MAGNITUDES BÁSICAS DEL SECTOR DE LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA EN ESPAÑA

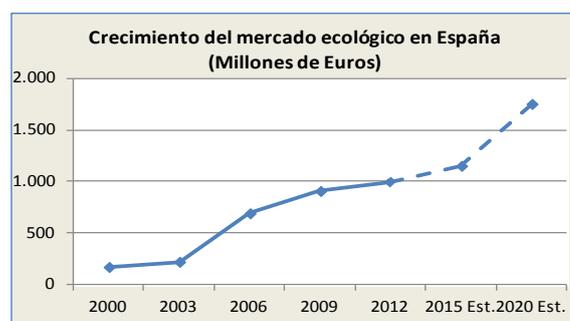
• Superficie ecológica (Has).....	1.610.130
• Nº de productores ecológicos.....	30.502
• Nº de industrias ecológicas.....	2.842
• Mercado interior en valor (Millones de euros).....	1.018
• % gasto en producto ecológico sobre total de en alimentación y bebidas.....	1%
• Exportaciones (Millones de euros).....	672
• Importaciones (Millones de euros).....	298
• Empleo sectorial (Nº de trabajadores).....	50.000

Fuente: MAGRAMA

- España es el **5º país del mundo** por superficie ecológica y el **1º de la UE**.
- Un 83% de la producción es de **origen vegetal** y un 17% de **origen animal**.
- Cerca de la mitad de la **producción en origen** de productos ecológicos se destina a exportación.
- El **mercado interior** de productos ecológicos no se ha desarrollado en consonancia con el potencial productivo existente:
 - Alcanza unos 1.000 millones de euros de facturación.
 - Supone el 1% del gasto alimentario total.
 - Equivale a un consumo de algo más de **21 euros por habitante y año**, muy alejado del consumo de productos ecológicos en otros mercados:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IFOAM.



Fuente: MAGRAMA

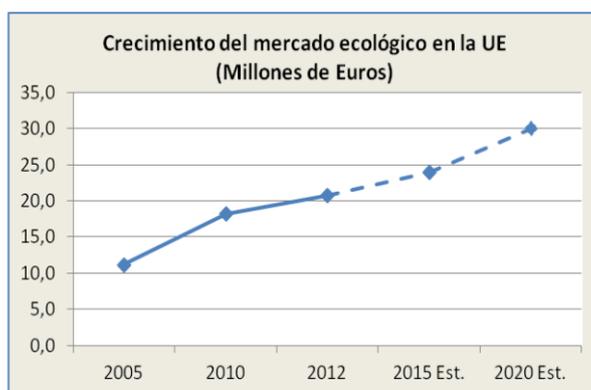
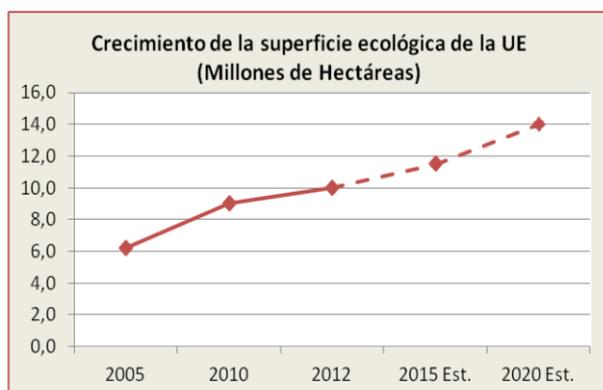
II.1.2: Marco sectorial en Europa.

La producción ecológica ha seguido un intenso proceso de crecimiento en la UE; por su parte, el mercado de productos ecológicos también se ha desarrollado espectacularmente, si bien muy concentrado en ciertos países.

- Continúa creciendo la **superficie ecológica** en la UE (10 Millones Has en 2012 <> 5,6% de la Superficie Agrícola Total)
- Continúa creciendo el número de **productores ecológicos** en la UE (253.390 productores en 2012)
- Continúa creciendo el número de **industrias ecológicas** en la UE (38.800 procesadores en 2012)
- Continúa creciendo el **mercado comunitario** de productos ecológicos; e irrumpen otros mercados dentro de la UE (20,8 Millones de euros en 2012)
- Continúan creciendo las **exportaciones** de productos ecológicos por parte de los países de la UE (Volumen de exportación \cong 3.800 Millones de euros) (Primeros exportadores: Italia, Países Bajos, España, Francia, Rumanía)
- Hay **mercados de gran relevancia** (miles de millones de euros):

1. Alemania	7,04	7. España	1,0
2. Francia	4,17	8. P. Bajos	0,94
3. Reino Unido	1,95	9. Suecia	0,92
4. Italia	1,84	10. Dinamarca	0,90
5. Suiza	1,52	11. Bélgica	0,42
6. Austria	1,10	12. Finlandia	0,21

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IFOAM.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IFOAM.

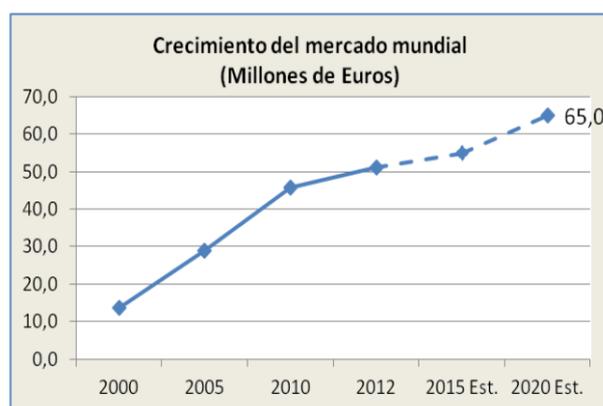
II.1.3: Marco sectorial mundial.

Igual tendencia ha seguido el sector de la **producción ecológica en el mundo**.

- Continúa creciendo la **superficie ecológica** a nivel mundial (37,5 Millones Has en 2012).
- Continúa creciendo el número de **productores ecológicos** a nivel mundial (1,93 Millones de productores en 2012).
- Continúa creciendo el número de **industrias ecológicas** a nivel mundial (44.450 procesadores en 2012).
- Continúa creciendo el **mercado mundial** de productos ecológicos; e irrumpen mercados emergentes (51.100 Millones de euros en 2012).
- Continúan creciendo los **intercambios internacionales** de productos ecológicos (6.100 Millones de euros en 2012).
- Se mantiene la **concentración del consumo de productos ecológicos** en 20 ó 25 grandes mercados avanzados:

1. EEUU	44%	9. Australia	2%
2. Alemania	14%	10. Japón	2%
3. Francia	8%	11. España	2%
4. Canadá	4%	12. Suecia	2%
5. Reino Unido	4%	13. P. Bajos	1,5%
6. Italia	4%	14. Dinamarca	1,5%
7. Suiza	3%	15. Bélgica	1%
8. Austria	2%		
		15 Países	<>95%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IFOAM.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IFOAM.

II.2. Delimitación y definición de “canal especializado” en la distribución minorista de productos ecológicos

A efectos del presente trabajo es imprescindible establecer una clara delimitación y definición de los canales especializados en la distribución minorista de los productos ecológicos, encajándolos en el marco del conjunto global de la distribución minorista de estos productos, en la que cabe diferenciar **cuatro grandes grupos**:

- **Distribución minorista convencional:**
 - Grandes superficies/ hipermercados.
 - Supermercados.
 - Autoservicios y discount.
 - Tiendas tradicionales/ Colmados/ Ultramarinos.
- **Distribución minorista especializada:**
 - Grandes tiendas ecológicas.
 - Medianas y pequeñas tiendas ecológicas.
 - Herbolarios.
 - Tiendas gourmet/ delicatessen multiproducto.
 - Tiendas temáticas (vinoteca, oleoteca, fruterías, zumos, carnicerías, panaderías, etc.).
 - Take-away, take-home, vending, etc.
 - Parafarmacias y farmacias.
 - Grupos de consumo (centrales de compra/distribución).
- **Venta directa:**
 - Compra directa en granja o industria (“farmer market”).
 - Autoconsumo.
 - Venta domiciliaria desde granja o industria.
 - Comercio electrónico.
 - Asociaciones de productores.
 - Venta directa a restauración/ catering.
- **Otros formatos de distribución minorista:**
 - Ferias y mercadillos.
 - Eventos, demostraciones y catas.
 - Regalo.

Distribución Organizada

Así pues, en el presente trabajo se centra la atención en el grupo segundo: **DISTRIBUCIÓN MINORISTA ESPECIALIZADA** que, como se aprecia en la clasificación anterior, puede integrar múltiples formatos de distribución minorista. Posiblemente esta amplia variedad de formatos ha podido favorecer que se mantenga la importancia que los canales especializados vienen teniendo a lo largo de los años en el conjunto global de la distribución de productos ecológicos en España.

CUOTAS DE MERCADO DE LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS			
(%) cuota)	2011	2012	2013
Distribución convencional	35 - 45%	35 - 45%	32 - 42%
Canales Especializados	40 - 50%	40 - 50%	42 - 52%
Venta directa	5 - 15%	10 - 15%	15 - 20%
Otros formatos d. minorista	5 - 10%	3 - 9%	2 - 8%
TOTAL	100%	100%	100%

La estructura española de canales minoristas de productos ecológicos responde claramente a un modelo específico, o mediterráneo, diferente de otros modelos (especialmente el anglosajón).

MODELOS DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS			
Canales de distribución minorista	Modelos principales (% cuotas de mercado)		
	Mediterráneo	Intermedio	Anglosajón
Distribución convencional	32 - 42%	40 - 50%	55 - 80%
Canales Especializados	42 - 52%	30 - 40%	20 - 30%
Venta directa	15 - 20%	10 - 20%	10 - 20%
Otros formatos d. minorista	2 - 8%	0 - 5%	0 - 5%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IMAGRAMA.

Obviamente, la implantación y/o el mayor o menor grado de consolidación de uno u otro modelo de distribución minorista de productos ecológicos se relacionan estrechamente con:

- La estructura de la oferta en origen de productos ecológicos (cesta de productos en origen).
- La tipología de consumidor de productos ecológicos.
- Las razones del consumidor de productos ecológicos para consumir estos productos.

Estos factores o relaciones de influencia o dependencia son especialmente decisivos en la caracterización de los canales especializados en la distribución de productos ecológicos en España; y sobre todo, en la configuración de los lineales de venta de tales canales especializados.

II.3. Caracterización y evolución de la estructura de canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos

Los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos no solo han mantenido, entre 2011 y 2014, el mismo peso específico o cuota de mercado en el conjunto global de la distribución minorista de estos productos, sino que también han conservado, sin grandes cambios, la propia **estructura interna de reparto de cuota** entre los distintos tipos de integrantes del conjunto de canales minoristas especializados.

CUOTAS DE MERCADO DENTRO DEL CONJUNTO GLOBAL DE CANALES MINORISTAS ESPECIALIZADOS		
Tipos de establecimientos	2014	2011
	Cuota de mercado en valor (% s/Total ventas de c. especializados)	Cuota de mercado en valor (% s/Total ventas de c. especializados)
1. Grandes tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (> 140 m ²)	36 - 48%	25 - 35%
2. Medianas y pequeñas tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (40 - 140 m ²)	25 - 35%	30 - 40%
3. Herbolarios con venta de p. ecológicos	15 - 20%	20 - 25%
4. Tiendas gourmet/ Delicatessen/ Temáticas, con venta de p. ecológicos	2 - 7%	0 - 5%
5. Grupos de consumo	5 - 10%	5 - 10%
6. Otros (Parafarmacias, take-away, take-home, vending, etc.)	0 - 5%	0 - 5%
TOTAL	100%	100%
FACTURACIÓN TOTAL DE CANALES ESPECIALIZADOS (Millones de Euros)	450 - 520	400 - 500

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

- Según el cuadro anterior, se habría producido un significativo incremento de la cuota de mercado de las grandes tiendas especializadas en productos ecológicos, en detrimento de las pequeñas y medianas tiendas ecológicas y de los herbolarios que han vivido numerosos procesos de altas y bajas.
- También se podría haber producido un cierto crecimiento de las ventas de productos ecológicos en las tiendas gourmet y/o temáticas (crecimiento tal vez ligado al rápido e intenso desarrollo de este tipo de tiendas).
- Se mantienen o crecen ligeramente las ventas de productos ecológicos a través de los grupos de consumo a pesar de la desaparición de algunos de éstos, compensado con el desarrollo y evolución de muchos de ellos hacia auténticos mayoristas o tiendas especializadas de mediana dimensión.
- Según la información facilitada por los operadores y agentes sectoriales, entre 2011 y 2014 se habría producido un fuerte movimiento de altas y bajas de establecimientos que, en su conjunto, habría dado lugar a una reducción del número de puntos de venta que los canales especializados ponen a disposición de los consumidores, especialmente en el caso de medianas y pequeñas superficies y herbolarios.

NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA DE LOS CANALES ESPECIALIZADOS		
Tipos de establecimientos	2014	2011
	% s/Nº total de puntos de venta especializados	% s/Nº total de puntos de venta especializados
1. Grandes tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (> 140 m ²)	3 - 5%	2 - 5%
2. Medianas y pequeñas tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (40 - 140 m ²)	20 - 30%	27 - 35%
3. Herbolarios con venta de p. ecológicos	35 - 40%	40 - 50%
4. Tiendas gourmet/ Delicatessen/ Temáticas, con venta de p. ecológicos	5 - 15%	1 - 5%
5. Grupos de consumo	10 - 15%	10 - 15%
6. Otros (Parafarmacias, take-away, take-home, vending, etc.)	0 - 5%	0 - 5%
TOTAL	100%	100%
NÚMERO TOTAL DE PUNTOS DE VENTA ESPECIALIZADOS	3.000 - 3.600	3.500 - 4.200

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

Los datos recogidos en los cuadros anteriores ponen de manifiesto que el ratio de “ventas/ establecimiento” ha variado entre 2011 y 2014, aunque no de manera excesiva.

VENTAS PROMEDIO POR ESTABLECIMIENTO EN LOS CANALES ESPECIALIZADOS		
Tipos de establecimientos	2014	2011
	Ventas/ Establecimiento (euros)	Ventas/ Establecimiento (euros)
1. Grandes tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (> 140 m ²)	1.900.000-2.900.000	1.800.000-2.700.000
2. Medianas y pequeñas tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (40 - 140 m ²)	170.000-182.000	180.000-185.000
3. Herbolarios con venta de p. ecológicos	68.000-75.000	73.000-80.000
4. Tiendas gourmet/ Delicatessen/ Temáticas, con venta de p. ecológicos	8.000-15.000	6.000-10.000
5. Grupos de consumo	65.000-75.000	60.000-70.000
6. Otros (Parafarmacias, take-away, take-home, vending, etc.)	3.000-15.000	3.000-15.000
TOTAL (PROMEDIO CANALES ESPECIALIZADOS)	140.000-150.000	120.000-130.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

Así pues, aunque se ha producido, en el período contemplado, un ligero incremento de la “venta promedio por establecimiento”, ésta sigue manteniéndose relativamente reducida, a pesar incluso del desarrollo de las ventas en las grandes tiendas ecológicas especializadas.

Los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos constituyen un significativo medio de generación de empleo, dando trabajo a más de 5.000 trabajadores (un 10% del total del empleo del Sector Ecológico Español); pudiendo haberse producido, no obstante, una significativa reducción del empleo en esta actividad entre 2011 y 2014.

EMPLEO EN EL CONJUNTO DE LOS CANALES ESPECIALIZADOS EN VENTAS DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS		
Tipos de establecimientos	2014	2011
	Empleo (Número de trabajadores)	Empleo (Número de trabajadores)
1. Grandes tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (> 140 m ²)	500-1.200	500-1.200
2. Medianas y pequeñas tiendas ecológicas especializadas en p. ecológicos (40 - 140 m ²)	2.000-3.000	2.000-3.500
3. Herbolarios con venta de p. ecológicos	2.000-2.500	2.600-3.200
4. Tiendas gourmet/ Delicatessen/ Temáticas, con venta de p. ecológicos	(ns)	(ns)
5. Grupos de consumo	150-20	250-300
6. Otros (Parafarmacias, take-away, take-home, vending, etc.)	(ns)	(ns)
TOTAL (PROMEDIO CANALES ESPECIALIZADOS)	4.650-6.720	5.850-8.200

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

Por otra parte también podría haberse producido, en el período contemplado, un aumento de la implantación y presencia de los canales minoristas especializados en productos ecológicos, en las Comunidades Autónomas con mayor capacidad de compra, especialmente en Cataluña, Madrid y Valencia.

IMPLANTACIÓN EN LAS CCAA		
CCAA	2014	2011
	% de las ventas totales de los canales especializados	% de las ventas totales de los canales especializados
1. Cataluña	25 - 30%	20 - 25%
2. Madrid	15 - 25%	10 - 15%
3. Andalucía	12 - 18%	15 - 20%
4. C. Valenciana	12 - 18%	10 - 15%
5. I. Canarias	5 - 10%	5 - 10%
6. I. Baleares	5 - 10%	5 - 10%
7. País Vasco	5 - 10%	3 - 6%
8. Navarra	5 - 10%	3 - 6%
9. Resto CCAA	5 - 10%	5 - 10%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

Como resumen de la caracterización de los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos en España, la situación general no ha sufrido cambios destacables en los últimos cuatro años desde el último análisis¹, pudiendo destacarse los siguientes hechos:

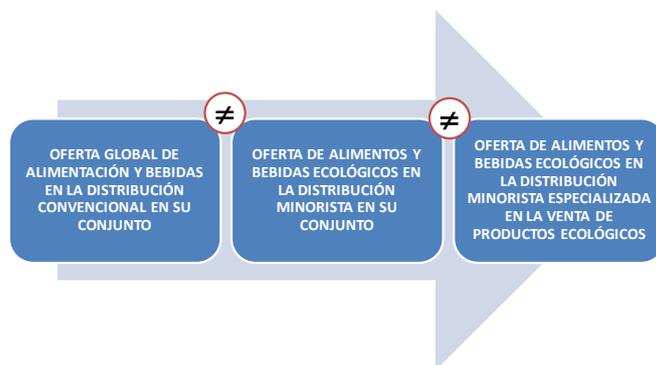
- El canal especialista de venta continúa siendo el principal vehículo de venta de producto ecológico, habiendo perdido parte de su cuota el canal convencional.
- Se ha producido un aumento significativo de la venta directa de producto ecológico, canal alternativo al especialista y al convencional.

¹ CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS EN LOS CANALES ESPECIALISTAS DE VENTA. Valor, volumen, viabilidad y buenas prácticas de comercialización. Febrero 2012.

- El colectivo más numeroso, las pequeñas tiendas de menos de 140 m² y los herbolarios han sufrido un proceso continuo de altas y bajas, con el resultado de una disminución de su número.
- Los grupos de consumo habrían mantenido su número, pero muchos de ellos han crecido en organización y capacidad de oferta de productos a su asociados, constituyéndose en algunos casos como verdaderas organizaciones de compra centralizada, no sólo de productos frescos sino también de productos envasados, lo que ha aumentado su atractivo de cara a la satisfacción de las necesidades de compra del cliente.

II.4. La Oferta de productos ecológicos en el canal minorista especializado

El modelo de venta de los canales minoristas especializados difiere significativamente del modelo promedio del conjunto de productos ecológicos; el cual ya es, a su vez, muy diferente del promedio de los lineales de venta de los canales minoristas convencionales.



MODELOS DE ESTRUCTURAS DE OFERTA SEGÚN TIPOLOGÍAS DE LINEALES DE VENTA			
Principales gamas de productos (% cuota de venta por producto en el lineal)	Alimentos y bebidas en general en el canal convencional (% cuota)	Alimentos y bebidas ecológicos en todo tipo de canal de distribución (% cuota)	Alimentos y bebidas ecológicos en el canal especializado (% cuota)
1. Frutas, verduras y legumbres (y sus conservas y zumos)	22,32%	32,6%	5-15%
2. Carne fresca y elaborados cárnicos	22,12%	13,9%	0-5%
3. Pescados y mariscos y sus conservas	13,12%	1,0%	0-1%
4. Leche y derivados lácteos	12,67%	4,1%	3-5%
5. Cereales y semillas oleoproteaginosas (y sus derivados y semillas)	10,61%	9,9%	20-40%
6. Vinos, vinagres, cervezas y bebidas alcohólicas	3,46%	7,4%	3-7%
7. Aceites y grasas vegetales	1,82%	7,9%	4-8%
8. Otros alimentos de origen vegetal (té y café, azúcar y derivados del cacao, especias, hierbas medicinales, etc.)	3,30%	3,9%	15-20%
9. Otros alimentos de origen animal (huevos, miel, etc.)	2,59%	4,6%	3-8%
10. Otros alimentos y bebidas no incluidos anteriormente (alimentación infantil, bebidas y refrescos, platos preparados, salsas y condimentados, especialidades, etc.)	7,99%	14,7%	20-40%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

Se aprecia dentro del propio canal minorista especializado una gran dispersión de modelos de estructuras de venta de productos ecológicos; pero en todos los casos se puede verificar una gran diferencia respecto a los modelos de lineales de venta promedio de la distribución minorista de productos ecológicos en general (sin entrar a comparar con las estructuras convencionales de distribución de alimentos y bebidas).

Es evidente, por tanto, que la **oferta de productos ecológicos** que presentan los canales minoristas especializados no está adaptada a un “comprador convencional” -hasta se podría decir que tampoco está pensada para todo tipo de compradores de productos ecológicos-, pudiéndose concluir que tales canales minoristas especializados están fuertemente orientados a una determinada tipología de compradores de dichos productos. A la vista de lo cual se plantean algunos interrogantes:

- ¿Se ha establecido ese tipo de oferta porque responde a una demanda especial?
- ¿Dicha oferta especial viene forzada por la disponibilidad de aprovisionamiento en los mayoristas?
- ¿La estructura del surtido responde a la demanda del consumo o a las disponibilidades en los mayoristas?
- ¿Ha contribuido dicha especialización de la oferta a una selección y segmentación de los compradores que acuden a estos tipos de establecimiento?
- ¿Puede ser atractiva esta oferta especializada para captar compradores convencionales?
- ¿Los indicadores de cambios de hábitos alimentarios justifican claramente la implantación de este tipo de oferta?

Entre los operadores y agentes sectoriales consultados a lo largo de la realización de este trabajo no existen respuestas ni conclusiones unánimes ante tales cuestiones; por el contrario, mientras algunos distribuidores y mayoristas muestran un gran optimismo ante las ventajas competitivas de dicha oferta especializada, otros mantienen serias incertidumbres sobre el interés estratégico de la misma y sobre su potencial de viabilidad o desarrollo.

En cualquier caso, lo que sí se admite claramente es que este modelo de oferta especializada que presenta el canal minorista especializado, no solo no se corresponde con la demanda real de alimentos y bebidas del consumidor convencional, sino que tampoco se corresponde con la **producción en origen** de materias primas y **elaborados ecológicos**.

Como consecuencia de todo ello, podría afirmarse que en el canal minorista especializado en productos ecológicos cobran cada vez más fuerza los productos de importación. Este variable, unida al perfil bajo que todavía muestra la distribución convencional obliga al sector productivo a replantearse su actividad productora y elaboradora para atender un mercado interior cambiante a la vez que el potente mercado exterior existente.

Papel protagonista de la exportación y la importación respecto al mercado interno.



También es oportuno destacar la importancia que van adquiriendo determinadas gamas de productos no alimentarios en los lineales de los canales especializados, especialmente en las grandes tiendas ecológicas; en muchas de ellas es cada vez más frecuente encontrar otros “productos ecológicos” como cosméticos, textiles, calzado, marroquinería, bisutería, nutroceúticos, perfumería y droguería, flores y plantas, sustratos y compost, etc; muchos de ellos de importación. Todo lo cual confirma la especial caracterización de esta tipología de canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos.

II.5. El comprador de productos ecológicos en los canales minoristas especializados

Una de las características principales de los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos es su adecuación y adaptación a la demanda especializada de una determinada tipología de consumidores/compradores de productos ecológicos; es decir, a la especial “cesta de la compra ecológica” que éstos compradores parece ser que buscan o están dispuestos a adquirir.

Son muchas las tipologías de compradores de productos ecológicos, como se puede apreciar en el cuadro adjunto; y según tales tipologías, los lineales de venta donde compran responden a las características y demanda en cada circunstancia; y en el caso concreto de los canales especializados, parece probado que son los preferidos por los compradores ecológicos convencidos o realmente interesados por los productos ecológicos; aunque éstos no siempre son capaces de componer una cesta

de productos ecológicos suficientemente completa, ni siquiera visitando diversos establecimientos, por lo que deberán incorporar a la misma, por lo general, cierta cantidad de productos convencionales.

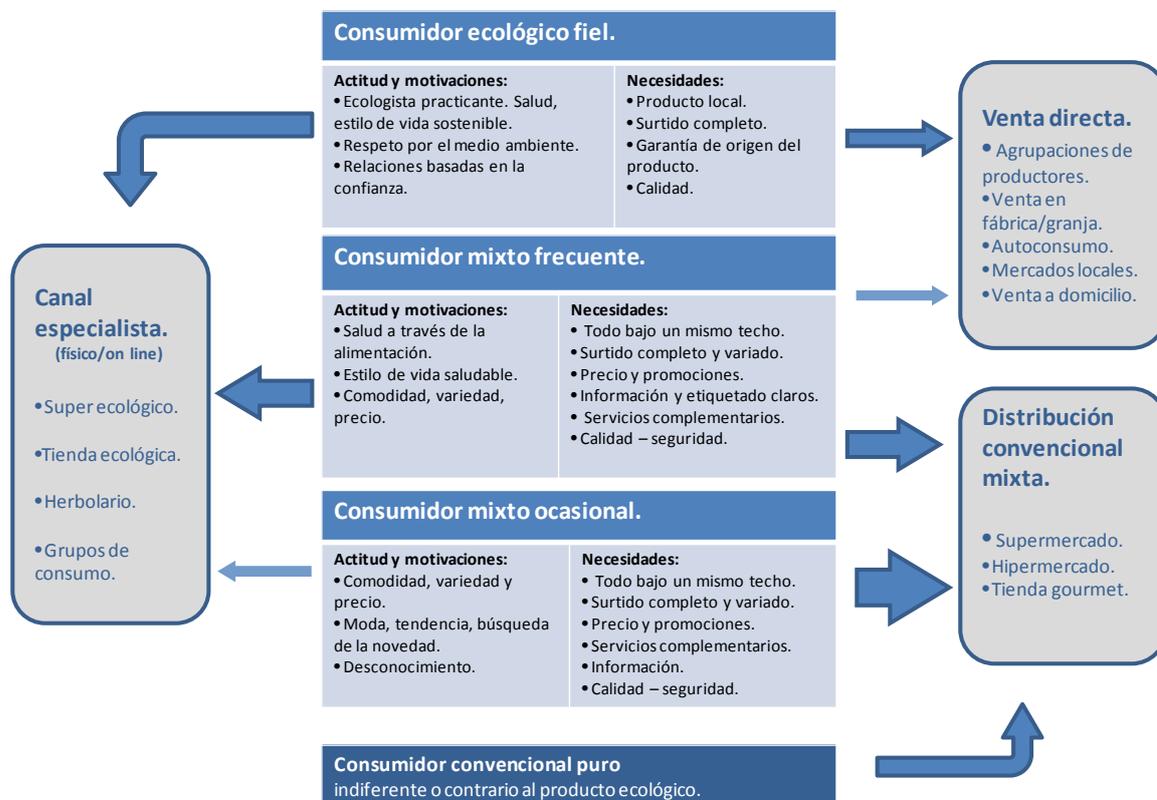
En los últimos años ha variado relativamente poco, en número, el colectivo de compradores de productos ecológicos; así entre 2011 y 2014, dicho crecimiento ha sido inferior al 3%, según los estudios disponibles y las opiniones de expertos recogidas. De forma que se podría decir que se mantiene prácticamente la cifra de compradores ecológicos mínimamente relevantes entre 500.000 y 600.000, aproximadamente. Una buena parte de éstos serían compradores en canales minoristas especializados.

La elección del canal especializado por parte de muchos compradores de productos ecológicos responde fundamentalmente a dos tipos de razones:

- Por una parte, responde a las prioridades que conceden los compradores a los atributos o características de los productos ecológicos (ver cuadro adjunto).
- Y por otra parte, responde a la mayor o menor adecuación de los puntos de venta a las características de los compradores de productos ecológicos (ver cuadro adjunto).

RAZONES PARA COMPRAR PRODUCTOS ECOLÓGICOS	
Motivaciones de compra del consumidor ecológico	Motivaciones de compra del consumidor convencional
1. Salud/ Dieta, personal y/o familiar.	1. Precio.
2. Productos libres de sustancias no deseadas.	2. Proximidad/ Cercanía.
3. Sabor/ Tradición/ Frescura/ Natural/ Calidad.	3. Amplitud de surtido / Comodidad / Disponibilidad/ Facilidad de la compra/ Conveniencia.
4. Origen/ Autóctono/ Local.	4. Calidad/ Frescura/ Natural/ Sabor.
5. Curiosidad/ Prestigio/ Moda/ Innovación/ Diferencia.	5. Salud/ Dieta.
6. Confianza en el establecimiento o el vendedor.	6. Confianza en la marca y/o en el establecimiento o el vendedor.
7. Garantía de control.	7. Seguridad/ Información/ Etiquetado.
8. Conservación medioambiental.	8. Promoción del producto.
9. Razones ético-sociales.	9. Origen/ Autóctono/ Local.

RELACIÓN ENTRE ACTITUD DEL COMPRADOR Y TIPO DE ESTABLECIMIENTO DE ELECCIÓN



El esquema ilustra la realidad de la naturaleza multicanal del consumidor de producto ecológico, es decir, que elige varios modelos de negocio para hacer su compra de productos ecológicos. El distinto grosor de las flechas hace referencia a la proporción de compra que para distintos canales de compra hace un mismo tipo de consumidor.

Son las distintas motivaciones y actitudes de los consumidores frente al producto ecológico las que definen la selección de canales de venta que hace el comprador. Lo cierto es que, a la hora de elegir un producto ecológico, las motivaciones de un consumidor fiel o convencido no tienen nada que ver con las de un consumidor convencional ocasional. Y, por supuesto, sus prioridades de satisfacción de necesidades también son distintas.

Por ello, e independientemente de su filosofía y política de empresa, el establecimiento está obligado a identificar el tipo de cliente al que se dirige, sus motivaciones de compra y sus necesidades a cubrir, para poder adaptar las características de su negocio a los requisitos del consumidor.

En el cuadro anterior, y tomando como base la opinión del sector minorista sobre los distintos perfiles de consumidor de producto ecológico, se esquematizan y simplifican los más destacados, con sus motivaciones y necesidades de compra, y se enfrentan con los principales tipos de canal de venta. Así, por ejemplo, un canal corto de venta constituido por agrupaciones de productores que trabajan directamente con agrupaciones de consumidores contarán con una clientela para la que lo importante es el trato directo y la relación estrecha entre origen y consumo, por delante de la variedad de producto que puedan encontrar.

Si, en este mismo ejemplo, el canal corto se plantea dirigirse a un consumidor convencional frecuente, deberá ampliar su oferta de necesidades cubiertas con más surtido, más información y más comodidad para hacer la compra.

¿Cómo se traduce esta realidad en el reparto de ventas de producto ecológico en los principales canales de venta señalados?

COMPRAS Y COMPRADORES DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS SEGÚN CANALES DE DISTRIBUCIÓN		
Tipo de canal	Reparto por ventas (% s/Total ventas de p. ecológicos)	Reparto por número de compradores (% s/Total de compradores de p. ecológicos)
Distribución convencional	32-42%	40-45%
Canales Especializados	42-52%	28-32%
Venta directa	15-20%	15-22%
Otros canales	2-8%	3-8%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

Se deduce del cuadro anterior que la cesta de la compra de los consumidores de productos ecológicos que adquieren sus productos ecológicos en los canales especializados es significativamente mayor que cuando la adquieren en otros tipos de puntos de venta.

En cualquier caso, como ya se ha dicho, la cesta de la compra promedio de un consumidor de productos ecológicos siempre se compondrá de un porcentaje de productos ecológicos y convencionales, proporción que depende de numerosos factores, aunque algunos de ellos tendrán una influencia decisiva:

- La tipología del consumidor del producto ecológico (mayor o menor grado de implicación y convencimiento).
- Las motivaciones de la compra.
- La proximidad del punto de venta ecológico.
- El surtido disponible.
- La capacidad de compra del consumidor (estatus económico, principalmente)

En términos generales se podría estimar, de manera orientativa y aproximada, un porcentaje teórico de compra complementaria convencional que un comprador de productos ecológicos se vería obligado a adquirir fuera de los establecimientos minoristas.

PORCENTAJE DE COMPRA CONVENCIONAL QUE PRECISAN ADQUIRIR LOS COMPRADORES DE PRODUCTOS ECOLÓGICOS			
	Alimentación Convencional	Alimentación Ecológica (todos los canales)	% Ecológica/Convencional
Gasto total (en hogares) (Millones €) (*)	69.225	1.018	1,47%
Número de compradores (Millones) (**)	15,56	500.000-600.000	3,21%
Gasto promedio por comprador hogar (familia o equivalente) (€/comprador)	4.450	1.700-2.100	42,70%
(*) El gasto total se refiere tan solo a compras hogar, sin incluir Horeca			
(**) Número de compradores ecológicos mínimamente relevantes			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

Es decir, cerca del 58% de la cesta total de compra que, como promedio, adquiere un comprador de productos ecológicos, está integrada por alimentos y bebidas convencionales. Dicho porcentaje variaría según tipología de consumidor ecológico y según formato de punto de venta.

Los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos, como ya se ha señalado anteriormente, tienen el mayor peso específico en la distribución minorista de productos ecológicos en cuanto a valor de las ventas (entre el 28% y el 32%). A su vez, dentro de este tipo de canal minorista, también es necesario distinguir entre las distintas tipologías de consumidores que compran en este canal (y que se podrían agrupar en “compradores convencidos/ habituales”, compradores “interesados/ en proceso de incorporación/ frecuentes” y “compradores curiosidad/ moda/ esporádicos”).

OTROS RATIVOS INDICATIVOS DE LA ACTIVIDAD DE LOS CANALES ESPECIALIZADOS	
Magnitudes	Horquillas de valores
Número de establecimientos en los canales especializados	3.000-3.600
Número total de compradores en estos canales especializados	150.000-180.000
Número total de visitas anuales con compra a los canales minoristas especializados	7.500.000-8.500.000
Valor total de las ventas en los canales especializados (Millones de euros)	450-520
Nº Compradores/ Establecimiento	45-55
Nº Visitas/ Establecimiento-año	2.350-2.700
Nº Visitas/ Comprador-año	47-58
Ventas por establecimiento (Euros/año)	145.000-155.000
Compras por comprador-año (Euros/año)	2.750-3.200
Compras por visita a un establecimiento (Euros/año)	55-65

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

Estos ratios y magnitudes aproximados permiten completar la visión y caracterización de los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos, así como verificar la especialización de estos canales y su diferenciación respecto a los demás minoristas tanto de productos ecológicos, en su conjunto, como de los productos convencionales.

II.6. El aprovisionamiento y la gestión comercial en los canales minoristas especializados

II.6.1. El aprovisionamiento.

Un rasgo especialmente diferenciador de los canales minoristas especializados en la venta de productos ecológicos es su **modelo de aprovisionamiento**, el cual se corresponde lógicamente con la elevada diferenciación de los lineales de venta; y, consiguientemente, responde a la demanda de los propios compradores de productos ecológicos en estos canales.

Según datos oficiales de MAGRAMA, estarían operativos en España más de 540 mayoristas comercializadores en origen de productos ecológicos; y más de 110 importadores; cifras realmente elevadas, incluso a pesar de haberse seguido una drástica reducción aparente del número de estos operadores entre 2011 y 2012 (lo cual muy probablemente podría corresponder a ajustes de nomenclaturas).

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE COMERCIALIZADORES E IMPORTADORES OPERATIVOS EN EL SECTOR				
	2013	2012	2011	2010
Nº de Mayoristas	541	535	1.017	1.019
Nº de Importadores/ Distribuidores	112	111	101	93
Nota: Mayoristas e importadores podrían hacer funciones de uno u otro, con independencia de cómo estén clasificados				
Nota: Es información oficial procedente de estadísticas publicadas por MAGRAMA				

Es muy probable que la estructura de mayoristas e importadores realmente operativa en el sector ecológico español sea mucho más reducida que la apuntada en el cuadro anterior; y eso se debería al hecho de que la mayor parte de los mayoristas dados de alta como operadores ecológicos realmente no trabajan con estos productos o lo hacen muy coyunturalmente, o con mínima relevancia.

Por consiguiente, esa estructura posiblemente no integraría más de 250-300 operadores, de los cuales **tan solo 50 ó 60 estarían especializados en productos ecológicos y tendría relevancia a nivel nacional**; y el resto serían operadores locales o regionales o bien plataformas generalistas de la gran distribución (centrales o regionales) y/o centrales de compra generalistas.

Estas valoraciones indican que el número de comercializadores en origen habría variado muy poco entre 2011 y 2014, manteniéndose prácticamente el mismo colectivo de intermediarios comerciales en origen; aunque también es cierto que se podría haber producido una cierta modificación del modelo de aprovisionamiento utilizado por los operadores de los canales minoristas especializados en productos ecológicos, reforzándose el papel de los grandes mayoristas que operan a nivel nacional.

CIRCUITOS DE APROVISIONAMIENTO DE LOS CANALES ESPECIALIZADOS EN P. ECOLÓGICOS		
Circuitos principales	Año 2013/2014 (% del aprovisionamiento)	Año 2011 (% del aprovisionamiento)
A través de mayoristas independientes y/o importadores distribuidores	45-60%	35-50%
Directamente del productos, cooperativa o elaborador industrial	25-35%	30-40%
Almacenistas o distribuidores locales; u otros minoristas locales	10-15%	5-10%
Otros circuitos	5-10%	5-10%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos MAGRAMA.

La mayor parte de ese colectivo de principales mayoristas especializados en productos ecológicos se ubica en Cataluña (40-50%) y Madrid (25-30%), seguidos por Andalucía (15-20%) y C. Valenciana (10-15%), comprobándose el creciente peso específico de los mayoristas de productos ecológicos catalanes.

La actividad de los mayoristas especializados en productos ecológicos se concentra básicamente en productos elaborados (cerca de un 80% de su oferta comercializable), siendo muy reducida en la mayoría de los casos la oferta de productos frescos (en torno a un 20 ó 25%, en su mayor parte lácteos, frutas y verduras y cárnicos)

Con independencia de lo anterior, también hay que destacar que prácticamente la totalidad de los mayoristas, especializados o no, disponen en su oferta total tanto de productos ecológicos como convencionales; y tanto de productos nacionales como de importación. La proporción entre unas y otras categorías de productos varía ampliamente en función de la tipología de mayorista y su alcance comercial.

No cabe duda de que las características y ubicación del mayorista del que se aprovisiona un operador del canal minorista especializado, unido a las características y ubicaciones de éste, inciden decisivamente en la estructura del lineal de venta del mismo, así como en la configuración del surtido ofertado a un comprador que realice su compra en dicho punto de venta.

Probablemente a corto o medio plazo, la mayor implantación de plataformas virtuales de compra puestas a disposición de los canales especializados facilitará a los operadores de estos canales una más amplia capacidad de acceso a unas más extensas y diversificadas ofertas de producción en origen, lo cual podría tener un mayor impacto, tal vez, en el desarrollo de nuevos productos ecológicos nacionales, evitándose así ciertas importaciones innecesarias.

Por otro lado, se observa un desarrollo incipiente de iniciativas independientes de concentración a pequeña escala, tanto en producción como en venta, que tienen como consecuencia positiva la simplificación de la cadena de valor, evitando ineficiencias y carga adicional de costes por acumulación de pasos, ambos elementos con influencia negativa tanto en la disponibilidad del producto como en su precio de venta final. Estas iniciativas todavía son de pequeño tamaño y están circunscritas a determinadas categorías de producto, especialmente hortofrutícolas.

- **Canales cortos: Productor/ Elaborador → Consumidor.** Entre ellos, destaca el aumento de las agrupaciones de productores capaces de llegar a un grupo significativo de consumidores, habitualmente asentados en la zona de producción, de forma que pueden comercializar directamente su producto, bien a través de grupos de consumo o de puntos de venta propios.



- **Canales semilargos: Productor/ Elaborador → Canal Especializado → Consumidor.** Entre éstos, igualmente, destaca la proliferación de agrupaciones de productores o elaboradores que son capaces de llegar a grupos significativos de consumidores a través de canales especializados que se constituyen como unidades centralizadoras de compras para sus clientes.

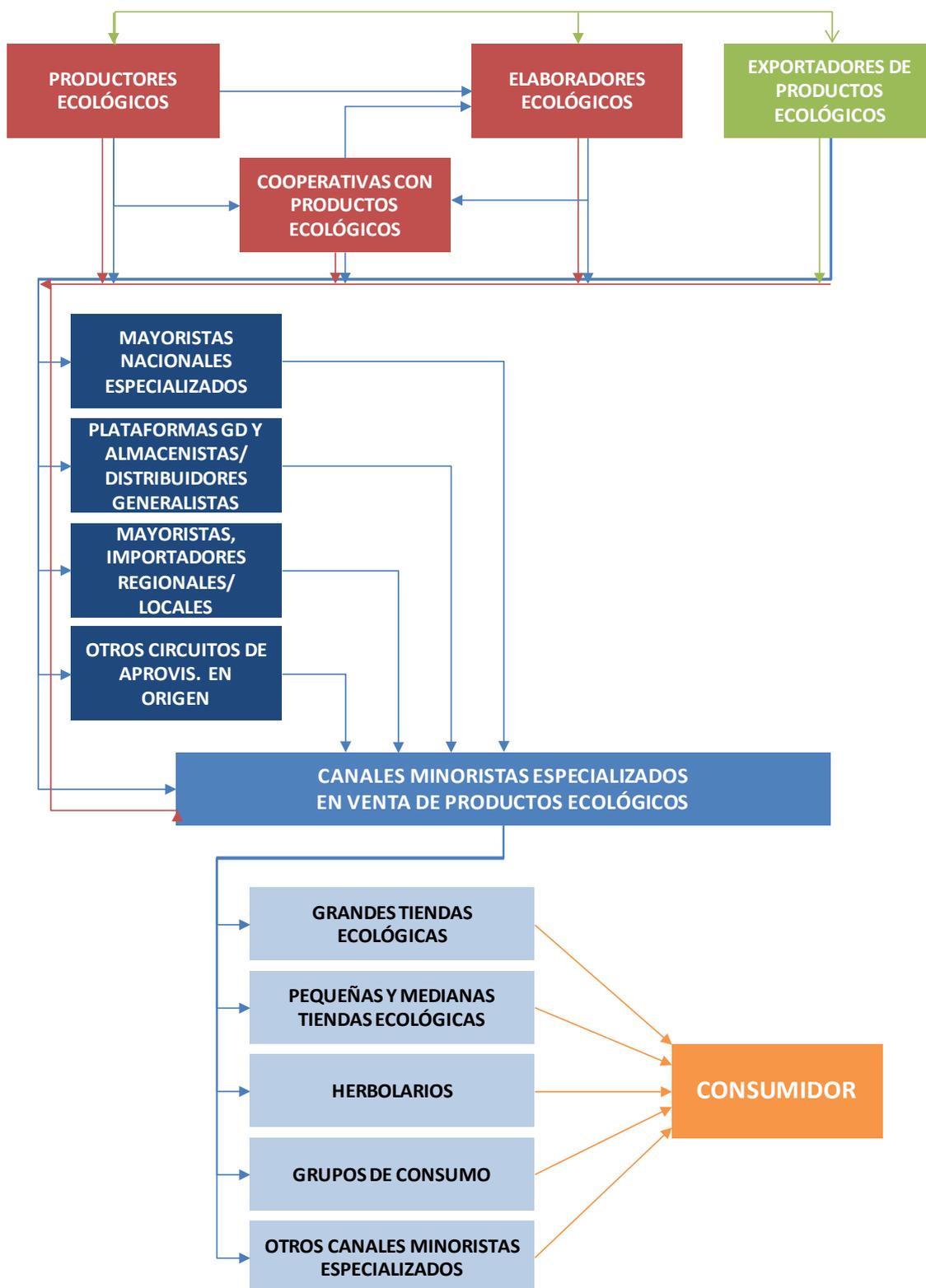


La eficacia de este modelo y el equilibrio de su cadena de valor necesitan, para garantizar su funcionamiento, que los operadores cuenten con un alto grado de profesionalización y unos adecuados sistemas de gestión, planificación, control y marketing.

- En cualquier caso, el análisis de las cadenas de valor de los productos ecológicos pone de manifiesto la complejidad y excesiva longitud de las mismas, obligando a varios pasos intermedios para que el producto final llegue al consumidor, como se aprecia en el siguiente esquema. No cabe duda que ello repercute en la competitividad de los productos ecológicos, especialmente por razones de precios y de disponibilidad de los mismos en el lineal de venta. En consecuencia, parece confirmarse que para muchas categorías de productos ecológicos la implantación de canales cortos o semilargos puede representar una clara alternativa de viabilidad y competitividad:

La complejidad de la cadena de valor de los canales especialistas es más evidente aún si se compara con los canales de distribución convencionales.

LA COMPLEJA CADENA DE VALOR DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS



II.6.2: La gestión comercial y de marketing.

Se define el concepto de marketing aplicado a la distribución minorista o “**merchandising**” como el conjunto de técnicas comerciales cuyo objetivo es hacer más adecuada y atractiva la oferta de producto y facilitar al consumidor la compra. Para cumplir este objetivo, el merchandising tiene en cuenta los aspectos relacionados con:

- El surtido de productos que se ofrece.
- La política de precios y márgenes que se les aplica.
- La promoción y comunicación en el punto de venta.
- La colocación y presentación en la superficie disponible.

En el año 2011 se realizó un análisis de situación del desempeño del canal especialista de venta en cuanto a los aspectos relativos a la gestión comercial y de marketing. Desde entonces, no se aprecian cambios significativos; de hecho podría repetirse directamente lo ya comentado en ese primer estudio del canal minorista especializado:

“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 barreras 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.

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 disponibilidad de aprovisionamiento. Solo en pocos casos (generalmente las grandes tiendas) existe una planificación de productos adaptada a los perfiles del consumidor potencial o que se desea captar.”

III. PERSPECTIVAS, NECESIDADES Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

III.1. Análisis DAFO del sector productor y elaborador.

III.2. Diagnóstico de situación del canal minorista especializado.

III.3. Análisis DAFO del canal minorista especializado.

III.4. Perspectivas del canal minorista especializado.

III.5. Actuaciones prioritarias y ejes de mejora.

El sector de la producción y la comercialización ecológica en España ha llegado a un punto crítico en el cual la evolución o involución del mismo dependerá de las decisiones y acciones que sean o no sean acometidas en un futuro inmediato.

Es indudable el desarrollo alcanzado por el mercado ecológico español y las magnitudes relacionadas con su actividad –*valor de la producción en origen, capacidad de elaboración y número de industrias de transformación, circuitos de distribución, canales de venta y, en definitiva, valor del consumo en el mercado interior*-. Sin embargo, este mismo hecho podría convertirse en un factor distorsionador si el sector continúa funcionando en las condiciones en que lo ha venido haciendo desde su implantación en España, con parecidas estructuras y nivel de organización que en el pasado. A ello se suma el evidente cambio que el consumidor que se acerca al mundo de los productos ecológicos ha sufrido en los últimos diez años.

En este punto de inflexión, la viabilidad del sector podría verse comprometida en el futuro si se mantuvieran las barreras que dificultan un crecimiento mayor y más equilibrado, y que se citarán en el correspondiente diagnóstico de situación del sector.

El camino recorrido ha sido duro, y es obligado reconocer el gran esfuerzo que todos los actores - pioneros de la cadena de comercialización, desde la producción a la venta-, han tenido que hacer en el pasado para construir la realidad presente de un mercado con unas magnitudes ya significativas.

A partir de ahora, estos mismos actores y otros que se incorporen a la tarea se enfrentan a un nuevo escenario en el cual el sector debe completar su consolidación, corregir sus desequilibrios y comenzar una nueva fase de claro desarrollo.

El subsector de los canales especialistas de venta de producto ecológico no podrá ser ajeno a este cambio y deberá acometer su propia renovación, en coordinación con los demás subsectores en muchos casos, definiendo sus propios **ejes de mejora y desarrollando sus propias acciones y estrategias para conseguirlo.**

Para tener una orientación en este sentido, es necesario conocer cuál es la realidad actual del canal especialista, una vez expuestos y comentados los datos más significativos de su actividad.

Los elementos que conforman su diagnóstico de situación están muy relacionados con los que definen el del sector productor y elaborador. Además, muchas de las oportunidades de crecimiento que se presentan para este canal están condicionadas por la capacidad del sector ecológico en general para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y para evitar tanto las debilidades y amenazas que dificultan su crecimiento.

La consecuencia es que la evolución del canal especialista de venta de producto ecológico, a corto y medio plazo, está ligada a la evolución y perspectivas de desarrollo del sector de la producción ecológica en España.

Por ello, es necesario citar de forma resumida los principales factores que están influyendo en los sectores de la producción, elaboración y distribución, y su proyección a futuro.

III.1. Análisis DAFO del sector productor y elaborador

El diagnóstico resumido del sector de la producción ecológica se basa en las valoraciones cuantitativas de sus principales magnitudes básicas, descritas en capítulos anteriores de este trabajo y en otros estudios realizados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente.²

A partir de tales valoraciones se han podido identificar las principales características del sector de la producción ecológica española; establecer las **debilidades y fortalezas** del mismo, así como las **oportunidades o amenazas** que se presentan en el futuro.

III.1.1. Principales debilidades sectoriales

- La **oferta de productos ecológicos** está descompensada, distanciándose de la estructura de la cesta de la compra típica de alimentos y bebidas.
- Existe un reducido desarrollo de la **ganadería ecológica** que obedece a diversas razones, entre las cuales se puede citar:
 - ✓ Escasas **base territorial disponible** y nivel de integración entre agricultura y ganadería ecológicas.
 - ✓ Atomización de la producción y, por tanto, dificultad para alcanzar volúmenes de oferta atractivos para los sucesivos eslabones de la cadena: elaboradores distribuidores y minoristas.
 - ✓ Dificultad para la obtención de materias primas ecológicas con que elaborar piensos ecológicos, barrera para la producción ganadera y sus productos.

² MAGRAMA: “Caracterización del sector de la producción ecológica española: valor, volumen y mercado y evaluación del impacto del comercio electrónico en la producción ecológica española. Edición 2013”.

- Existe un desajuste ente la estructura productiva del sector y el diseño de su oferta –incluyendo las ayudas a la producción disponibles- con las necesidades y demandas del mercado interior.
- A pesar de su fuerte crecimiento en los últimos años, la **estructura industrial ecológica** no ha alcanzado el suficiente desarrollo, diversificación y equilibrio como para canalizar el elevado volumen de producción a la elaboración de producto final destinado al consumidor nacional.
- La **industria ecológica** está muy atomizada y en su mayoría formada por establecimientos industriales de pequeño tamaño y volumen de producción, lo que merma su competitividad y dificulta el abastecimiento y acceso al mercado interior.
- Por otro lado, la **industria convencional** y su potente estructura no han apostado suficientemente por el desarrollo de líneas de producto ecológico.
- Las limitaciones que se derivan de las especiales características de las estructuras productivas - industrializadora y comercializadora- favorecen la comercialización de **graneles y de productos con escaso valor añadido**; y condicionan en muchos casos la viabilidad sectorial a las **exportaciones**, manteniendo una gran dependencia de las mismas.
- Las **estructuras de comercialización en origen e intermedias** son insuficientes o están poco especializadas en productos ecológicos, lo cual genera problemas de aprovisionamiento a los distribuidores minoristas de estos productos (en buena parte tiendas especializadas); y dificulta el desarrollo de **políticas marquistas** o diferenciadoras de los productos ecológicos.
- Como en el caso del sector transformador convencional, la **Distribución organizada** en general todavía no ha incorporado con decisión el producto ecológico en sus lineales.
- **Las cadenas de valor son** largas y complejas, incidiendo negativamente en la eficacia de la comercialización y el precio final del producto.
- A lo largo de la cadena de producción y comercialización existen puntos en los que se producen **superposiciones y repeticiones** de los necesarios requisitos administrativos y controles para asegurar el nivel de garantía y la certificación del producto ecológico.
- Existe una insuficiente **vertebración sectorial** y, como consecuencia, una reducida capacidad de interlocución, negociación y defensa de los intereses del sector.
- El sector mantiene una excesiva dependencia de **subvenciones y ayudas** consecuencia de su escasa autonomía financiera.

III.1.2. Fortalezas sectoriales

- El sector cuenta con una potente **estructura de producción** primaria o básica (superficie y operadores) favorecida por unas buenas condiciones de suelo y climáticas, con capacidad de generar volumen, calidad y variedad de productos.
- España ocupa una **privilegiada posición de liderazgo** en la producción ecológica europea y mundial, contexto en el que goza de un merecido prestigio.
- La producción ecológica española cuenta con una sólida **base exportadora**, especialmente en ciertos sectores -vid, olivo, hortofrutícola y cereales-, con una gran fuerza productora y buen posicionamiento en los mercados internacionales.

- La alta **calidad objetiva** de los productos ecológicos, en general, así como los **atributos** que acompañan a estos productos, en cuanto a defensa medioambiental, apoyo al medio rural, defensa del ecosistema, sostenibilidad y otros, ya representan de por sí una importante fortaleza sectorial que es necesario comunicar y promocionar mejor, así como aprovechar mejor en las estrategias de marketing del sector.
- El modelo de **producción** favorece la creación de empleo y la sostenibilidad de la economía de tipo familiar.

III.1.3. Riesgos potenciales que amenazan el sector o pueden limitar su desarrollo futuro

- Crece la **competencia exterior** de países productores ecológicos extracomunitarios y/o emergentes, tanto en el mercado interior como en los tradicionales mercados compradores de los productos ecológicos españoles, especialmente por su dependencia de las exportaciones.
- Existe un encarecimiento de las **materias primas y otros insumos** de la producción ecológica; e incluso menor disponibilidad de los mismos.
- Se observa un fenómeno de expansión de grandes **plataformas virtuales de comercialización intermedia** de productos ecológicos, de ámbito multinacional y con centros de decisión fuera de España, con capacidad para decidir las prioridades de venta de productos ecológicos en los diferentes canales minoristas y/o compradores directos.
- Persisten los efectos, y el riesgo de reaparición, de de **crisis económico-financieras**, dentro o fuera de España, lo que supone una continua incertidumbre sobre el futuro sectorial con potencial impacto tanto sobre el mercado interior como sobre las exportaciones.
- Se avecinan **nuevas y más exigentes normativas reguladoras** de la producción ecológica, con el consiguiente incremento de costes y reducción de las posibilidades de producir.
- Existe el riesgo de caída en **desánimo de ciertos sectores** productores, elaboradores o comercializadores respecto a la producción ecológica, con el consiguiente riesgo de abandono de la actividad.

III.1.4. Oportunidades que pueden favorecer el futuro desarrollo sectorial

- La expansión de las **exportaciones agroalimentarias y ecológicas españolas**, en consonancia con el crecimiento del consumo en los países desarrollados y/o emergentes.
- El **mercado mundial de los productos ecológicos ha crecido** ininterrumpidamente hasta situarse en niveles atractivos apoyados por un **fuerte desarrollo de las importaciones** desde los grandes mercados consumidores (en los países más desarrollados). Y todo apunta a que, tanto el mercado mundial como las importaciones, seguirán creciendo.
- Las nuevas **orientaciones de la PAC** y los nuevos reglamentos y **planes de acción de la UE-28** relativos a la producción ecológica, así como los importantes apoyos institucionales (estatales y autonómicos) también representan un valioso activo de la Producción Ecológica.
- La mayor disponibilidad de recursos financieros procedentes de la PAC-UE/28.

III.2. Diagnóstico de situación del canal especialista de venta

Cuando los factores citados en el análisis DAFO para la cadena de producción y comercialización interaccionan con las características particulares del canal de venta especialista y su modelo de distribución, se producen impactos de distinta intensidad sobre la capacidad de funcionamiento y posible evolución del canal, configurando una situación que se expone a continuación:

III.2.1: En cuanto al tipo de cliente de producto ecológico.

Tanto los estudios de consumidor realizados recientemente por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio ambiente³ como la tendencia observada por los propios operadores de la cadena de comercialización coinciden en identificar un tipo de consumidor que ha evolucionado en los últimos años:

- Se mantiene la fuerza del consumidor “tradicional” de producto ecológico, aquel que opta por el producto ecológico como el más adecuado a una filosofía de vida saludable, sostenible y respetuosa con el medio ambiente.

Entre los integrantes de este colectivo comienza a cuajar una tendencia a la organización de sus propios sistemas de abastecimiento a través de la creación de redes locales de productores y consumidores. Estas redes locales se basan en el conocimiento mutuo y la confianza entre los operadores y clientes finales; y en un nivel de concentración de producción y consumo suficientes como para satisfacer las necesidades básicas tanto del productor como del consumidor. Funcionarían bajo la filosofía y requisitos de la producción ecológica, pero con autonomía respecto al *statu quo* de reglamentación, estructura y distribución del mercado ecológico actual.

- Aparece con fuerza un grupo de consumidores “convencionales” que se acercan al mercado de producto ecológico por razones de salud para ellos y sus familias, y que buscan en él un tipo de alimentación que contribuya a preservar su bienestar físico y esté en línea con un estilo de vida saludable. Por ello, crece con fuerza la demanda de productos que se asocian a esta tendencia: frutas y verduras frescas, productos lácteos y derivados vegetales, cosmética “natural”. Al mismo tiempo, no renuncian a sus hábitos, necesidades y expectativas de compra por su condición de “convencionales”:
 - ✓ Proximidad del punto de venta y comodidad en la compra: buscan establecimientos cercanos a su domicilio, con espacio suficiente para poder acceder de forma cómoda y ordenada a un surtido completo y equilibrado con el que poder llenar una cesta de compra “tipo”.

³ MAGRAMA: EVOLUCIÓN DE LA CARACTERIZACIÓN DE LA TIPOLOGÍA Y PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DEL CONSUMIDOR DE ALIMENTOS ECOLÓGICOS EN ESPAÑA. Septiembre 2014

- ✓ Surtidos que cubran sus necesidades de alimentación y que ofrezcan además posibilidad de elección, con variedad suficiente de marcas, formatos, presentaciones y tipo de venta en autoservicio y a granel.
- ✓ Un etiquetado riguroso que le informe “in situ”, de forma clara y concisa, sobre las características principales de los productos que se le ofrecen.
- ✓ Una información y asesoría en punto de venta que les ayude familiarizarse con un concepto de producto que todavía no conocen perfectamente y a identificar sus características y valores, afianzando su confianza.
- ✓ Una relación precio-calidad que no les disuada de continuar consumiendo productos ecológicos.

Siendo previsible un aumento de este tipo de consumidor a corto y medio plazo, con necesidades y expectativas propias, es imprescindible que el canal especialista de venta adapte rápidamente su gestión a este nuevo perfil y nuevos requisitos sin dejar de atender las necesidades de los consumidores “tradicionales” de producto ecológico.

- Situaciones de crisis económica como la que estamos viviendo en la actualidad tienen un efecto negativo moderado sobre este mercado, pero suficientemente fuerte como para que el consumidor de producto ecológico -tanto tradicional como convencional- hayan visto reducida su capacidad de compra y, por tanto, consideren el precio como un elemento muy importante a la hora de elegir producto ecológico o continuar consumiéndolo.

III.2.2: En cuanto a la estructura y organización del canal especialista de venta.

El canal especialista se caracteriza por tener una estructura de venta basada en distintos modelos de gestión -desde los grandes supermercados ecológicos a los grupos organizados de consumo, pasando por las pequeñas tiendas y herbolarios- y, a la vez, muy atomizada en numerosos puntos de venta.

a) En relación a los puntos de venta físicos.

- Si bien se observa tendencia a un mayor dimensionamiento de los nuevos puntos de venta por encima de los 100 metros cuadrados de superficie de venta, los establecimientos -salvo los grandes supermercados ecológicos- presentan una media de tamaño que dificulta, por razones de espacio, la posibilidad de ofrecer al cliente final un surtido adecuado a sus necesidades y la correcta gestión y presentación de los mismos.
- La atomización y el pequeño volumen de compra de los establecimientos obliga a incorporar una logística de cadena larga y complicada, con grandes mayoristas y pequeños distribuidores locales necesarios en muchos casos para hacer llegar el producto a toda la red de puntos de venta, hecho que acaba por incrementar el precio final del producto que consigue llegar al consumidor final.
- La misma atomización que se presenta en el sector productor y elaborador dificulta el acceso del canal especialista a producto en origen y las relaciones duraderas entre productor y canal de venta a la hora de construir el surtido:

- ✓ Si se seleccionan pocos productores para configurar la oferta y que la relación sea atractiva para éstos en términos de volumen de negocio, se corre el riesgo de desabastecimiento si falla una de las fuentes.
 - ✓ Si se seleccionan varios para reducir ese riesgo, el volumen baja y la relación deja de ser atractiva para el productor.
- La dificultad en la relación comercial con el origen y el escaso poder de compra de los establecimientos obliga a éstos a apoyar una buena parte de su gestión en el distribuidor, que en muchos casos viene a suplir la falta de tamaño comercial, convirtiéndose en agrupadores de producto para los establecimientos, influyendo indirectamente en su capacidad de gestión de surtidos e incidiendo sobre sus márgenes comerciales al cargar sobre el producto final el coste del servicio que supone abastecer a un canal atomizado y disperso.
 - El pequeño tamaño de estas empresas se refleja también en su dotación de medios humanos y materiales. Organizaciones cortas y estructuras de recursos humanos escasas consiguen cubrir los mínimos de gestión diaria, pero no alcanzan a realizar una gestión empresarial y comercial adecuada, lo que resta eficacia al canal especialista en general.
 - Además de ser escasos, los recursos humanos del canal especialista adolecen, en general, de formación en buenas prácticas de gestión comercial y de marketing, restando eficiencia y competitividad al modelo de negocio en aspectos clave como el surtido, el precio, el margen comercial y la promoción y presentación del producto.
 - En relación con el canal convencional de venta, varias marcas de distribución moderna han evolucionado acercándose mucho al nivel medio de oferta de producto ecológico a disposición del consumidor final, lo que está provocando que el canal especialista disponga de menos herramientas de diferenciación, aparte del trato directo y la capacidad de información al consumidor final sobre este tipo de productos.
 - Todas estas circunstancias se amplifican debido a la prácticamente nula vertebración del canal especialista, hecho que incide sobre los establecimientos:
 - ✓ Privándolos de acceso a servicios comunes a los que muchos no llegan por separado, necesarios para su óptimo desempeño empresarial, y que podrían ser prestados por una organización sectorial como en otros modelos de distribución minorista.
 - ✓ Dificultando o anulando la capacidad de desarrollar iniciativas comunes beneficiosas para todo el colectivo de puntos de venta.
 - ✓ Restando capacidad de visibilidad e interlocución con otros elementos de la cadena de comercialización.

b) En relación al canal de venta en hostelería, restauración y catering (HORECA)

Siendo un canal de venta cuya capacidad de comunicación y prescripción al consumidor final es muy elevada, resulta llamativo que la presencia de producto ecológico en el canal HORECA sea tan baja en comparación con el producto convencional. Para explicar esta diferencia, se apuntan varias posibles razones:

- Desconocimiento del canal sobre el producto ecológico en relación a sus requisitos de certificación y controles a los que debe someterse y que deben observar los establecimientos, provocando desorientación a la hora de confeccionar sus menús y comunicar el producto, especialmente para establecimientos mixtos.
- Desconocimiento y dificultades de acceso al sector productor a la hora de surtir directamente de producto fresco al no existir un sistema de abastecimiento centralizado como en convencional.
- Necesidades logísticas especiales para el colectivo HORECA, que se resumen en necesidad de un surtido variado, con una alta frecuencia de servicio y con bajos volúmenes por pedido, lo que reduce el número de mayoristas que se adapten a esta forma de servicio, haciendo que opten por elegir como cliente otros tipos de canal de venta.
- Escasez de formatos y presentaciones adecuados a la forma de trabajo del canal HORECA: producto preparado para cocinar o semipreparado, grandes formatos, etc.
- Influencia clave de la calidad del ingrediente como elemento de elección en restauración, muy por encima de otros criterios como respeto al medio ambiente, método de producción, etc.; lo que reduce el número de argumentos de diferenciación sobre el convencional, dejándolo en clara desventaja por su diferencial de precio.
- Dificultades para hacer llegar al comensal los valores añadidos de un menú elaborado con productos ecológicos y, por tanto, las razones para elegirlo frente al convencional.

c) En relación al canal corto.

Los canales de venta cortos, es decir, los que consiguen acercar o poner en contacto directo a productor y consumidor, han crecido con fuerza en los últimos años gracias al auge de tendencias de compra, figuras organizativas o herramientas como las siguientes:

- Tendencia creciente entre los consumidores a demandar productos y métodos de producción promotores de un estilo de vida saludable a través de la alimentación, y sostenible a través una relación directa y de confianza con productores locales.
- Movimientos asociativos de pequeños productores locales que consiguen una concentración de producción suficiente para llegar a movimientos asociativos de consumidores a través de mercados locales o de proximidad e, incluso, de puntos de venta permanentes situados en zonas cercanas a las de producción, constituyendo para determinados surtidos cadenas de distribución de un solo eslabón: productor/distribuidor/minorista.
- Internet y redes sociales como herramientas facilitadoras del contacto entre producción, distribución y consumo.
- Desarrollo de modelos de venta directa en granja, industria y mercados locales, así como presencia creciente del producto ecológico en la restauración local.
- Aumento de la capacidad de organización y gestión de los grupos de consumo, que evolucionan hacia sociedades de compras capaces de aglutinar surtidos lo suficientemente amplios como

para ser atractivos, a través del contacto directo con productores y con distribuidores con los que complementar y equilibrar la oferta a sus asociados.

III.2.3: En cuanto a la oferta de producto.

Estudios realizados por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente⁴ y la opinión de los propios operadores de la cadena de comercialización revelan que la producción ecológica en España está claramente inclinada hacia la producción vegetal en detrimento de la producción animal. Este hecho provoca que la oferta de surtido disponible para el canal de venta no esté lo suficientemente equilibrada como para ofrecer al cliente el acceso a una cesta de compra con la que satisfacer sus necesidades de alimentación más normales.

Este hecho puede provocar una distorsión del mercado al generar una cierta insatisfacción en el consumidor convencional, segmento de mercado creciente, cuyas necesidades de consumo no encajan con la proporción entre producto animal y vegetal que ofrece la producción ecológica, proporción alejada -por otro lado- de los patrones medios de producción y consumo en mercados consolidados como el europeo.

Es necesario diagnosticar las causas que contribuyen a crear una de las barreras de crecimiento del sector en España, como es la falta de oferta de un surtido amplio, equilibrado, variado y adaptado al consumidor.

a) En relación a la producción y elaboración.

- El reparto de las ayudas europeas tiene un efecto potenciador sobre las producciones beneficiarias, lo cual influye evidentemente sobre la oferta de materias primas que se ponen a disposición del mercado, generando una mayor disponibilidad de éstas sobre las que quedan fuera del reparto.
- En el caso de los productos procedentes de la ganadería ecológica, están sujetos a mayores costes de producción por las dificultades para cubrir las necesidades de materia prima ecológica para elaboración de piensos, a lo que se une la dificultad para introducir el producto obtenido en el circuito de comercialización como producto ecológico.
- Siguiendo con el sector de la producción animal, a la limitada producción de materia prima se une una todavía corta capacidad industrial para elaborar alimentos igualmente adaptados a las necesidades del cliente en cuanto a variedad de productos, preparaciones, formatos y presentaciones.
- El fuerte crecimiento de la producción de los últimos años no ha ido acompañado de un desarrollo paralelo de la elaboración y la comercialización, existiendo en la actualidad

⁴ MAGRAMA: “Caracterización del sector de la producción ecológica española: valor, volumen y mercado y evaluación del impacto del comercio electrónico en la producción ecológica española. Edición 2013”.

desequilibrios -en determinadas categorías de producto elaborado- entre la oferta y la demanda de preparaciones, formatos y presentaciones adaptadas a las necesidades del consumidor final. Al respecto, cabe citar el también escaso papel que los canales logísticos convencionales tienen todavía frente al producto ecológico.

- El nivel de planificación de la producción de frutas y verduras frescas -elemento clave para hacer llegar al mercado un producto adaptado a las necesidades del cliente, variado y de calidad-, es todavía escaso.

b) En relación al punto de venta.

También en canal especialista concurren ciertas circunstancias que no facilitan la presentación de un surtido perfectamente adaptado a la demanda del consumidor.

- Por su limitado dimensionamiento y dotación de medios humanos y materiales, las tiendas se ven obligadas a gestionar su surtido no sólo en función de las necesidades del cliente, sino también en base al espacio disponible y la capacidad de trabajo de los gestores.
- El nivel medio de profesionalización en establecimientos dificulta la correcta gestión de los surtidos, especialmente de los productos frescos más perecederos, produciéndose una tendencia a ofrecer una mayor oferta de producto elaborado que de fresco.
- Puntos de venta atomizados, dispersos y de pequeño tamaño generan cadenas de distribución complicadas para conseguir llegar a todos los establecimientos.
- La construcción del surtido a ofrecer al cliente se basa, más que en el análisis y la gestión de categorías de producto, en la capacidad de abastecimiento de la tienda y el espacio disponible, creando surtidos inspirados no sólo en las necesidades del cliente, sino también en las características y posibilidades del distribuidor.

c) En relación al producto ecológico.

- El desarrollo creciente de la categoría de productos ecológicos en el canal de distribución moderna y la estrategia de acercar el producto ecológico al consumidor convencional reduciendo el precio de venta está generando la aparición de un estrato de productos ecológicos que, cumpliendo la estricta normativa que regula su producción y elaboración, modifica aspectos intrínsecos al producto como su composición, balance de ingredientes y nutrientes, dando lugar a productos ecológicos de menor calidad intrínseca.
- A priori, la existencia de dos o más niveles de calidad intrínseca de producto (composición, valor nutricional, características organolépticas) es beneficiosa para el mercado ya que diversifica las opciones de compra y permite el acceso a clientes sobre los que influye más el factor precio.
- No obstante, para que esta estrategia no tenga efectos indeseables sobre la imagen del producto ecológico es fundamental que vaya acompañada de un etiquetado riguroso, claro y conciso, que permita al consumidor final comprender fácilmente la razón de las diferencias de precio entre unos y otros productos, incluyendo información precisa y suficiente sobre la identidad y significado de los logotipos asociados al producto ecológico.

III.2.4: En cuanto a la capacidad de aprovisionamiento.

- La atomización del canal especialista obliga a mantener cadenas de distribución largas y complejas para llegar a todos los puntos de venta existentes. Es previsible que un eventual movimiento de concentración y redimensionamiento del canal especialista traiga consigo un movimiento paralelo de concentración y especialización del canal de distribución.
- La falta de medios en el canal especialista para una adecuada política de surtidos lleva a que éstos se construyan y gestionen no sólo en función de los requisitos del cliente final, sino también de la capacidad de servicio y política de surtido, precios y márgenes comerciales de los mayoristas.
- Las especiales características del canal HORECA influyen en la capacidad de los mayoristas para satisfacer las necesidades de aprovisionamiento de este canal, generando una situación de abastecimiento que contribuye a la falta de presencia de producto ecológico en la hostelería y restauración.
- El sector mayorista necesita reforzar su gestión empresarial en relación a la comercialización y marketing del producto ecológico, principalmente en cuanto a aplicación de políticas de surtido, de precios y márgenes comerciales, para una mejor adaptación de su capacidad de servicio a los distintos tipos de canal a los que sirven, cada uno de ellos con políticas, necesidades y capacidades de compra distintas.
- No existe una red de distribución centralizada desarrollada tipo mercados centralizados - como los que existen en distribución convencional- que facilite la tarea de suministro a los canales especialistas.

Como se observa a continuación, los factores que influyen positiva o negativamente en el canal especialista de venta presentan muchas similitudes a los que inciden el sector productor y elaborador. No obstante, conviene desglosarlos para terminar de entender su situación, marcada por sus propias circunstancias y por la influencia del resto de la cadena de producción y comercialización.

III.3. Análisis DAFO del canal especialista

Se resumen a continuación en forma de análisis DAFO, las principales características del diagnóstico del canal especialista.

III.3.1. Principales debilidades del canal especialista.

- **Canales especialistas con estructuras muy diversas y muy atomizados**, lo que disminuye la eficacia de la cadena de comercialización al tener que abastecer a muchos puntos de venta con varios modelos de gestión diferentes, desde los grandes supermercados ecológicos hasta los pequeños herbolarios.
- Elevada proporción de puntos de venta con **dimensionamiento insuficiente** para la adecuada gestión de los mismos, tanto en superficie como en estructura, organización, disponibilidad de recursos humanos y materiales y oferta de producto.

- Insuficiente **implantación en la Distribución Organizada**, especialmente en supermercados de proximidad, y en el **canal HORECA**.
- Dificultad para la **construcción de surtidos adaptados** a las necesidades del cliente por excesiva **complejidad y longitud de la cadena de aprovisionamiento**, y dificultad para el acceso a producción en origen.
- Dificultad de gestión de **gamas de producto fresco**, por la complicación que supone su manejo para establecimientos de venta con estructuras organizativas generalmente cortas y multifuncionales.
- Insuficiente **gestión de venta** de producto ecológico, especialmente en los establecimientos más pequeños.
- Dificultades para hacer una adecuada y suficiente **gestión comercial** por la escasa dotación de medios humanos y materiales de los establecimientos, y por la falta de una formación específica en gestión y venta de producto ecológico.
- Escasa **vertebración y organización** del canal de venta, que dificulta la organización, la capacidad de interlocución y de defensa de sus intereses; así como la disponibilidad y capacidad de acceso a servicios mancomunados de asesoría y apoyo de los que se podría beneficiar el conjunto de los canales especialistas de venta, difíciles de proveer de forma individual.
- Falta de una potente y clara línea de **comunicación de la imagen** y los atributos diferenciadores del producto ecológico que elimine la confusión del consumidor.
- Falta de conocimiento, percepción, confianza o valoración de los productos ecológicos por parte de los **consumidores finales**.

III.3.2. Fortalezas del canal especialista.

- **Especialización** en la venta de productos ecológicos que permite ofrecer una mayor variedad de producto al consumidor.
- **Gestión única** y dedicada en **exclusiva** la venta de producto ecológico, a diferencia de los establecimientos con presencia de producto convencional y ecológico.
- Cercanía, proximidad y **capacidad de relación directa** con el cliente.

III.3.3. Riesgos potenciales limitadores de su desarrollo.

- Desentendimiento del **canal HORECA** respecto a los productos ecológicos, debido en buena medida a desconocimiento y/o dificultad de acceso.
- Desarrollo creciente y mayor poder de decisión de los **canales de distribución largos** o en mano de grandes grupos de distribución que alejan al productor del consumidor.
- Competencia de **“productos frontera”** (“*naturales*”, dietéticos, pro-salud, etc.), próximos o alternativos a los productos ecológicos, soportados en políticas marquistas y planes de

marketing muy potentes y agresivos, y en continuo proceso de innovación y lanzamiento, representan un claro obstáculo para el desarrollo del mercado de los productos ecológicos.

- La incorporación de productos ecológicos con **marca propia de Gran Distribución** y riesgo de banalización de éstos.
- La disminución de la **confianza o percepción de los consumidores** respecto a los productos ecológicos, consecuencia de prácticas desinformativas o incluso crisis o fallos de control reales.
- Percepción por el canal de una excesiva burocratización del proceso de producción y comercialización frente a una escasa repercusión sobre la imagen hacia el consumidor.

III.3.4. Oportunidades que pueden favorecer el futuro desarrollo del canal.

- Protagonismo creciente entre los consumidores de **tendencias de consumo** en línea con los valores de la producción ecológica y por tanto mayor inclinación de éstos a elegir producto ecológico. Especialmente, aumento de la tendencia a relacionar alimentación con bienestar y salud y la búsqueda de éstas a través de una alimentación sana y equilibrada.
- Predisposición del cliente hacia la **compra de proximidad** y valoración positiva del trato directo con el vendedor.
- Mayor comprensión, aceptación y valoración de los **atributos medioambientales** y afines de los productos ecológicos por parte de la sociedad en general.
- La expansión del **comercio electrónico** (ventas on-line y plataformas virtuales).
- El desarrollo de los **canales cortos** de comercialización/distribución.
- El potencial de comunicación y promoción de las **redes sociales y nuevas tecnologías** de comunicación.
- Incorporación de **estructuras y operadores no ecológicos** a la cadena de comercialización de producto ecológico.
- Incitación al consumo de productos ecológicos por parte de **prescriptores**: médicos, profesionales de la salud, farmacéuticos, profesionales del deporte.
- La extensión de la **producción ecológica a sectores no alimentarios** (textil, cosmética, parafarmacia, etc.).
- La implantación de los productos ecológicos en la **gastronomía** y cocina.
- La incorporación de la producción ecológica al **turismo** en general y, especialmente al turismo rural (ecoturismo).

III.4. Perspectivas del canal minorista especializado y actuaciones prioritarias

Se ha citado que el comportamiento futuro del canal minorista especializado en la venta de productos ecológicos estará ligado, como es lógico, al **desarrollo del mercado interior** de los productos ecológicos en España; y también dependerá de la evolución de la demanda y de los hábitos de consumo de los **compradores de productos ecológicos**; así como de la evolución de sus **motivaciones de compra** respecto a estos productos.

Entre 2011 y 2014 la estructura general y la actividad de estos canales especializados han variado poco porque en ese período también ha cambiado poco:

- El gasto de los españoles en productos ecológicos.
- Las estructuras sectoriales que conforman los canales especialistas de venta.

A corto plazo, no se prevén cambios positivos o negativos que puedan transformar notablemente la actual estructura y situación del canal especialista.

Sin embargo, se aprecian ciertos signos en el propio mercado interior que podrían impulsar cambios en el sector:

- Crecimiento de las ventas directas y proliferación de sus canales.
- Desarrollo de cada vez más y más organizados canales cortos y semicortos mediante redes locales de producción y consumo.
- El desarrollo del comercio electrónico como herramienta soporte para nuevas estructuras cortas de comercialización.
- El desarrollo de plataformas virtuales de aprovisionamiento y logística.
- Mayor exposición del producto al consumidor general a través de la presencia creciente en grandes superficies.
- Movimientos de acercamiento al producto ecológico y su mercado en el sector de la restauración.
- Preocupación creciente del consumidor convencional por la salud familiar a través de la alimentación, y por los efectos sobre ésta de la presencia de productos químicos de síntesis en los alimentos, aditivos, fitosanitarios, etc.
- El desarrollo de nuevos formatos de tiendas gourmet/temáticas que incorporan productos ecológicos de gama alta.
- Mayor interés del consumidor por el producto local, autóctono, de origen reconocido, alta calidad, diferenciado, etc.
- El incremento de la capacidad de compra ligado a la menor intensidad de la crisis económica.
- Una mayor concienciación medioambiental del consumidor español.
- La continuidad del crecimiento de los mercados mundiales.

Los factores señalados, unidos al indudable potencial productivo del sector ecológico español, pueden contribuir no solo a propiciar un mayor desarrollo del mercado interior, sino también a impulsar un cambio significativo en el modelo de distribución minorista de los productos ecológicos.

- Por un lado, es de esperar cierto crecimiento natural del todavía escaso mercado interior (por debajo de los niveles alcanzados en otros países desarrollados) hasta alcanzar un nivel que desencadene un proceso de potenciación y transformación de los canales de distribución de los productos ecológicos, tanto los controlados por la distribución organizada como los especializados.
- Por otro lado, si se reducen o eliminan las deficiencias y debilidades del Sector de la producción ecológica y de los canales especialistas de venta, y se explotan o materializan las fortalezas del mismo, así como sus oportunidades de desarrollo, podría proyectarse -en el **horizonte 2020-2025-**, un nuevo modelo de sector más potente y evolucionado, y capaz, además, de **generar empleo y riqueza**.

Obviamente el desarrollo del canal especialista de venta deberá corresponderse con el desarrollo del conjunto global del Sector Ecológico español; de forma que la **proyección teórica de las posibles magnitudes básicas** del canal en ese horizonte 2020-2025, correrá paralela a la proyección del Sector Ecológico español en su conjunto.

La confluencia de buena parte de estas opciones de mejora y de los factores de cambio del mercado interior, permitiría diseñar escenarios de futuro similares al que se proyecta en el cuadro adjunto, el cual viene a reflejar un atractivo objetivo de consolidación y desarrollo integral del sector de la producción ecológica de España.

POSIBLES ESCENARIOS DE FUTURO DEL SECTOR ECOLÓGICO, DE SU MERCADO Y DE SUS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Magnitudes básicas	Situación actual (2013/2014)	Escenario futuro (Horizonte 2020/2025)
1. Superficie ecológica (Has)	1.610.130	1.800.000-2.000.000
2. Productores ecológicos	30.502	3.500-4.500
3. Elaboradores ecológicos	2.842	3.500-4.500
4. Valor del mercado interior (Millones €)	1.018	2.000-2.200
5. Exportaciones (Millones €)	672	800-1.000
6. Importaciones (Millones €)	298	400-600
7. % Ventas ecológico s/Ventas Alimentación y Bebidas	1%	2%
8. Gasto anual per cápita (euros/pc/año)	21	42
9. Número de compradores de productos ecológicos	500.000/600.000	1.000.000-2.000.000
10. Número de mayoristas	541	400-500
11. Número de puntos de venta de productos ecológicos	6.500-7.500	10.000-15.000
12. Reparto por tipo de canales (en % ventas)		
- Distribución convencional	32%-42%	50%-60%
- Canales especializados	42%-52%	25%-35%
- Ventas directas	15%-25%	20%-30%
- Otros	2%-8%	5%-10%
13. Valor promedio del total de compras por comprador ecológico en canales especializados (€/año)	2.350-2.700	3.000-4.000
14. Valor promedio de venta por establecimiento ecológico especializado (€/año)	145.000-155.000	200.000-250.000
15. Número de puntos de venta minorista especializados	3.000-3.600	3.500-4.500
16. Ventas en canales especializados (Millones €)	450-520	600-700

Fuente: Elaboración propia.

En este escenario, el sector generaría un apreciable impacto positivo sobre la economía, la sociedad y el entorno ambiental, especialmente en la **generación de empleo y riqueza, reactivación de la economía y la población rurales, y promoción del medio ambiente y la biodiversidad.**

Para llegar a esta situación, es necesario abordar un proceso de adaptación y mejora por parte de prácticamente todos los eslabones de la cadena de comercialización del producto ecológico. Este proceso implica la adopción de una serie de acciones de mejora constitutivas de un **proyecto global de desarrollo integral** del sector ecológico.

Dicho proyecto debe construirse de forma ordenada y planificada, basado en una serie de objetivos estratégicos y ejes de mejora, y desarrollado y ejecutado a través de planes de acción formados por acciones concretas, dirigidas a potenciar las fortalezas y oportunidades del sector y a evitar o reducir sus riesgos y debilidades.

En el apartado siguiente se expone una relación de los principales ejes de mejora y áreas de trabajo sobre los que actuar en el subsector de los canales especialistas de venta, así como una propuesta de acciones a poner en marcha para cada uno de los ejes identificados.

Sin embargo, y sin restar importancia a las acciones que se proponen en el siguiente apartado, se considera necesario acometer una serie de acciones dirigidas a corregir las carencias más urgentes del sector en su conjunto.

ACTUACIONES URGENTES

1.- Diseñar y poner en marcha un **sistema integral de información del sector**, incluyendo mercado interior e internacionalización.

Este sistema debe ser capaz de ofrecer una imagen completa del sector, y disponer un sistema que permita su actualización periódica para conocer datos de evolución.

La primera acción de este sistema debería consistir en la identificación de la situación precisa del sector en su conjunto mediante **consulta directa y múltiple**:

- A productores y elaboradores.
- A mayoristas, canales especialistas de venta, Distribución convencional, grupos de consumo y HORECA.
- A entidades de certificación, asociaciones sectoriales y organizaciones.

2.- Diseñar y poner en marcha un **programa de formación y cualificación** que mejore la capacidad de gestión empresarial del sector.

3.- Diseñar y poner en marcha un **plan especial de apoyo a la producción ecológica** de origen animal y su comercialización.

4.- Fortalecer la **vertebración del sector** mediante el impulso de figuras asociativas y herramientas de servicio común.

- Asociaciones subsectoriales, interprofesionales y consorcios.
- Plataformas de compras centralizadas, virtuales y/o físicas, que faciliten el contacto entre operadores.
- Plataformas de servicios comunes que satisfagan las necesidades empresariales y de gestión que presenten los operadores agrupados en las mencionadas asociaciones subsectoriales.

5.- Diseñar y desarrollar un **sistema de comunicación, información y divulgación** de la producción y el producto ecológico en la sociedad en general.

6.- Elaborar un **análisis sistemático de las cadenas de valor** de los principales productos ecológicos, con el fin de identificar desequilibrios en dichas cadenas, especialmente en la fase de comercialización y distribución.

III.5. Ejes de mejora

El canal de venta especialista es, mayoritariamente, un canal representado por establecimientos pequeños, con poca superficie de venta y una corta dotación de medios humanos y materiales.

Este canal puede y debe prepararse para contribuir al desarrollo del mercado ecológico interior en un entorno en el que necesitará adaptar su modelo de negocio y la gestión de los establecimientos a nuevas circunstancias del mercado y nuevas formas de trabajo que, al mismo tiempo, deben implantarse también en la parte superior de la cadena de comercialización por parte de productores, elaboradores y distribuidores.

Este proceso de adaptación a una nueva manera de hacer las cosas implica trabajar en varios **ejes estratégicos** que el canal especialista debe acometer mayoritariamente de forma autónoma, y en colaboración con el resto de la cadena de comercialización en algunos aspectos, Administración incluida.

A continuación, se propone una serie de ejes estratégicos sobre los que basar un proceso de mejora del canal especialista de venta, considerando la información obtenida en el diagnóstico de situación desarrollado anteriormente.

1. Sobre la estructura y organización del canal especialista de venta.
2. Sobre la oferta de producto a disposición del consumidor final.
3. Sobre la gestión comercial y de marketing del establecimiento.
4. Sobre la información y comunicación dentro del propio sector y con el consumidor.

Este proceso de mejora debe dar lugar, como consecuencia, a:

- Más, y más eficaces, estructuras comercializadoras y de facilitación de la cadena de distribución. Desarrollo de plataformas virtuales de compra-venta y logística.
- Mayor y más equilibrada estructura de la oferta de producto terminado a disposición de los canales de venta.
- Adecuación de los surtidos puestos a disposición del consumidor.
- Redimensionamiento y concentración del canal especialista de venta y sus establecimientos.
- Profesionalización y especialización de sus recursos humanos.
- Incorporación al circuito de comercialización del canal *food-service*.
- Creación de estructuras auxiliares, de organización y vertebración de los canales de venta.
- Potenciación de los sistemas de información.
- Desarrollo de estrategias de marketing y comunicación más adecuadas para facilitar el desarrollo del sector, conservando sus características y valores añadidos propios del sector y sus productos.

Cada uno de estos ejes abarca una serie de áreas de trabajo sobre las que se debería actuar, coincidentes con los aspectos más importantes identificados tras el diagnóstico del sector:

EJES DE MEJORA	ÁREAS DE TRABAJO
1.- ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Dimensionamiento mínimo de los establecimientos. • Estructura de recursos humanos y materiales de los establecimientos. • Vertebración: organización sectorial y asociacionismo.
2.- OFERTA	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de la cadena de aprovisionamiento. • Centralización y concentración de compras. • Equilibrio de oferta y optimización de surtidos.
3.- COMERCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización de la gestión de los establecimientos. • Formación y capacitación. • Desarrollo de estrategias comerciales y de mercado. • Gestión comercial.
4.- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • INTRASECTORIAL <ul style="list-style-type: none"> ○ Acceso a redes de datos e información de caracterización del mercado de productos ecológicos. ○ Comunicación e interlocución con otros operadores del sector ecológico, organizaciones y Administración.
	<ul style="list-style-type: none"> • AL CONSUMIDOR <ul style="list-style-type: none"> ○ Información y divulgación. ○ Sensibilización y prescripción. ○ Comunicación y promoción.

Para cada uno de **estos ejes de estratégicos** los integrantes del canal especialista de venta deberían proponerse **objetivos, acciones y nuevas formas de trabajo y organización** que mejoren su desempeño empresarial; y que faciliten la puesta en marcha de eventuales planes de trabajo para materializar la mejora del canal en su conjunto.

A continuación se expone una propuesta orientativa de objetivos y acciones de mejora susceptibles de llevar a cabo en relación con cada uno de los ejes.

EJES ESTRATEGICOS	POSIBLES OBJETIVOS / ACCIONES
1.- ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar y definir criterios orientativos de dimensionamiento, organización y estructura de los establecimientos para aportar viabilidad y eficacia tanto a puntos de venta reales como proyectos. • Promover el asociacionismo y la cooperación sectorial a través de la creación de organizaciones que presten servicios comunes de asesoría y orientación al canal. • Impulsar la vertebración del Sector, y su capacidad de generación de opinión, interlocución y negociación.

EJES ESTRATEGICOS	POSIBLES OBJETIVOS / ACCIONES
<p>2.- OFERTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y equilibrar la oferta sectorial de productos ecológicos. • Analizar los surtidos a disposición del cliente y adecuarlos a las necesidades del consumidor y el modelo de negocio elegido. • Realizar un análisis de proveedores capaces de suministrar el surtido elegido y gestionar la relación comercial con ellos. • Identificar fuentes de aprovisionamiento directamente en origen. Desarrollar acuerdos para establecer canales cortos de comercialización. • Impulsar y desarrollar canales de comercialización poco representados en el sector: comercio electrónico, canal HORECA privado e institucional. • Diseñar y poner en marcha mecanismos de concentración de compras.
<p>3.- COMERCIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y definir el posicionamiento comercial del establecimiento “qué”, “a quién” y “cómo” vender. • Analizar y definir políticas claras de precio, promoción y presentación del producto. • Analizar la gestión comercial diaria de la tienda y establecer los criterios de funcionamiento adecuado en cuanto a gestión de pedidos, gestión de stocks y gestión de ventas. • Mejorar la cualificación y profesionalización de los gestores y responsables de tienda a través de formación en marketing, comercio, gestión de categorías y control de gestión de ventas.
<p>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas de información y comunicación sectorial, orientados al conocimiento del sector y su caracterización. • Definir métodos de revisión y actualización de la información necesaria para el sector. • Impulsar las relaciones institucionales del canal especialista de venta para aumentar el apoyo de las Instituciones al mismo. • Potenciar la comunicación, imagen y percepción de los productos ecológicos entre consumidores, generadores de opinión y prescriptores. • Potenciar las redes sociales como vehículos de comunicación y promoción de los productos ecológicos. • Potenciar la formación-divulgación entre los operadores, generadores de opinión y consumidores. • Desarrollar programas de promoción comercial en el establecimiento. • Establecer criterios mínimos de información en el etiquetado y acordar con el productor su traslado al producto final.

ANEXO I: GESTIÓN DE CATEGORÍAS Y ANÁLISIS DE SURTIDOS.

Introducción

Algunos de los factores que se han citado en el diagnóstico del canal especialista de venta como frenos para su crecimiento son la insuficiente actividad de marketing que desarrolla este canal y la falta de adecuación de la oferta de surtido a las necesidades y expectativas del cliente, a las características del establecimiento y los medios disponibles.

La correcta definición y gestión del surtido ayuda al establecimiento:

- A sintonizar el modelo de negocio y la política de la empresa con la oferta de producto ofrecida.
- A definir y transmitir al cliente y al entorno empresarial el posicionamiento que la empresa ha decidido para sí.
- A adaptar la oferta disponible a las posibilidades de espacio físico del establecimiento y de los medios humanos y materiales de que dispone.
- A hacer la tienda más atractiva y cómoda para el cliente.
- A gestionar, medir y controlar la actividad del negocio, su volumen de ventas, su gestión de aprovisionamiento, almacenamiento y presentación.

Se ha considerado oportuno incluir en este documento información complementaria relativa al concepto de gestión de categorías y su importancia capital a la hora de sintonizar la naturaleza de la empresa con las necesidades del cliente mediante la correcta elección y gestión de los surtidos que se ponen a la venta.

A continuación se desarrollan unas nociones básicas sobre la gestión de categorías, el análisis, selección y gestión de surtidos a realizar como paso necesario para garantizar la viabilidad y el crecimiento de un establecimiento especialista de venta de producto ecológico.

Esta información pretende servir como orientación para que el canal especialista asimile la importancia de partir de una adecuada oferta de surtido, y como primera toma de contacto con el modelo de gestión de categorías.

El concepto de “gestión de categorías”

Cuando se aplica el marketing a la distribución minorista surge el concepto de “**merchandising**” que se puede definir como el conjunto de técnicas comerciales cuyo objetivo es hacer más adecuada y atractiva la oferta de producto y facilitar al consumidor la compra. Para cumplir este objetivo, el merchandising tiene en cuenta los aspectos relacionados con:

- El surtido de productos que se ofrece.
- La política de precios y márgenes que se les aplica.
- La promoción y comunicación en el punto de venta.
- La colocación y presentación en la superficie disponible.

Dentro del área del surtido es donde se ha desarrollado el concepto de “**gestión de categorías**”.

- Una **categoría es un grupo de productos** diferenciable de otros, con una estructura propia y con una relación común entre ellos, capaces de ser percibidos como un grupo por los clientes y que satisfacen con claridad una necesidad de consumo. Ejemplos de categorías son los vegetales frescos, los productos lácteos, los productos de la pesca, los vinos, etc.
- Por tanto, la **gestión de categorías es un método** de gestión del surtido de un establecimiento que busca la satisfacción de las necesidades del cliente a través de una estructura, una ordenación y un manejo de los productos de forma lógica, coherente y adaptada al consumidor.

Cualquier estrategia de merchandising que se aplique en un establecimiento debe comenzar por la definición, selección y gestión de un surtido óptimo, lógico, ordenado y adaptado a lo que necesita el cliente.

Selección del surtido.

La proliferación de productos, fabricantes y formatos obliga a hacer una clarificación y selección del surtido disponible.

El tipo de surtido que seleccione un punto de venta va a tener consecuencias sobre el establecimiento:

- Sobre la capacidad de atraer clientes en función de su adaptación a sus necesidades.
- Sobre la imagen del establecimiento.
- Sobre los costes asociados a su gestión: aprovisionamiento, almacenamiento, manejo en tienda.
- Sobre el volumen de venta y la rentabilidad de la tienda.

Por tanto, la elección del surtido debe hacerse con la máxima atención, y debe sintonizar con el modelo de negocio, la política de la empresa, sus objetivos y los medios de que dispone.

Definición del surtido.

Por lo expuesto anteriormente, el surtido debe definirse en función de una serie de factores:

- De la naturaleza de la empresa, su modelo de negocio y su política: sólo alimentación o alimentación más otras divisiones, venta al por mayor o minorista, venta asistida o en autoservicio, etc.

- Del tipo de establecimiento de que se trate y de su tamaño: supermercado, tienda mediana, pequeño comercio; y de la zona geográfica donde se asienta.
- Del tipo de cliente del establecimiento, o que se espera que tenga el establecimiento; y del tipo de cliente al que se dirige la oferta.
- El posicionamiento que se desea que tenga la empresa, es decir, la imagen que se desea transmitir de acuerdo a su estrategia y el lugar que desea ocupar con respecto a otros modelos de negocio o la propia competencia del establecimiento.

Sin dejar de perder de vista estos factores, el primer paso para definir el surtido es **establecer su naturaleza**:

- Establecer una estructura del surtido con distintos niveles de ordenación, de modo que sea más fácil clasificar y ordenar posteriormente todas las referencias que se pongan a la venta. Esta jerarquización deberá respetar una agrupación por tipos de producto con características comunes y lógica desde el punto de vista de la mentalidad del cliente.
- Establecer las dimensiones que tendrá el surtido: su amplitud, profundidad, equilibrio y coherencia.
- Adaptar el surtido elegido a las condiciones de espacio y disponibilidad de mobiliario del establecimiento.

Estructura del surtido

a) La oferta genérica de productos.

Se puede definir como el conjunto de productos que un cliente puede esperar encontrar en un modelo determinado de negocio. Es un elemento que decide el minorista cuando establece la naturaleza de su surtido.

En el canal especialista de venta de producto ecológico la oferta genérica de producto puede ir desde sólo producto fresco a todo tipo de alimentación fresca y seca más herbolario, herbodietética, productos de droguería e higiene personal respetuosos con el medio ambiente, etc.

b) Niveles de surtido.

Es necesario definir una organización del surtido ordenada y jerarquizada, de forma que la presentación posterior de los productos al cliente en el punto de venta sea lógica, según sus criterios de compra, y cómoda.

Esta clasificación debe ir de lo más general -el total de la oferta de surtido del establecimiento- a lo más particular -la referencia-, y tendrá tantas divisiones o peldaños como sea necesario para dar cabida al surtido elegido. Además, esta clasificación por niveles debe resultar familiar al cliente para que pueda seguirla hasta llegar al mismo nivel de referencia.

En un producto ejemplo como el siguiente: “yogur desnatado sabor fresa pack 4x125 g. marca “x”, la división por niveles podría ser ésta:

Nivel	Nomenclatura genérica	Nomenclatura ejemplo producto
Nivel 1	Sector	Alimentación
Nivel 2	Sección	Lácteos
Nivel 3	Categoría	Yogures
Nivel 4	Subcategoría	Desnatados
Nivel 5	Familia	Sabores (fresa)
Nivel 6	Subfamilia	pack de 4x125 g.
Nivel 7	Referencia	Marca “x”

c) Criterios de clasificación del surtido.

En la construcción de los niveles anteriores, necesarios para estructurar después el total de referencias del surtido, es conveniente ayudarse de criterios de clasificación del surtido.

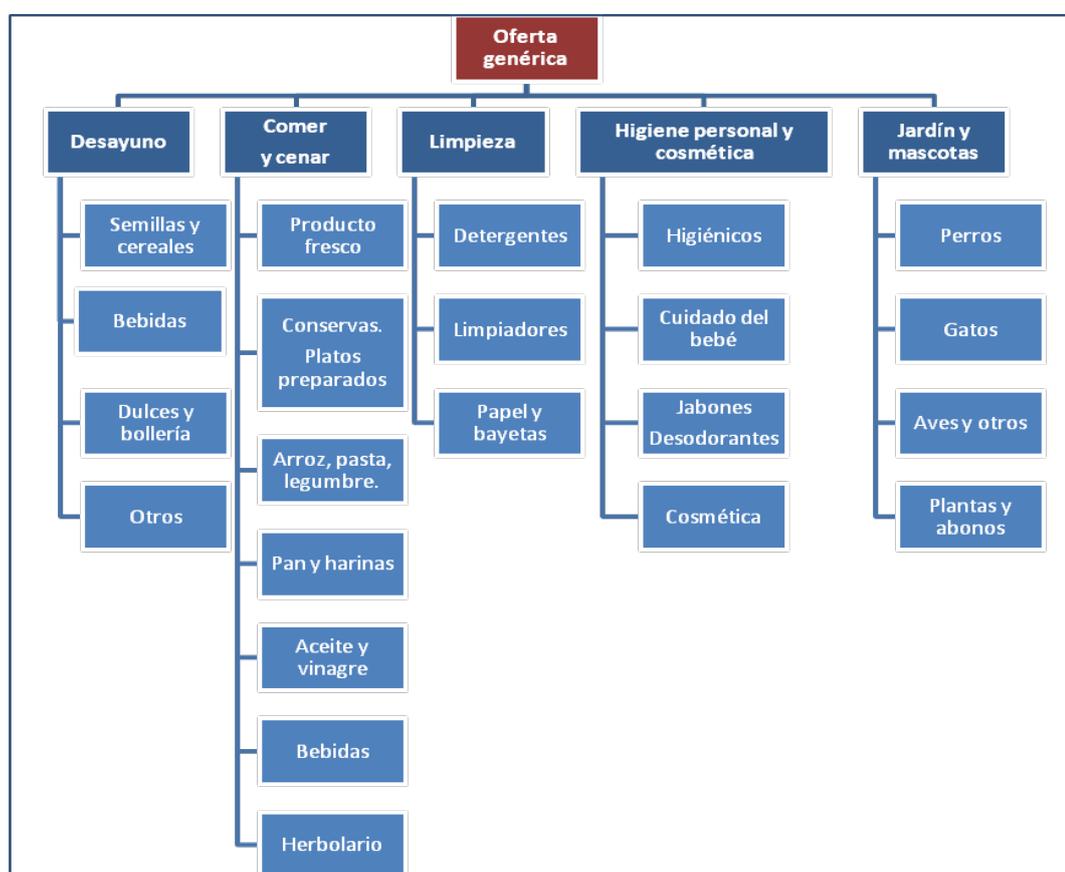
Los criterios de clasificación son elementos relacionados bien con el producto, con el consumidor o con la forma de compra y consumo que orientan y ayudan a jerarquizar el surtido en una ordenación lógica para el cliente. Existen varias opciones: por tipo de comprador, por criterio de consumo o compra, por tipo de producto, etc.

No hay un modelo único o universal de clasificación y estructura de surtidos. Cada empresa generará el suyo propio en función de su modelo de negocio, el tipo de cliente al que se dirige, su posicionamiento y sus medios.

d) **Árbol de decisión del comprador.**

Una vez establecida la estructura del surtido en distintos niveles y según los criterios de clasificación elegidos, es conveniente hacer una representación de la misma. Esta representación se llama árbol de decisión cliente, y será más o menos amplia en función del tipo de surtido elegido.

A continuación se representan las ramas o niveles principales de un surtido considerado como completo para un canal especialista de venta de producto ecológico, con todas las categorías que se espera encontrar en un establecimiento de este tipo. En función del dimensionamiento de la tienda y sus medios, el árbol de decisión será más o menos extenso.

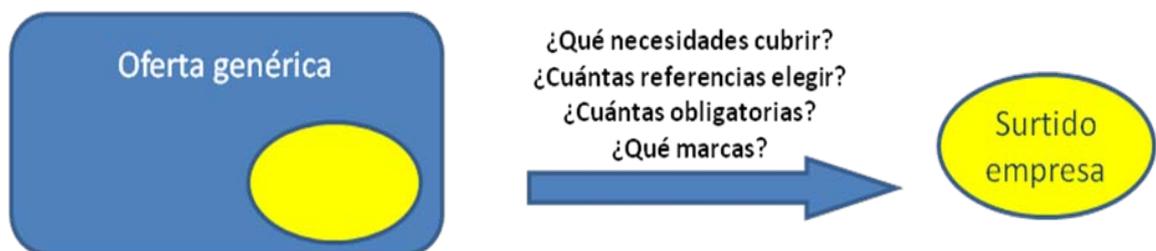


El árbol de decisión facilitará en una etapa posterior la tarea de trasladar la estructura diseñada a una superficie física de venta, reflejando y estructurando en el espacio disponible la ordenación decidida previamente en el papel.

Pasos a dar para definir el surtido

El inicio de un proceso de selección del surtido plantea varias preguntas:

- ¿Qué necesidades de consumo se deben satisfacer?
- ¿Cuántas referencias totales se deben seleccionar y cuántas por categoría?
- ¿Cuántas referencias deben ser obligatorias, cuántas opcionales, cuántas locales?
- ¿Cuántas marcas y variedades de producto por cada nivel?



La selección del surtido trasciende del mero hecho de elegir un número de referencias a trabajar. Existen unos factores fundamentales íntimamente relacionados con la gestión de un negocio que acotan este proceso de selección:

- Modelo de negocio y estrategia de empresa.
- Entorno de trabajo: zona geográfica y naturaleza de la competencia.
- Tipo de cliente. Perfil y segmento de mercado al que se dirige la oferta.

La lógica de elección del surtido en un establecimiento especializado de venta de producto ecológico pasa por las siguientes fases, comunes al resto de modelos de negocio y necesarias para arrancar una actividad con garantía de viabilidad y continuidad:

a) Definir el modelo de negocio.

Qué tipo de actividad se va a desarrollar, en sintonía con el modelo de negocio y la política de la empresa: tienda especializada, comercio generalista, tienda gourmet, tienda en autoservicio o con venta asistida.

b) Definir perfectamente los medios con los que se cuenta.

Definir claramente qué se va a hacer, cómo se va a hacer, dónde se va a hacer y con qué medios se cuenta.

c) Analizar el entorno de la actividad.

- General: situación del sector ecológico, datos socioeconómicos, cifras y tendencias generales.
- Particular: Entorno socioeconómico del establecimiento, poder adquisitivo de la zona, capacidad de abastecimiento y competencia existente.
- Perfil del consumidor potencial de producto ecológico.

d) Analizar la oferta disponible y seleccionar el surtido.

Realizar el correspondiente estudio del surtido y establecer el modelo de gestión de categorías que se ha esbozado en este capítulo. Por último, seleccionar el surtido que se adoptará como propio e implantarlo en la superficie de venta disponible.

ANEXO II: PROGRAMA DE SESIONES DE TRABAJO.

Para la realización de este trabajo, la recopilación de datos relativos al canal especialista de venta de productos ecológicos se complementó con reuniones sectoriales y entrevistas personales con diversos agentes representantes del total de la cadena de comercialización a nivel nacional en las que se contrastaron experiencias y opiniones en relación a los propios datos y a la situación y tendencia del mercado ecológico en España.

- Asociaciones de productores y elaboradores de producto ecológico.
- Asociaciones empresariales de distribución organizada.
- Asociaciones empresariales de restauración y herbolarios.
- Productores y elaboradores.
- Mayoristas y distribuidores locales.
- Organismos oficiales.
- Empresas detallistas de venta de producto ecológico.
- Cooperativas de producción y venta directa.
- Grupos de consumo.

En los distintos encuentros, se enfrentó a los participantes en el estudio a una revisión de la situación del sector ecológico para conocer el punto de vista de cada uno de ellos con respecto a la totalidad del sector, de forma que su evolución, situación actual, perspectivas y problemas se pudieron analizar desde varios ángulos, proporcionando una visión más completa de la realidad del sector y pudiendo recoger iniciativas y propuestas diversas para las mismas cuestiones de base.

Dichas reuniones y entrevistas **se convocaron** en base a unos objetivos y temas a tratar, que se resumen a continuación:

- **Objeto:** mantener reunión de reflexión y trabajo sobre la situación actual, tendencia y evolución del canal de venta especialista de producto ecológico en España, con el fin de elaborar un trabajo de caracterización de dicho canal de venta.
- **Objetivos de la reunión / entrevista:**
 - Reflexionar sobre la situación actual, previsiones y posibilidades de desarrollo del canal de venta especialista (supermercado ecológico, tiendas ecológicas, herbolarios, canal HORECA) de productos ecológicos en el mercado español.
 - Recoger la opinión del sector convocado sobre el mercado especialista, y propuestas para mejorar su capacidad de crecimiento y de llegada al consumidor final.
- **Convocados:** representantes de operadores, asociaciones y organizaciones nacionales, en jornadas unisectoriales en el caso de grupos.

• **Temas a tratar:**

- Presentación de datos generales de situación del sector.
- Discusión sobre los datos y comparativa con la experiencia personal de los convocados.
- Reflexión sobre aspectos a mejorar en la comercialización de producto ecológico.
- Ronda de aportaciones y propuestas de mejora.

Las conclusiones e intervenciones se recogieron en actas de reunión que se pusieron a disposición de los participantes para su aprobación o matización antes de entrar a formar parte del trabajo de caracterización del canal especialista.

Para facilitar la discusión ordenada y asegurar el tratamiento de todos los temas importantes, se siguió un guión de reunión o entrevista que se incluye a continuación. Dicho guión consta de una presentación de datos del sector de 2011 y preliminares 2013 y una serie de preguntas y reflexiones para obtener conclusiones sobre el mercado en cada uno de sus aspectos.



COMERCIALIZACION DE PRODUCTO ECOLÓGICO
La cadena de distribución

1. OFERTA SECTORIAL DE PRODUCCIÓN EN ORIGEN

▶ Producción ecológica en origen (% valor)	
▶ Origen vegetal.....	83%
▶ Origen animal.....	17%
TOTAL.....	100%
▶ Producción de origen vegetal (% valor)	
▶ Hortalizas y frutas.....	45,5%
▶ Olivar.....	14,0%
▶ Vid.....	16,0%
▶ Otros cultivos arables.....	24,5%
TOTAL.....	100%
▶ Producción de origen animal (% valor)	
▶ Carne.....	81%
▶ Lácteos.....	7%
▶ Huevos.....	3%
▶ Otros origen animal.....	9%
TOTAL.....	100%
▶ Productos frescos y elaborados (% valor)	
▶ Productos frescos.....	54%
▶ Productos elaborados.....	46%
TOTAL.....	100%

- La oferta comercial que aporta en origen el Sector Ecológico Español está muy orientada a productos de origen vegetal y a productos frescos.
- Dicha oferta se concentra en muy pocas gamas de productos: hortalizas y frutas frescas, aceite, vino y carne; y otras producciones vegetales no destinadas directamente al consumo
- Notable diferencia entre la oferta comercial en origen del Sector Ecológico Español y la estructura de la cesta alimentaria convencional en punto de venta.



1.1: COMPOSICIÓN DE LA CESTA DE LA COMPRA (ECOLÓGICOS vs. CONVENCIONAL)

SOPORTE INFORMATIVO

% GASTO TOTAL	A. CONVENCIONAL	A. ECOLÓGICA
1. Carne y elaborados cárnicos	23%	7%
2. Frutas y hortalizas frescas y conservas	19%	44%
3. Pesca y derivados de la pesca	13%	(-)
4. Leche y productos lácteos	12%	4%
5. Pan, bollería y pastelería	10%	5%
6. Platos preparados	3%	(-)
7. Aceite	3%	14%
8. Vinos y bebidas alcohólicas	3%	9%
9. Huevos	2%	4%
10. Alimentación infantil	2%	3%
Total 10 primeros capítulos	90%	90%
Resto	10%	10%
TOTAL	100%	100%

CUESTIONES A DEBATIR

- ¿Es compatible la oferta ecológica con la demanda real de alimentos?
- ¿Dificulta la gran oferta de frutas y verduras el acceso al mercado interior?
- ¿Cómo afrontan los productores / elaboradores esta estructura de cesta de compra ecológica?
- ¿Cómo afrontan los canales de venta esta estructura de producto disponible para satisfacer la demanda del cliente?

2. CIRCUITOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN ORIGEN

SOPORTE INFORMATIVO

Reparto de la comercialización en los distintos circuitos (%)

	(% valor)
• Mercado interior (venta hogar).....	35-45%
• Food-Service.....	2-3%
• Exportación	45-50%
• Industrias no alimentarias.....	5-10%
• Autoconsumo, mermas y otros.....	4-8%
TOTAL.....	100%

Datos Año 2012

CUESTIONES A DEBATIR

- ¿Qué razones pueden explicar las cifras comparativas entre mercado interior y exterior?
- ¿Qué razones pueden explicar la baja presencia en el circuito Food Service?
- ¿Se considera equilibrado este reparto?
- En caso negativo, ¿qué escenario sería más adecuado?
- ¿Qué iniciativas podrían contribuir a llegar a este escenario?

3. EVOLUCIÓN DEL MERCADO INTERIOR

SOPORTE INFORMATIVO

GASTO TOTAL ANUAL EN ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (HOGAR + HORECA) (MILLONES DE EUROS)

AÑOS	ECOLÓGICA	TOTAL	% ECOLÓGICA/TOTAL
2011	965	101.991	0,95%
2012	998	100.678	0,99%
2013		101.250	
Δ 2012/2011 (%)	+3,4%	(-1,3%)	
Δ 2013/2012 (%)		+0,6%	

CUESTIONES A DEBATIR

- ¿Se ha detectado ese crecimiento del consumo de productos ecológicos en 2013 y en 2014?
- ¿Qué gamas de productos han crecido más?
- ¿Qué gamas de productos han crecido menos o han retrocedido?
- ¿En qué tipos de puntos de venta se han producido incrementos o reducciones de ventas de productos ecológicos?
- ¿El aumento de consumo se ha debido más al aumento de importaciones o de producción nacional?

4. REPARTO EN LOS CANALES DE VENTA MINORISTA (ECOLÓGICOS vs. CONVENCIONAL)

SOPORTE INFORMATIVO

Peso específico de los canales de distribución (%)

	A. CONVENCIONAL	A. ECOLÓGICA
Distribución convencional (Organizada y Tradicional)	72%	37%
Distribución especializada	20%	44%
Venta directa (y autoconsumo)	6%	13%
Otros formatos minoristas (mercaderías, eventos, etc.)	2%	6%
TOTAL	100%	100%

CUESTIONES A DEBATIR

- ¿Cómo evolucionará este reparto?
- ¿Interesa reorientar la estructura de canales de distribución y consumo en los productos ecológicos?
- ¿Sería posible esa reorientación a la vista de la estructura de la oferta ecológica?
- ¿Es deseable un aumento de las ventas de ecológicos en la Distribución Moderna? ¿Y en HORECA?

Peso específico de los canales de consumo (%)

	A. CONVENCIONAL	A. ECOLÓGICA
Consumo Hogar	70%	98%
Consumo HORECA	30%	2%

4.1 REPARTO EN LOS CANALES DE VENTA ESPECIALIZADOS

SOPORTE INFORMATIVO

	Peso específico y total ventas	P. Frescos (%)	P. Elaborados (%)
Grandes tiendas ecológicas	27%	50%	50%
Tiendas ecológicas	30%	30%	70%
Herbolarios	24%	20%	80%
Grupos de consumo	7%	90%	10%
Venta directa	7%	60%	40%
Otros canales	5%	45%	55%
TOTAL	100%	40%	60%

CUESTIONES A DEBATIR

- ¿Favorece esta estructura de canales de distribución el desarrollo del mercado interior?
- ¿Cómo es la relación de estos canales con los mayoristas?
- ¿Influyen los mayoristas en el diseño de la oferta de venta de los minoristas?
- ¿Es fácil gestionar a la vez productos frescos y elaborados?

5. BARRERAS A LA COMERCIALIZACIÓN

- Dimensionamiento poco favorable para la competitividad.
- Atomización de la oferta.
- Oferta de producto distanciada de la cesta de consumo tipo de alimentos.
- Costes de producción y elaboración más elevados en muchas líneas de productos.
- Dificultades de contacto o acceso a los canales de distribución.
- Reducida capacidad de negociación con mayoristas y/o minoristas.
- Insuficiente vertebración, organización y capacidad de interlocución sectorial.
- Limitada capacidad de comunicación o promoción de los productos ecológicos.
- Interferencias de otros productos competidores/ frontera/ sustitutos.
- Falta por perfilar una potente línea de comunicación/imagen de los atributos y características que diferencian los productos ecológicos, evitando posibles confusiones para los compradores.
- Falta rentabilizar mejor el mayor esfuerzo en control que soportan los productos ecológicos.