

LEADER II

Comercialización de los productos locales

Circuitos cortos y circuitos largos



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



Comercialización de los productos locales Circuitos cortos y circuitos largos

“INNOVACIÓN EN EL MEDIO RURAL”

CUADERNO DE LA INNOVACIÓN Nº 7

OBSERVATORIO EUROPEO LEADER

JULIO 2000

Redactado por **Martine François** (GRET/Grupo de Investigación e Intercambios Tecnológico, Francia), la primera parte de este documento (“Comercialización de los productos locales en circuitos cortos”) se realizó a raíz de un seminario LEADER organizado en Mirandela (zona LEADER de Terras a Quente, Norte de Portugal) del 4 al 8 de febrero de 1998.

Redactado por **Carlo Ricci** (Agriteknica, Italia) en colaboración con **Seamus O'Reilly** (University College Cork, Irlanda) y **Paul Soto** (Iniciativas Económicas y Ambientales, España); la segunda parte (“Comercialización de productos locales en circuitos largos”), se realizó con base en un seminario LEADER organizado en Kinsale (zona LEADER de West Cork, Irlanda), del 11 al 15 de junio de 1997.

Daniel Pujol (MIRVALT/ Mission Régionale à la VALorisation des Terroirs, Francia) escribió la introducción. **Yves Champetier**, **Catherine de Borchgrave** y **Jean-Luc Janot** (Observatorio europeo LEADER) terminaron el conjunto del documento. Responsable de edición: **Christine Charlier**.

NOTA: Numerosos ejemplos utilizados en este expediente hacen referencia a acciones y/o empresas presentadas de manera más detallada en el repertorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**” publicado por el Observatorio europeo LEADER a partir de 1997, así como en la base de datos “Acciones” del sitio Internet Europa.

© 2000, Observatorio europeo LEADER/AEIDL

Sumario

¿Circuitos “cortos” o circuitos “largos”?	5
PARTE 1 COMERCIALIZAR LOS PRODUCTOS LOCALES EN CIRCUITOS CORTOS	9
Capítulo 1	11
Algunos elementos generales	13
1.1 Los circuitos cortos, oportunidades para aumentar el valor añadido	13
1.2 Un planteamiento progresivo	14
1.3 Desarrollo de la proximidad geográfica o cultural	14
1.4 Reconocimiento de la especificidad de los productos del territorio	14
Capítulo 2	17
Las condiciones del éxito	19
2.1 Evaluar de forma realista el volumen comercializable en los circuitos cortos	19
2.2 Desarrollar la acción colectiva	19
2.3 Movilizar las competencias comerciales para desarrollar la venta directa	19
2.4 Garantizar la calidad del producto	19
2.5 Adoptar un enfoque progresivo	20
2.6 Concebir nuevos productos	20
Capítulo 3	21
La clientela. La estrategia aplicable	23
3.1 La clientela	23
3.2 Determinación de una estrategia comercial	26
Capítulo 4	29
Las distintas formas de venta	31
4.1 La venta directa en la explotación, en casa del artesano o en un punto de venta de la empresa	31
4.2 Los mercados y las ferias	32
4.3 Los puntos de venta especializados	34
4.4 La venta a distancia	35
4.5 La venta combinada con una actividad cultural o turística	36
Capítulo 5	39
La oferta en el mercado	41
5.1 Los estudios (formales) y las pruebas de mercado	41
5.2 La dimensión territorial de la oferta	41
5.3 El análisis de la oferta y la demanda	42
5.4 El planteamiento de proyecto	43
Capítulo 6	47
El apoyo a los grupos de productores	49
6.1 Favorecer el encuentro entre promotores potenciales de proyectos	49
6.2 La creación de foros de debate y expresión de intereses puede abrir nuevas perspectivas, crear nuevos equilibrios	49
6.3 Suscitar acciones de desarrollo regional relativas a los productos locales	50
6.4 Acompañar a un grupo constituido	50
6.5 Definir objetivos y prioridades para contractualizar la organización colectiva	50

6.6	Lograr que cada participante ponga de manifiesto sus motivaciones	51
6.7	Dedicar el tiempo necesario para conocerse y crear una identidad colectiva	51
6.8	Redactar el contrato y las normas de funcionamiento interno	51
6.9	Distribución de tareas	52
6.10	Reactualizar los objetivos y las prioridades	52

PARTE 2: COMERCIALIZAR COLECTIVAMENTE LOS PRODUCTOS LOCALES EN LOS CIRCUITOS LARGOS **53**

Capítulo 1 **55**

Los retos	57
1.1 El aumento de la demanda	58
1.2 Las nuevas condiciones del mercado	58
1.3 El contexto rural evoluciona	59
1.4 Seis ejemplos y mil conclusiones	59

Capítulo 2 **63**

Las condiciones del éxito	65
2.1 Los productos: la “calidad real” no es una opinión	65
2.2 Los productores: la elección de estar juntos y realizar las iniciativas sobre bases sólidas	67
2.3 El grupo promotor: el profesionalismo no es una simple opción	67
2.4 La motivación colectiva	67

Capítulo 3 **69**

La puesta en marcha	71
3.1 La planificación de las acciones colectivas de desarrollo comercial de las producciones locales: una acción “a la carta”	71
3.2 Una asociación contractualizada	71
3.3 La creación de un servicio comercial	72

Capítulo 4 **75**

Los canales de comercialización	77
4.1 La distribución tradicional	77
4.2 Penetrar en el campo de la distribución al por mayor	78
4.3 Entender la mentalidad del “consumidor veleta”	79
4.4 Los mercados extranjeros	80

Conclusión **83**

PARTE 3: ANEXOS: FICHAS TÉCNICAS **87**

Ficha técnica nº 1: La garantía sanitaria en el sector agroalimentario; algunos elementos relativos a las últimas normas comunitarias y el autocontrol	89
Ficha técnica nº 2: Modelo de descripción de las empresas participantes en un proyecto colectivo de comercialización	91
Ficha técnica nº 3: Ejemplo de acuerdo básico entre el organismo colectivo y los asociados	93
Ficha técnica nº 4: Misiones de exportación: cuestionario modelo destinado a la encuesta de los operadores comerciales	95

¿Circuitos “cortos” o circuitos “largos”?

Veinte años ¡y cuanto camino recorrido en tan poco tiempo! Retrospectivamente, se observará que ha constituido una verdadera revolución.

En 1980, los productos agroalimenticios locales, “de granja” o “artesanales”, estaban al margen de la alimentación. En cuanto a producción, la valorización local y la transformación en las explotaciones se circunscribía sobre todo a zonas de montaña, cuyos agricultores debían compensar las desventajas naturales con un planteamiento de “valor añadido de calidad”, cuyo ejemplo era el queso artesano [1].

Al final de la década de 1980, se aceptaba de buen grado que la valorización de los productos locales constituía un recurso natural para las zonas desfavorecidas europeas, pero hablar en esta época de gestiones colectivas y de profesionalismo de empresa parecía totalmente futurista. El planteamiento clave, en términos de planteamiento comercial, era la venta directa a escala local.

Durante estos últimos años, la historia se ha acelerado bajo el efecto combinado de la evolución de la demanda y los rápidos cambios de la agricultura. El consumidor ha mostrado un entusiasmo creciente por los productos vinculados a una tierra identificable, por productos de calidad diferenciada, sanos, portadores de sabores, de placer, y también generadores de sueños.

Se trata de un fenómeno de compensación del consumidor de la ciudad con relación a la tensión de la vida moderna, a la uniformación de los métodos de vida y consumo, a los problemas medioambientales. La sucesión de accidentes, vinculados en particular con desviaciones incontroladas en la alimentación del ganado, ha reforzado y acelerado un reflejo del consumidor orientado a la seguridad, que exige más que nunca estar seguro del origen y de la rastreabilidad de sus alimentos.

Al mismo tiempo se han acelerado los cambios de la agricultura:

- > caída de las cotizaciones de las producciones trivializadas;
- > mayor dependencia de las ayudas compensatorias, cuyo importe disminuirá progresivamente con el paso del tiempo;
- > descenso inexorable de los empleos;

- > disminución del número de explotaciones.

En tales circunstancias, a pesar de la inercia de las prácticas adoptadas, hay quienes claman porque, junto a las desventajas estructurales de sus producciones trivializadas (que podrán siempre obtenerse en otro lugar a menor precio), las zonas rurales europeas disponen de toda una gama de recursos tradicionales explotables y para los cuales existe una demanda de mercado.

Así, se ponen de relieve las virtudes del tríptico siguiente: identidad territorial/raza o variedad local/hombre y competencias. Es decir, se toma conciencia del patrimonio disponible, se regeneran razas animales o variedades vegetales casi desaparecidas y se valorizan estos recursos en beneficio de la calidad de vida.

Se pueden analizar algunas situaciones y poner al día algunas cifras. En Francia, por ejemplo:

- > el valor del litro de leche se ha multiplicado por 2 e incluso por 4 cuando se transforma para la producción de queso artesano;
- > el cerdo de granja en canal transformado aumenta su valor hasta 6,40 EUR por kilo, mientras que el kilo de cerdo convencional vale 0,80 EUR;
- > diversas situaciones y producciones permiten mantener 1 empleo agrario por cada 10 Ha. en zonas desfavorecidas, mientras que lo habitual es menos de 1 empleo por 150 Ha. en los grandes cultivos cercanos de regadío.

La orientación hacia la “valorización local”, marginal y despreciada hasta hace poco, está convirtiéndose el fundamento estratégico de zonas importantes de numerosas regiones europeas.

Orientarse hacia la valorización de los yacimientos de recursos disponibles exige la resolución de numerosos problemas y el aprendizaje, por el agricultor, de nuevos elementos: técnicas de transformación, normalización de sus instalaciones con arreglo a las normas sanitarias de la CEE, aprendizaje sobre comercialización y gestión, etc.

[1] Daniel Pujol, “La organización colectiva de un sector para la valorización local de los recursos agrarios: el ejemplo de la transformación del queso” (Observatorio europeo LEADER/AEIDL, 1997).

Pero eso no basta puesto que, si cabía contentarse hasta la fecha con pequeñas soluciones individuales para abastecer un mercado de nicho, en adelante la situación va a ser diferente: las numerosas investigaciones realizadas sobre el consumo de productos artesanos y de la tierra o sobre el potencial de consumidores para los productos biológicos indican a menudo una cuota de mercado potencial del 30%. La gama diversificada de producciones en cuestión deja de ir dirigida a un nicho, para orientarse a un segmento (el cual está asimismo segmentado) del mercado, muy codiciado en adelante por los industriales y los distribuidores, ya que generará crecimiento y valor añadido.

Se comprenderá fácilmente que, en términos de organización económica, actualmente no se puedan plantear los problemas en los mismos términos que anteriormente: más que nunca, es importante estructurar, profesionalizar.

Tanto más cuando, en el plazo de algunos años, el paisaje de la comercialización alimentaria ha cambiado

radicalmente. La distribución al por mayor (venta en hipermercados) ha registrado un crecimiento desenfrenado. Acapara en algunos países del 60% al 80% de la comercialización alimentaria. Se ha concentrado mucho y se han centralizado las compras. La distribución al por mayor impone su ley, la del más fuerte, a los proveedores, grandes o pequeños, para los cuales su presencia es inevitable.

Ante esta centralización de las compras, es importante proceder a una reagrupación de la oferta, a una homogeneización de las calidades, a una profesionalización de las prestaciones. Todo esto suponen un cambio respecto a las prácticas anteriores.

No obstante, perdura la venta directa, los circuitos “cortos”, que satisfacen, en particular, las aspiraciones del consumidor de la ciudad de conocer a los productores. Esta es la razón por la que las ventas en granjas, en los “mercados de la tierra”, en los puntos de venta colectivos de productos artesanales, ven hoy consolidadas sus potencialidades.

DOS TIPOS DE CIRCUITOS Y MÚLTIPLES FORMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Circuitos “cortos”	Circuitos “largos”
<ul style="list-style-type: none"> > Venta directa en la explotación o en la unidad de producción, incluida venta a los turistas > Venta por correo > Venta por Internet > Tienda de productores > Entrega a domicilio > Venta a los restaurantes locales > Venta a los comités de empresa > Venta en el marco ferias, mercados locales, exposiciones > Venta por el productor, en una instalación específica, en las grandes superficies de las inmediaciones 	<ul style="list-style-type: none"> > Venta en los estantes en los supermercados grandes y medianos > Venta a los mayoristas > Reventa a comerciantes minoristas > Exportación

Entonces, ¿son preferibles los circuitos “cortos” o los circuitos “largos”?

¡Ambos, por supuesto!

Ambas prácticas son necesarias y complementarias; aportan soluciones a situaciones muy variadas, por tipo de producto (la diferencia entre productos frescos y las conservas o productos secos, por ejemplo) y por tipo de región geográfica. En el caso modelo del queso artesano, se pueden citar dos ejemplos ilustrativos:

- > el queso de Idiazabal, en el País Vasco español, se produce en cantidad limitada (600 toneladas), en una zona de consumo importante (2,5 millones de habitantes). La venta directa y los circuitos cortos son aquí los únicos practicados;
- > el queso de los Pirineos franceses y el Castelo Branco portugués, se producen en cantidades significativas lejos de todo centro de consumo. Los circuitos largos son aquí necesarios en cada uno de los países en cuestión.^[1]

Cualquier dogma a este respecto sería reductor; la diversidad de las soluciones disponibles para adaptarse a la diversidad de los casos encontrados es un activo muy importante y, sobre todo, necesario. Esta es la razón por la que conviene hoy desarrollar y profesionalizar entre los productos locales tanto los circuitos cortos (sobre bases actualizadas, modernizadas) como los circuitos largos (abastecidos por estructuras colectivas que respeten unos límites de viabilidad necesarios).

De ahí el objetivo de este expediente, orientado a:

- > permitir a los grupos de acción local LEADER (GAL) y a los demás agentes locales que exploren las potencialidades de los dos tipos de circuitos para valorizar los productos de su territorio;
- > facilitar la elección de los métodos apropiados para comercializar los productos en los circuitos cortos o en los circuitos largos;
- > fomentar una progresividad en la toma de riesgos, así como la limitación de los riesgos mediante la realización de un estudio de mercado cada vez que la inversión lo justifique;
- > definir los fundamentos de una estrategia de comercialización mediante circuitos cortos o los circuitos largos, que valore el triángulo territorio / poblaciones / productos, favoreciendo así el desarrollo de actividades “no deslocalizables”, por estar vinculadas a los recursos y competencias específicos de una “tierra”.

[1] Daniel Pujol, *op. cit.*

Parte 1

**Comercializar
los productos locales
en circuitos cortos**

Capítulo 1

Algunos elementos generales

Algunos elementos generales

Las nuevas tendencias del consumo, que conducen a la búsqueda progresiva de productos sanos, naturales, dotados de una identidad vinculada a un territorio (montaña, espacio protegido, etc.) abren nuevas oportunidades de mercado a los productos de las zonas rurales.

1.1 Los circuitos cortos, oportunidades para aumentar el valor añadido

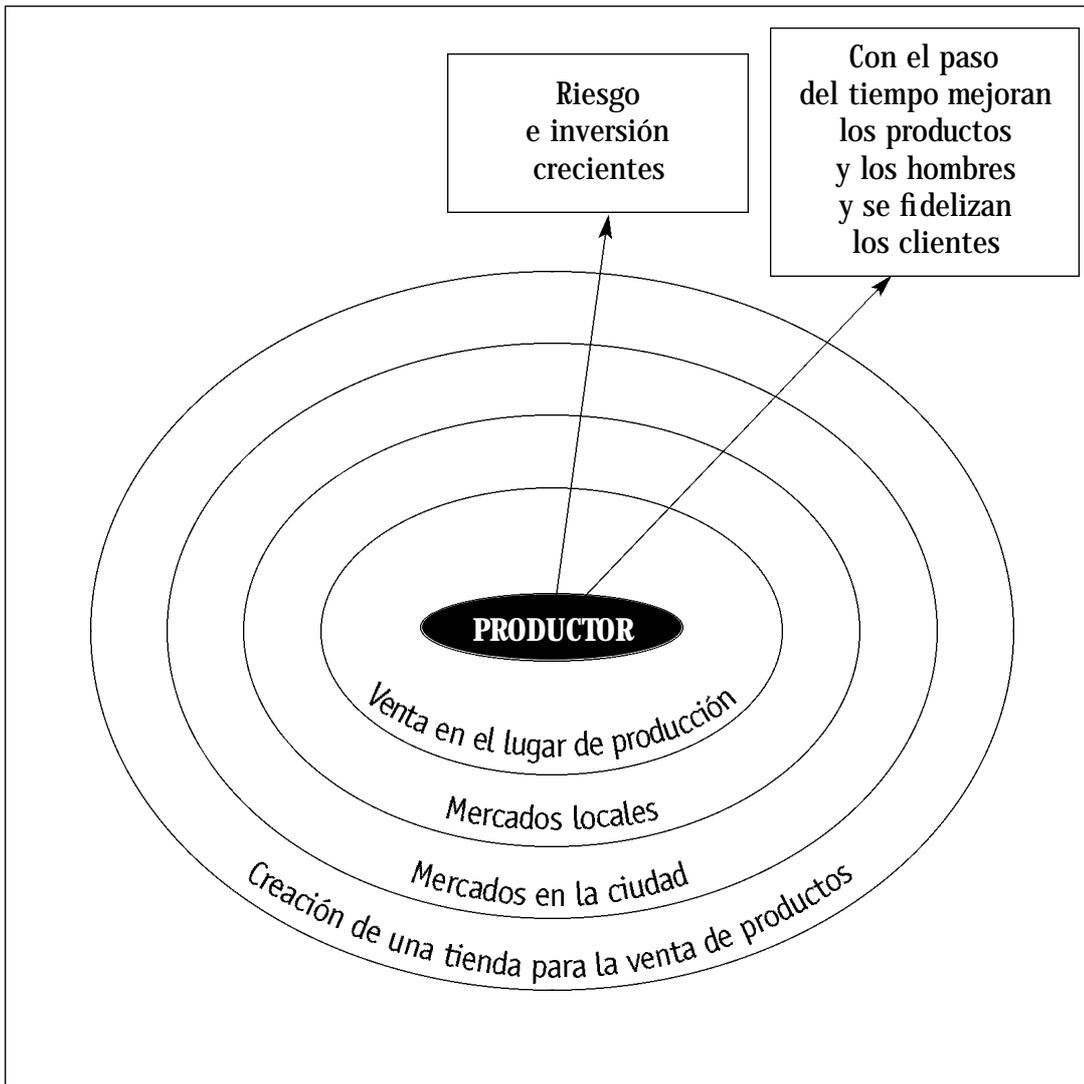
Los circuitos “cortos” de comercialización permiten al productor disminuir los intermediarios entre el productor y el consumidor. Así pues, el circuito más corto es

aquel en que el productor proporciona directamente su producto al consumidor (venta directa).

Los circuitos cortos representan oportunidades de crear valor añadido en el territorio y de reforzar la especificidad de los productos. Debido al estrecho vínculo creado entre territorio, cliente y producto, estas formas de venta **refuerzan el carácter no deslocalizable de la producción local.**

Pero para comercializar los productos mediante los circuitos cortos, solo un planteamiento riguroso permite **minimizar los riesgos** de comprometerse en iniciativas condenadas al fracaso y en inversiones costosas.

LA PROGRESIVIDAD DE LAS GESTIONES COMERCIALES



1.2 Un planteamiento progresivo

La **progresividad del planteamiento**, a menudo posible en este caso, es una de las claves del éxito. Se trata de no abordar las inversiones más considerables hasta que los productos, los clientes y los productores se hayan adaptado mutuamente en acciones de pequeña envergadura.

Idealmente, la progresividad sin ruptura es la mejor de las fórmulas, pero, en especial cuando no existe consumo potencial suficiente en la zona de producción, conviene ir de inmediato a buscar al cliente, a la ciudad, bien sea en circuitos cortos (tiendas) o en circuitos largos, como ocurre a menudo.

Para desarrollar las acciones, después de la fase de experimentación, **es indispensable realizar un estudio formal de mercado**. A este nivel, la ayuda de un asesor exterior puede ser muy valiosa. Pero escasean los asesores capaces de realizar un estudio simple, poco oneroso, integrando al máximo de productores en el proceso. Recabar consejo de los colegas que ya se han hecho este planteamiento, mediante redes regionales, nacionales o la red europea LEADER, por ejemplo, permite ganar tiempo y eficacia en la realización de este estudio.

Habida cuenta de las características particulares de las zonas rurales, la mayoría de las acciones de gran envergadura se organizan colectivamente. Los dueños de explotaciones o los artesanos casi nunca tienen los medios de desarrollar por sí solos las gamas de productos y las inversiones necesarias. Esto ocurre en particular cuando se trata de llegar a los mercados urbanos, cuantitativamente los más importantes hoy en Europa. Uno de los papeles importantes de las estructuras de apoyo, incluidos los grupos de acción local LEADER, es entonces **acompañar a los colectivos** hasta la realización del proyecto.

Por último, el desarrollo de las actividades requiere **un planteamiento de evaluación permanente**. Esto exige concebir y registrar los indicadores convenientes (volumen de negocios por productos, frecuentación, etc.); esta es la base de trabajo para la orientación de futuras acciones.

1.3 Desarrollo de la proximidad geográfica o cultural

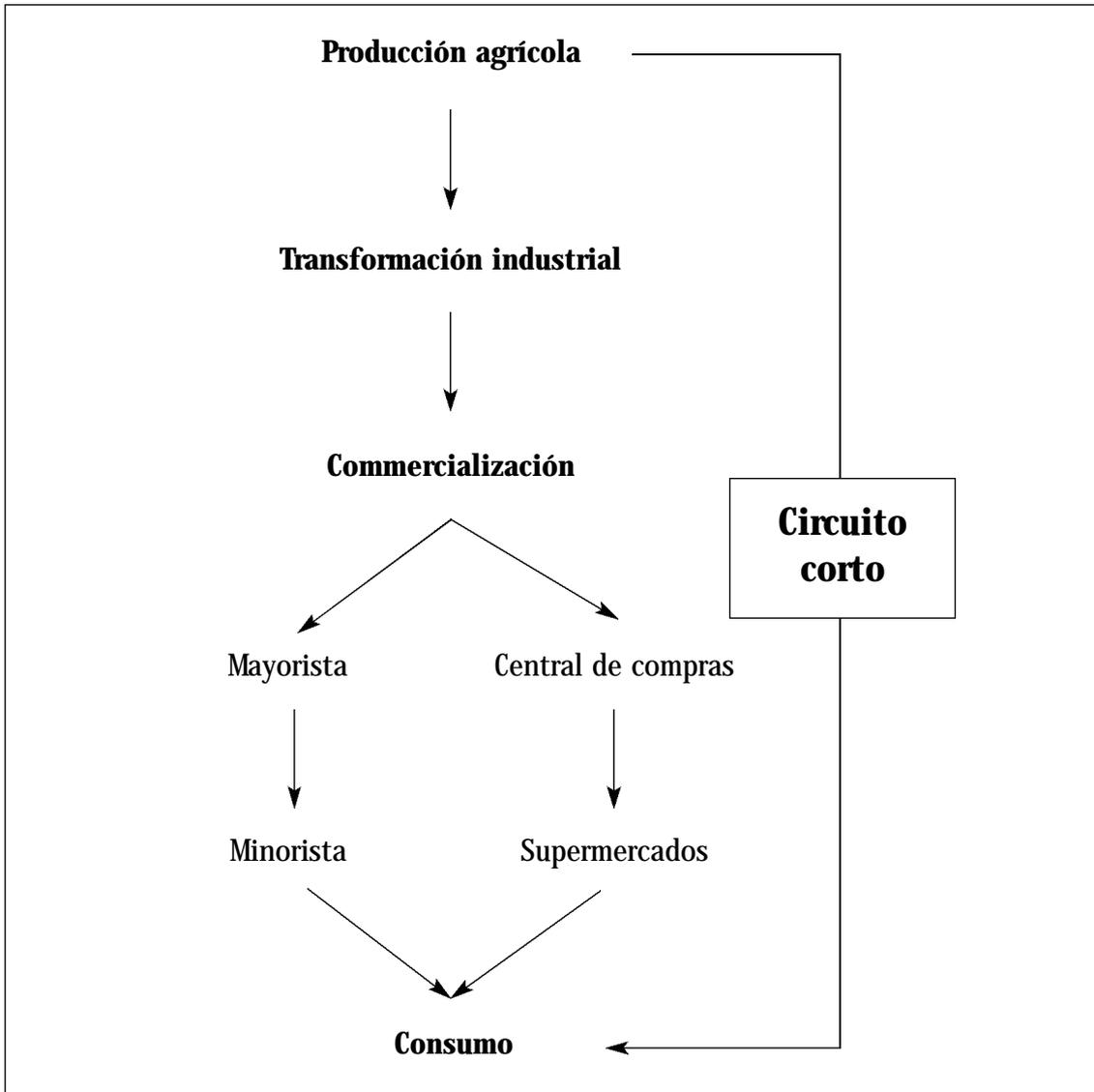
La venta en circuitos cortos se despliega en los mercados de proximidad cultural y/o geográfica: los consumidores locales o los turistas presentes en la zona, los emigrantes originarios del territorio, son clientes potenciales de la venta directa. El productor utiliza su propia red social para precisar su percepción de la demanda. Es una forma de venta de fácil acceso, al menos en sus primeras etapas de desarrollo. La venta en circuitos cortos pretende mejorar los precios de venta y, en consecuencia, la renta de las explotaciones. También permite realizar el trabajo de venta a escala local y contribuye así al mantenimiento de los empleos en el territorio.

1.4 Reconocimiento de la especificidad de los productos del territorio

Algunos productos locales son específicos: se derivan de una historia, de un método de producción, de condiciones geográficas o agroclimáticas particulares. No obstante, esta especificidad no se valoriza siempre bien en los circuitos comerciales tradicionales, o a un precio poco rentable. Al favorecer un contacto directo con el productor (o con el territorio, mediante un comercio local), la venta directa permite explicar la especificidad al consumidor y valorizarla ante el mismo.

A través de los productos locales, se ponen de relieve el territorio y su potencial; su presencia explícitamente indicada en los comercios es un medio de hacer tomar conciencia al público (visitantes y población local) de la propia existencia del territorio, su valor, cultura y productos específicos.

DEFINICIÓN DE UN CIRCUITO CORTO



CIRCUITOS CORTOS Y CIRCUITOS LARGOS: UNA CUESTIÓN DE INTERMEDIARIOS

Entre el productor y el consumidor, las materias primas sufren una serie de transformaciones, conducidas por intermediarios, entre quienes se distribuye el valor añadido del producto. El circuito más corto es el de la “venta directa al consumidor”, donde el propio productor vende su producto, transformado o no, al consumidor final.

En el otro extremo, uno de los circuitos más largos corresponde a la producción agroindustrial clásica. El productor agrícola produce la materia prima; ésta se transforma en productos alimenticios por grupos industriales de dimensión multinacional; los productos estándar correspondientes se comercializan en las centrales de compra de las principales

cadena de supermercados e hipermercados.

El concepto de circuito “largo” o de circuito “corto” no se refiere a la distancia física entre productor y consumidor, sino al número de intermediarios entre la producción y el consumo:

por ejemplo, si un productor conduce un camión a una ciudad para atender un punto de distribución y vender su producto de forma directa en una gran superficie, realiza una venta en circuito corto. Entre estos dos extremos, existen una serie de alternativas, en que el productor entrega más o menos directamente su producto al consumidor, a veces por medio de un restaurante o de una tienda cooperativa.

Capítulo 2

Las condiciones del éxito

Las condiciones del éxito

El desarrollo y el éxito de las acciones de comercialización de los productos locales en los circuitos cortos requieren a menudo que se preste atención a 7 puntos clave.

2.1 Evaluar de forma realista el volumen comercializable en los circuitos cortos

El volumen comercializable en los circuitos cortos depende del tipo de circuito. Con respecto a la venta en la explotación, se considera en Francia, por ejemplo, que para comprar productos artesanales, un cliente se desplaza generalmente en un radio de acción de menos de 20 km. En el caso de la venta combinada de productos turísticos en la explotación, lo que se vende no es esencialmente un producto alimenticio, sino más bien un producto cultural o turístico.

2.2 Desarrollar la acción colectiva

Las acciones individuales a menudo encuentran sus límites con rapidez y por otra parte puede ser ventajoso constituir una gama de productos: la venta en la explotación de un único producto raramente supera algunos miles de euros al año para el agricultor interesado, mientras que el volumen de negocios de un punto de venta colectivo, que ofrezca una gama de productos artesanales, puede alcanzar varios cientos de miles de euros, distribuidos entre una decena de agricultores. La reagrupación y el compromiso colectivo de los agricultores y/o artesanos permite la puesta en el mercado de una gama de productos diversificada, apoya la motivación en cuanto a perspectivas de futuro, limita la inversión financiera de cada productor para desarrollar un nuevo circuito y refuerza la solidaridad y la cohesión social del territorio.

En cuanto al planteamiento colectivo, se aconseja la utilización de estructuras de apoyo para acompañar a la agrupación de productores en su proyecto: el planteamiento es complejo, incluye varias etapas, debiendo ajustarse los intereses y objetivos individuales a una dimensión colectiva.

2.3 Movilizar las competencias comerciales para desarrollar la venta directa

En un principio, generalmente es posible la venta en circuitos cortos sin una gran inversión comercial. El propio productor puede garantizar la venta en los locales de la explotación o en un mercadillo. Pero en cuanto se prevea la realización de inversiones (para instalar una tienda, por ejemplo) se necesitan competencias comerciales y de gestión, así como estudios de mercado formales. Por otra parte, la motivación del productor es indispensable: la venta directa implica que una o más personas se dediquen a la misma, hagan de ello su oficio y adquieran competencias para realizarlo.

2.4 Garantizar la calidad del producto

La calidad del producto es determinante. No hay una buena forma de venta ni clientes fieles para un mal producto. La mejora de la calidad objetiva del producto y su adaptación a las expectativas de los consumidores contemplados (regularidad, embalaje, etc.) son en la mayoría de los casos fundamentales para el desarrollo de los circuitos de venta. Para el propio productor no es fácil formular un juicio objetivo sobre su producto, ajeno a consideraciones mercantiles o emocionales. Una “mirada exterior” (de un asesor especializado, y a menudo, de los clientes) permitirá valorizar mejor la especificidad de los productos para orientarlos hacia nuevos consumidores.

TRES DENOMINACIONES EUROPEAS

AL SERVICIO DE LA CALIDAD

La Comunidad Europea aplica desde 1992 una normativa destinada a promover la calidad y la especificidad de algunos productos agroalimenticios.

El Reglamento relativo a la protección de las indicaciones geográficas y de las denominaciones de origen de los productos agrícolas y alimenticios [Reglamento (CEE) n° 2081/92], así como el Reglamento relativo a la certificación de las características específicas de los productos agrícolas y alimenticios [Reglamento (CEE) n° 2082/92] son dos elementos básicos de esta política europea de calidad.

En virtud de esta normativa, más de 500 productos se beneficiaban en 1999 de alguna de las tres denominaciones europeas siguientes:

- > **la “Denominación de Origen Protegida” (DOP)** designa a los productos alimenticios producidos, transformados y preparados en una zona geográfica particular mediante el uso de conocimientos técnicos reconocidos;
- > **la “Indicación Geográfica Protegida” (IGP)** abarca los productos para los cuales existe un vínculo geográfico durante al menos una de las tres etapas que constituyen la producción, la transformación o la preparación;
- > **la “Especialidad Tradicional Garantizada” (ETG)** se refiere a un producto de carácter tradicional en virtud de los ingredientes que lo componen o de su modo de fabricación.

En 1998, la Comisión lanzó una campaña de sensibilización de los productores, minoristas y consumidores a estas denominaciones. Esta campaña desembocó, en particular, en la creación de logotipos que permitían definir cada una de las tres categorías de productos (DOP, IGP y ETG). Son accesibles en el sitio Web:

http://europa.eu.int/comm/dg06/publi/review98/p09_sp.htm

2.5 Adoptar un enfoque progresivo

Si es posible, una estrategia “paso a paso”, que movilice las formas de venta, comenzando por los mercados más fáciles de abordar con una inversión limitada, permite afrontar los obstáculos progresivamente. Los productos se adaptan a los clientes, la producción se pone en rodaje, los productores prueban la envergadura real de su capacidad de venta.

Se aconseja realizar un estudio de mercado antes de tomar una decisión de inversión, mientras que la observación permanente de la demanda permite reorientar periódicamente la oferta e iniciar nuevas acciones.

2.6 Concebir nuevos productos

El hecho de considerar como un conjunto el territorio, las poblaciones locales y los productos, a menudo permite crear productos o servicios nuevos que incorporan una parte de los servicios generadores de valor añadido para el territorio. La asociación de actividades lúdicas y sencillas para el descubrimiento de un producto, de un método de producción, de un territorio, o para transmitir conocimientos y una cultura en torno a un producto, pueden brindar diversas oportunidades. Entonces, uno de los imperativos es pensar, desde el momento de concepción de la acción, en el modo en que los agentes implicados recuperarán, en forma de volumen de negocios o en prestación de servicios, el trabajo invertido en la animación.

Capítulo 3

La clientela – la estrategia aplicable

La clientela

– la estrategia aplicable

Los circuitos cortos van dirigidos a un tipo de consumidores particulares que es importante conocer y delimitar debidamente si se pretende conseguir esta forma de comercialización.

3.1 La clientela

La mayoría de los consumidores compra hoy en los supermercados. Algunas categorías de consumidores escapan a esta tendencia general, al menos con relación a algunos productos, o durante sus vacaciones. No se trata pues de mercados de masa, sino de mercados de nicho.

Los clientes potenciales de los circuitos cortos deben buscarse entre:

- > **las poblaciones locales;**
- > **los emigrantes originarios del territorio;**
- > **los turistas;**
- > **los consumidores urbanos.**

Los comportamientos alimenticios y las prácticas de compra de cada uno de estos tipos de clientela son específicos y las formas de venta deben ajustarse a ellos.

3.1.1 Las poblaciones locales

Son la primera clientela de los productos locales. Próximos, cultural y geográficamente, de la zona de producción, tienen la costumbre de consumir el producto desde la infancia. Pero el mercado local tiene sus inconvenientes, en particular, por su potencial cuantitativo generalmente limitado, a causa de la baja densidad de población en la mayoría de las zonas rurales y del carácter disperso de la clientela. Se ha desarrollado soluciones mediante “unidades móviles”, especialmente en España o Francia. Además, a veces, algunos productos se encuentran devaluados a escala local, incluso abandonados, substituidos por producciones industriales estandarizadas. En tal caso, es importante revalorizarlos ante la población.

EJEMPLO

Las “agrotiendas” del Vall d’en bas (Cataluña, España)

Con objeto de remunerar mejor a los agricultores, y también de financiar la asistencia técnica que dispensa a sus miembros, la cooperativa agrícola de Garrotxa “S.A.T. La Vall d’en Bas” abrió cuatro tiendas de entre 100 y 150 m² de superficie, una de ellas en el mercado de abastos de Gerona, la capital provincial, y puso en marcha una unidad móvil en los mercados. Hay productos artesanales y alimenticios (incluidas frutas y hortalizas frescas) procedentes de las cooperativas de Cataluña, así como de otras regiones españolas y europeas.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

EJEMPLO

Modernización de los circuitos cortos tradicionales en la “Terra Quente Transmontana” (Norte de Portugal)

Desde 1991, el grupo LEADER – Asociación de desarrollo local Desteque – fundamenta una parte de su estrategia de revitalización del territorio en la mejora de las condiciones económicas de venta directa de los productos y servicios locales; en efecto, en esta región, la venta directa de productos en la explotación representa entre un tercio y la mitad de la producción de algunos productos, como el aceite de oliva y la chacinería. El grupo LEADER procura mejorar la presentación comercial de los productos en la venta directa, en particular mediante un proceso de etiquetado y uso de embalajes específicos, así como del establecimiento de un organismo de certificación local. Por otra parte, la creación de polos de atracción (por ejemplo la “Fiesta de la Caza” o la instalación de puntos de venta en un centro turístico) para la venta directa permite orientarse hacia clientelas con un poder adquisitivo más elevado.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

3.1.2 Los emigrantes originarios del territorio

Se encuentran alejados geográficamente, pero son culturalmente próximos a la región. Aprecian el gusto de los productos locales y están habituados a sus características. Compran los productos cuando vuelven de vacaciones, pero pueden estar dispuestos a obtenerlos todo el año, con tal de que los productos se puedan conservar o de que exista una fórmula de suministro permanente. Los vinos y algunos otros productos regionales son comprados por los emigrantes en grandes cantidades y se consumen todo el año.

Los precios pueden ser un poco más elevados, a condición de ofrecer un servicio superior al de los círculos personales (amigos, padres, o conocidos). Pero todos los emigrantes no mantienen circuitos informales y merece la pena estudiar este potencial de consumidores habituales.

EJEMPLO

La fiesta del “vinho verde do Basto” (Norte, Portugal)

Enfrentados al aumento de la producción local de vino, tanto en calidad como en cantidad, mientras que el consumo tiende a disminuir en favor de nuevas bebidas como la cerveza, el grupo LEADER Basto decide organizar una fiesta anual del vino para reactivar el consumo tradicional. Esta fiesta se celebra durante el verano, coincidiendo con el retorno anual de los emigrantes.

Contacto: PROBASTO

Bairro João Paulo II, Bloco 3 - 1º andar

P-4860 Cabeceirs de Basto

Tel.: +351 53 66 20 25 – Fax: + 351 53 66 20 26

3.1.3 Los turistas

Estos clientes potenciales están presentes en el territorio durante las vacaciones, pero son culturalmente distantes. No aprecian naturalmente el gusto de los productos alimenticios locales pues los desconocen.

La primera etapa consiste en hacerles descubrir las especialidades locales: poner de relieve los productos en los comercios, utilizarlos en los restaurantes, explicar la historia y el método de producción, hacerlos degustar en lugares de ambiente agradable, etc. permitirá que los turistas aprecien el producto.

EJEMPLO

Asociar a agricultores, restaurantes, operadores turísticos y corporaciones territoriales: “Natur und Leben Bregenzerwald” (Austria)

Para satisfacer el gusto creciente de los consumidores y turistas por los productos de la tierra, la asociación “Natur und Leben Bregenzerwald” realizó un proyecto de cooperación que agrupa a productores, restaurantes, operadores turísticos y a las corporaciones territoriales de la zona LEADER de Bregenzerwald con el fin de ampliar el mercado de productos local mediante una mejor colaboración entre productores y servicios de hostelería. Así pues, los restaurantes inscribieron en su carta numerosos productos locales, indicando en cada caso el nombre y los datos del productor correspondiente.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

Convendría adaptar algunos productos para adecuarse a las prácticas de consumo de los turistas: embalar de forma atractiva el pequeño “regalo-recuerdo” del viaje permite aplicar un precio superior, pero es necesario, cuando proceda, pensar en mantener un acondicionamiento, el embalaje exterior, adaptado a las necesidades de almacenamiento y al transporte en paletas. Debe prestarse una atención rigurosa a la higiene; por ejemplo, para empaquetar una harina de castaña, a veces es preferible utilizar un embalaje de polietileno resistente a la emanación de olores y al ataque de los insectos, en lugar de los estéticos bolsos de papel Kraft. Los turistas son muy sensibles a estas cuestiones de higiene, en particular en el norte de Europa.

En todo caso, el mercado de los turistas es limitado; generalmente es estacional o de fin de semana. Sin embargo, para los productos de fácil conservación, se puede intentar fidelizar a los clientes, al producto y al país, por medio de la venta a distancia.

EJEMPLO

Venta de productos por correspondencia por la agrupación “L’Or Vert du Magnoac” (Aquitania, Francia)

Agricultores y productores de foie-gras procedentes de una cooperativa de utilización en común de material agrícola (CUMA) crean una estructura común de comercialización directa de sus productos. La asociación, denominada “Or Vert du Magnoac”, se decidió por favorecer

los circuitos cortos que permiten el contacto directo con la clientela. Dicha asociación fideliza a la clientela turística mediante un sistema de venta por correo.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**” (Observatorio europeo LEADER).

3.1.4 Los consumidores urbanos

Es un sector muy rentable. En la actualidad, la gran mayoría de la población europea vive en ciudades y, cuantitativamente, los mercados alimenticios importantes se radican en estas. El atractivo de los habitantes de la ciudad por lo natural, propulsado tras las recientes crisis de la vaca loca y la dioxina, suscita una demanda creciente de productos “naturales”.

A efectos de comercialización, es posible prever la instalación de una tienda de productos locales en la ciudad o en un lugar muy frecuentado. Este tipo de acción es casi obligatoriamente colectivo, porque la inversión es importante y se necesita un estudio de mercado formal, tanto para evaluar las posibilidades de éxito de la operación como para crear vínculos de unión en el grupo que realiza el proyecto.

EJEMPLO

“Unifermé”: un supermercado de productos granjeros a 40 km. de Lyon (Rhône-Alpes, Francia)

Una docena de agricultores de la región de Lyon creó un genuino pequeño supermercado de productos granjeros, que propone una gama completa de productos alimenticios de calidad, para el consumo corriente o festivo: verduras, productos lácteos frescos y quesos, carnes, conservas, vinos, etc. Los consumidores de la cercana aglomeración lionesa acuden a abastecerse el fin de semana. La experiencia comenzó al final de los años 80. Progresivamente, la talla y el volumen de ventas del negocio han aumentado, hasta alcanzar diez años más tarde el nivel de un pequeño supermercado, lo que representa alrededor de 11 millones de EUR. La mayoría de los clientes acuden con regularidad. La frecuentación media de la tienda es superior a una vez al mes por cliente.

Contacto: AVEC (Agriculteurs en Vente Collective directe)
c/o Corinne Tavernat

Petit Fèouzet – F-07190 Albon

Telf. y Fax: + 33.475 66 60 28

Las vacaciones en zonas rurales, la venta por correspondencia y, recientemente, los productos comercializados por

Internet, son diversas formas de descubrir los productos locales. Pero este descubrimiento no implica en sí un vínculo estrecho con el territorio. Se descubren los productos de una región, luego de otra, sin crear necesariamente una práctica de consumo estable. Además, los costes de comercialización pueden ser considerables. Por ejemplo, los gastos de comercialización de los productos de la empresa española “Vino selección “ (gastos de edición y envío del catálogo, distribución del producto, acciones de promoción y control de la calidad) representan entre el 30% y el 40% del precio de compra al productor.

EJEMPLO

Comercialización de productos de la tierra por correspondencia: “Vino selección” (España)

En 1973, la idea original del fundador y actual director de Vino selección fue crear un club de vinos para garantizar la promoción y la venta directa por correspondencia de vinos de calidad desconocidos por entonces. A partir de 1980 se amplió la gama, incluyendo productos de la tierra, en particular los quesos y la chacinería. En la actualidad, más de 30.000 miembros reciben la revista “Sobremesa” que incluye el catálogo en suplemento. El volumen de negocios de Vino selección es de aproximadamente 11 millones de EUR. El vino representa el 75% de las ventas, los quesos el 15% y los restantes productos gastronómicos el 10%.

Descubrimiento de productos gastronómicos: los “rincones gastronómicos” de Vino selección

Cinco veces al año, durante un mes, Vino selección elige una zona rural española o europea y propone una partida de 10 de sus mejores productos a sus clientes. La gama es atractiva y el coste del “paquete de regalo” se sitúa entre 48 y 61 EUR. Más allá del efecto promocional esperado por esta presentación, construir una gama completa de productos para este mercado permite a una zona determinada probar la solidez de su oferta, desde el punto de vista de los productores y de la calidad. Los productos propuestos por Vino selección tienen un precio final al consumo igual o ligeramente inferior al precio de los productos equivalentes en las tiendas especializadas. Los miembros de Vino selección tienen la ventaja de recibir el producto a domicilio.

Contacto: Vino selección S.A.

Gran de Gràcia, 17, 3° – E-08012 Barcelona

Telf.: +34 93.415 41 20 – Fax: +34 93.218 97 13

Correo Electrónico: socios @vinoeleccion.com

3.2 Determinación de una estrategia comercial

La estrategia comercial se modulará en función de la clientela destinataria: la clientela local y regional o los clientes distantes.

3.2.1 Elegir su objetivo

Los clientes locales o regionales corresponden a las poblaciones locales o regionales, así como a los turistas. Es el primer objetivo de las acciones de comercialización en los circuitos cortos.

Tal objetivo requiere generalmente pocas inversiones financieras. El punto de venta en la explotación o en casa del artesano, el desarrollo de los mercados y ferias locales, la realización de animaciones comerciales en los lugares de fuerte concentración de actividad (supermercados, plazas de abastos, etc.) constituyen la base de la actividad comercial. Basta con una publicidad local poco costosa (prospectos, radio y diarios locales).

Los clientes distantes, nacionales o extranjeros, lo constituyen los emigrantes, los turistas de vuelta a casa y las poblaciones urbanas. El potencial de estos mercados es elevado, así como los costes y los riesgos. No se abordará a esta clientela antes de haber acumulado abundante experiencia comercial.

El planteamiento sólo puede aconsejarse a artesanos, empresas o agrupaciones colectivas que dispongan de buenos medios financieros y de capacidad de inversión. Es una comercialización de riesgo elevado, ya que el producto vendido, al abandonar la región, pierde una parte de su vínculo inmediato con el territorio y se sitúa directamente en competencia con los productos artesanales o industriales de otras regiones. Según la fórmula de venta, para alcanzar a una clientela distante se deben movilizar todos o parte de los elementos siguientes:

- > apoyos de acción comercial (embalaje, apoyo de comunicación, animadores, etc.);
- > una logística potente (existencias y medios de distribución);
- > una estrategia publicitaria estructurada y costosa;
- > personal de venta (delegados comerciales, etc.).

EL ALEJAMIENTO AUMENTA EL RIESGO

Elección de circuitos cortos	Proximidad cultural	Alejamiento cultural
Proximidad geográfica	<p>Poblaciones locales</p> <p>Riesgo escaso</p> <p>Cliente fácil de alcanzar</p> <p>Seguimiento del cliente: fácil</p>	<p>Turistas</p> <p>Riesgo medio</p> <p>Cliente difícil de alcanzar (gustos y prácticas de compra)</p> <p>Seguimiento del cliente: difícil</p>
Alejamiento geográfico (más de 50 km.)	<p>Emigrantes</p> <p>Riesgo medio</p> <p>Cliente difícil de alcanzar</p> <p>Seguimiento del cliente: difícil</p>	<p>Poblaciones urbanas</p> <p>Elevado riesgo</p> <p>Cliente muy difícil de alcanzar</p> <p>Seguimiento del cliente: difícil</p>

3.2.2 Fidelizar a los clientes

Una buena estrategia comercial pretende fidelizar a los clientes en función del producto y del tipo de clientela. El cliente fiel requiere menos publicidad, atención comercial y, por consiguiente, menos inversión que un nuevo comprador. Un cliente satisfecho es un cliente que recomienda el producto a sus amigos: las recomendaciones a título privado son una forma de publicidad poco costosa y muy eficaz. Se entiende por lo tanto lo interesante que es conocer la opinión de los clientes, así como constituir y administrar un fichero de clientela con un objetivo de fidelización.

Existe numerosos métodos para lograrlo, por ejemplo:

- > organizar un juego, una tómbola, un concurso, una “búsqueda del tesoro”, etc. obligando a los participantes/clientes potenciales a remitir un cupón con mención de sus datos;
- > utilizar el fichero de los clientes que han pagado mediante cheque;
- > proponer una tarjeta de fidelidad donde esté inscrita la dirección, guardando la tarjeta preferiblemente en la tienda;
- > escribir a los clientes en ocasiones particulares (Navidad, Año Nuevo, etc.) para proponerles los productos, manteniéndolos al mismo tiempo al corriente de la vida de la explotación, la empresa y/o la región;
- > distinguir los clientes “activos” o fieles de los otros; ofrecerles un regalo o un descuento.

ADAPTAR LA FORMA DE VENTA A LA CLIENTELA DESTINATARIA

Cientes potenciales	Forma de venta	Tipos de productos
Turistas	<ul style="list-style-type: none"> > venta en granja > feria turística > venta a distancia > tienda en los lugares turísticos 	<ul style="list-style-type: none"> > productos festivos o típicos > productos de alimentación corriente en caso de venta estival en los lugares de residencia locales
Emigrantes	<ul style="list-style-type: none"> > venta en el territorio durante el período de vuelta al país (borde de carretera, explotación, etc.) > venta a distancia 	<ul style="list-style-type: none"> > productos tradicionales típicos > productos que se conservan en caso de venta a distancia
Poblaciones locales rurales	<ul style="list-style-type: none"> > venta en granja > mercados locales 	<ul style="list-style-type: none"> > bienes de consumo
Poblaciones urbanas	<ul style="list-style-type: none"> > tienda urbana > feria gastronómica 	<ul style="list-style-type: none"> > gama de productos > productos festivos

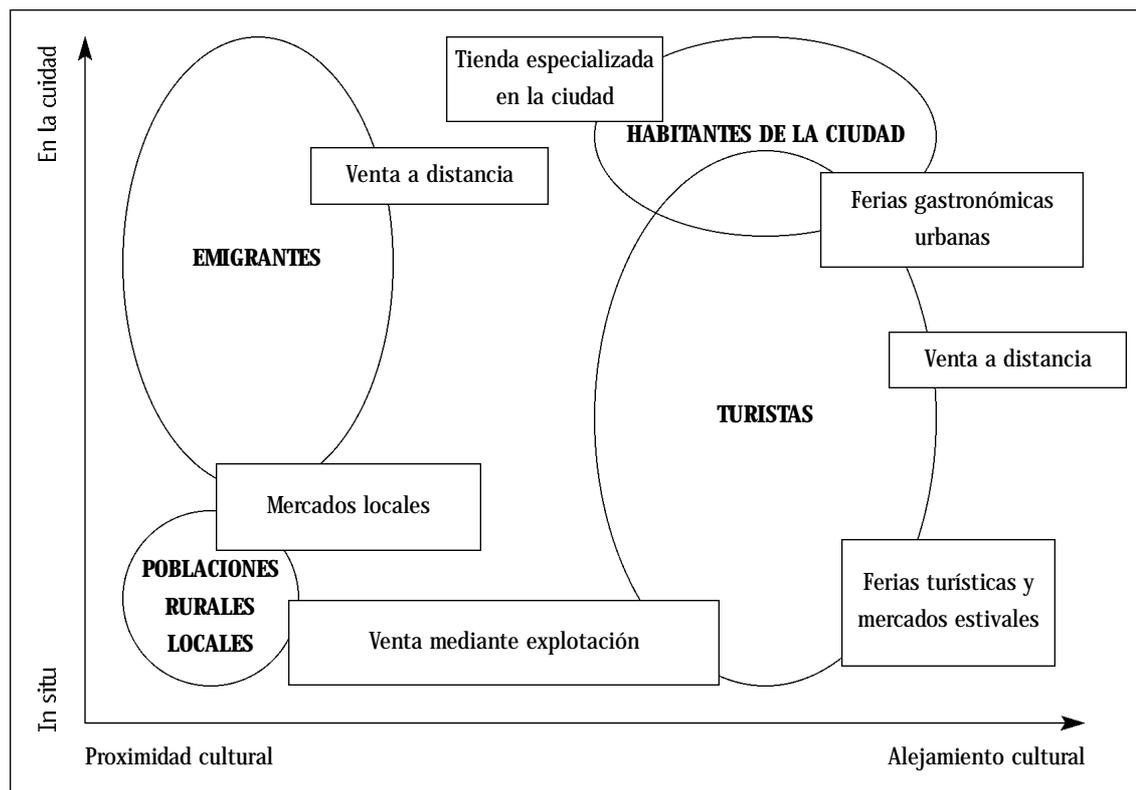
Capítulo 4

Las distintas formas de venta

Las distintas formas de venta

El principio básico de la venta en circuitos cortos es que el cliente sólo hará muy pocos esfuerzos para acercarse al producto. De ahí la necesidad de presentarle este producto lo más cerca posible de su domicilio.

FORMA DE VENTA POR TIPOS DE CLIENTELA



4.1 La venta directa en la explotación, en casa del artesano o en un punto de venta de la empresa

Los productos se venden directamente en el lugar de producción, donde los consumidores se desplazan para adquirirlos. Es la forma de venta más fácil de aplicar. El punto de venta requiere generalmente pocas inversiones (de 500 a 2.500 EUR).

Sin embargo, existe una dificultad: el punto de venta debe incluir clientes en la zona de incidencia; en otros términos, en general es inútil instalar un punto de venta en una explotación muy aislada, salvo si se trata de vender un producto muy específico y exclusivo. Esta forma de venta debe desarrollarse siempre que sea posible, ya que permite

percibir la orientación de la demanda y adquirir experiencia de gestión mediante el contacto con la clientela.

Se realizarán inversiones relativas a la higiene y recepción, la instalación de un pequeño espacio de venta en la zona de producción y un aparcamiento. Las cantidades vendidas son a menudo limitadas, ya que los consumidores se desplazan poco para comprar un único producto. Sólo las unidades de producción bien situadas, por ejemplo al borde de una carretera concurrida o en un centro turístico, pueden esperar una frecuentación importante.

Para aumentar las ventas, se puede constituir, por vía de intercambio o depósito-venta con otros agricultores o artesanos, una gama de productos que justifique un mayor desplazamiento del consumidor.

Condiciones de implantación

- > Lugar de producción (granja, taller artesanal, empresa) geográficamente accesible.
- > Existencia de una clientela en la zona de incidencia, logrando su fidelidad, si fuese posible.
- > El punto de venta puede proponer una amplia gama de productos, de preferencia a una gama de productos reducida.
- > La innovación comercial puede mantenerse limitada. Aquí el cliente espera sobre todo autenticidad.
- > El punto de venta debe con todo ser dinámico (mejora de la decoración, del servicio, etc.), y evolucionar en función de su frecuentación y de su volumen de negocios.

Realización

- > La limpieza es la primera condición que deben reunir el patio de la explotación, el aparcamiento y el espacio de venta.
- > Una señal indica la presencia de la unidad de explotación y menciona que se practica la venta directa, con mención de los días, horarios, así como un balizaje mínimo desde la carretera principal.
- > El espacio de venta requiere muy poca superficie de exposición, al menos al principio: inicialmente basta con una mesa y un estante donde se colocan los productos.
- > La instalación interior y la decoración simple se realizan con los medios de la explotación o del artesano: fotografías de la producción, del territorio, de las materias primas, de los instrumentos de producción, etc.

Necesidades del cliente

- > Búsqueda de autenticidad del producto, de la seguridad de su composición, de su método de cría o de producción (producto alimenticio).
- > Presencia regular de los productos (en particular respecto a los productos frescos).
- > Relación directa con el productor.

EJEMPLO

Desarrollo y profesionalización de un planteamiento tradicional de venta directa en la explotación: la “Cooperativa granjera de Méan” (Valonia, Bélgica)

Marc, un joven agricultor, intenta instalarse en la explotación familiar al término de sus estudios agrícolas. En la explotación, su madre mantiene una tradición de valorización de los productos lácteos: mantequilla, suero, maqué (queso con leche cuajada). Marc prosigue la tradición, amplía la transformación y vende sus productos en los mercados. Para desarrollar la venta y ampliar la gama de productos, propone a otros agricultores la venta de sus productos. Amplía también su propia gama de productos lácteos tras un período de formación en una que sería. En torno a este joven agricultor se organiza la “Cooperativa granjera de Méan”. En la actualidad, la cooperativa está presente en 9 mercados ambulantes, ha instalado dos puntos de venta, pretende consolidar sus relaciones con los clientes mejorando la calidad de los productos y la formación de los vendedores para la recepción de los clientes. Asimismo, publica un boletín de información trimestral destinado a sus clientes.

La apertura de una tienda en los alrededores de una carretera frecuentada permite aumentar las cantidades vendidas a la clientela local y desde la crisis de la dioxina en Bélgica (verano de 1999), la cooperativa ha duplicado sus ventas en algunos mercados.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

4.2 Los mercados y las ferias

Se distinguen tres tipos de mercados, cuyas clientelas y sus comportamientos son diferentes:

4.2.1 Los mercados “de apoyo”

Los mercados “de apoyo” corresponden a los mercados ambulantes. Son mercados de consumo regular, que tienen lugar al menos cada semana. Su clientela es una clientela de proximidad, fiel. Los clientes compran generalmente sus productos siempre a los mismos productores. La exigencia para los productores es acudir regularmente para aprovecharse de esta fidelización.

Condiciones de implantación

- > Disponer de una cantidad de producto suficiente para justificar el desplazamiento.
- > Elegir los mercados donde los productos puedan ser apreciados por la clientela que los frecuenta.
- > Estar presente en el mercado de forma habitual.

Realización

- > Disponer de material adaptado (por ejemplo: camión refrigerado conforme a la legislación nacional vigente para la venta de productos frescos).
- > Dedicar el tiempo necesario para este tipo de comercialización. El mercado de apoyo exige la dedicación de mucho tiempo: preparación de la mercancía para el transporte y la venta, transporte, instalación para la venta, venta, vuelta y ordenación de los productos. La presencia en un mercado exige, más o menos, entre media y una jornada de trabajo.
- > Demostrar rigor en la elección de los mercados de apoyo. No acudir a demasiados y elegirlos bien. Se constata a menudo una desviación vinculada a la variable de tiempo de comercialización/tiempo de producción. Si esta variable aumenta demasiado, se constata una desviación de la actividad hacia la compra/reventa de productos, lo que da lugar a una pérdida de autenticidad para el productor-vendedor. Un mercado debe generar un rápido volumen de negocios con el fin de despachar rápidamente la producción.
- > Adaptar la oferta a la demanda a través de la experiencia. El objetivo debe consistir en salir con el camión lleno y volver con el camión vacío.

Necesidades del cliente

- > La presencia habitual del productor.
- > Una relación calidad-precio satisfactoria. En un mercado de consumo corriente, el cliente memoriza el precio y lo compara con los productos que, según él, compiten con aquel.
- > El contacto: el cliente puede discutir con el productor, que se acuerda de su nombre, a veces le ofrece un regalo, etc.

4.2.2 Las manifestaciones de temporada [1]

Las ferias, fiestas, manifestaciones de temporada cuya vocación es vender y fomentar los productos, la región, los artesanos o la agricultura. Este tipo de feria permite lograr también una determinada forma de fidelización. Los clientes acuden, una temporada tras otra, o cada año,

si los comerciantes han sabido preservar una imagen que valoriza la manifestación, preservar su autenticidad, la calidad de los productos presentados en la misma, etc.

Respecto a productos locales, se distinguen dos categorías de ferias: aquellas que se organizan en la propia región y las ferias gastronómicas urbanas. Las primeras ofrecen una mejor oportunidad de fidelizar a la clientela. La participación de un productor en una feria turística local le permite también vender y dar a conocer su producto en un contexto agradable, diferente, ameno.

Condiciones de realización

- > Disponer de productos adaptados (productos de fácil conservación, con fuerte valor unitario, justificando el desplazamiento para la venta, en lugar de productos frescos de compra regular).
- > Las ferias regionales son los mejores apoyos, al menos inicialmente. Permiten utilizar la frecuentación de la feria para fidelizar al menos a una parte de la clientela.
- > Elegir las ferias donde los criterios de selección de los expositores son muy rigurosos. Esto garantiza la autenticidad de la feria con el paso del tiempo. Se constata que una feria demasiado frecuentada por productos banales pierde progresivamente su frecuentación, pues tales productos “disuaden negativamente” a los clientes.

Realización

- > La instalación de una caseta elegante (decoración profesional, etc.) fomentará la frecuentación.
- > Detener al cliente y proponerle una degustación, un juego, etc.
- > Recoger las direcciones de los clientes y mantener un seguimiento.
- > Elegir las ferias regionales en primer lugar.

Necesidades del cliente

- > Autenticidad.
- > Bienestar, comodidad, ambiente favorable a la compra por placer.
- > Seguridad sobre el origen y la particularidad del producto.
- > Información sobre el producto.

[1] Véase a este respecto el expediente LEADER I “La valorización de los recursos agrícolas locales”, en el anexo relativo a “La participación en ferias y salones profesionales”, AEIDL, 1994.

EJEMPLOS

Organización de ferias medievales (Navarra, España)

La Asociación de Artesanos de Navarra (23 productores de toda la región) organiza con éxito ferias medievales completas con trajes, decorados, animación, etc. Estas ferias se integran en una estrategia de comercialización de productos basada enteramente en la venta directa, en Navarra y en el País Vasco.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

A veces es conveniente aprovechar la ocasión brindada por los acontecimientos principales de la vida regional.

Crear un escaparate para los productos locales: La Fiesta de los Cazadores de Mirandela (Norte de Portugal)

La zona LEADER Terras Quente es una región de caza. La situación de las producciones es difícil. Sigue habiendo productos tradicionales en las montañas (quesos, chacinera, tejidos, etc.), pero la producción la realizan ancianos, que no tienen el objetivo de desarrollarla, ni de buscar salidas comerciales distintas a las ventas directas o tradicionales. Los precios de los productos son bajos con relación al trabajo que exige su fabricación. LEADER lanzó una experiencia innovadora apoyando, en la pequeña ciudad de Mirandela, la organización de una “feria de los cazadores” que tiene lugar al inicio de la temporada de caza. Los artesanos podrán vender sus productos a los cazadores venidos de todo Portugal, y a los mejores precios. La apuesta es que los jóvenes y los productores más dinámicos, constatando esta oportunidad de mercado, reanuden la iniciativa.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

4.2.3 Los mercados de promoción

Los mercados de promoción son mercados destinados a promover un tipo de productos, una región, etc. Esta clase de feria no está destinada a vender de inmediato, sino con posterioridad. Del mismo modo, el público de este tipo de ferias no es un público integrado solamente por consumidores, sino también un público de profesionales (distribuidores, restaurantes, etc.). Por consiguiente, los mercados de promoción no se eligen en función del volumen de negocios que debe realizarse durante el acontecimiento, sino en términos de volumen de negocios de impacto, es decir, realizable después de

la acción. Estos mercados exigen una excelente preparación (recogida de direcciones, reuniones, invitaciones profesionales) y un seguimiento después de la feria, para valorizar la etapa post-feria. Conviene elegir preferiblemente ferias o salones especializados donde los productos vendidos sean siempre de calidad constante y, sobre todo, donde los criterios de selección de los expositores sean muy rigurosos. Este tipo de manifestación generalmente es ajena al marco de los circuitos cortos.

4.3 Los puntos de venta especializados

Un grupo de agricultores, artesanos o empresas, o también un comerciante, decide instalar un punto de venta para sus productos y/o los de su territorio. La existencia de una fuerte densidad de población en la zona de incidencia es una condición sine qua non para la rentabilidad del tienda. La inversión es importante, aproximadamente de 10.000 a 50.000 EUR, y más. La gama de productos presentada debe ser también suficientemente amplia para llenar “la cesta de la compra” o todo lo que el consumidor necesita para preparar su comida.

Condiciones de implantación

- > El punto de venta puede instalarse en el campo (junto a una carretera con amplia circulación diaria o lugares turísticos muy frecuentados, a condición de que los productos se presten a su adquisición por turistas) o en la ciudad (en una calle comercial, una zona comercial alimentaria, un centro comercial suficientemente frecuentado, etc.).
- > La gama de productos propuestos deberá orientarse, según los clientes contemplados, hacia productos de consumo corriente (en tal caso, en el sector alimenticio, deberá encontrarse “todo para hacer una comida”) o productos específicos (festividades, regalo o recuerdo).
- > Estas tiendas requieren mucha innovación técnica y comercial, así como gran dinamización (animación, degustación, etc.).

Realización

- > Es necesario prever un aparcamiento, un letrero distintivo, carteles de estímulo publicitario y señales de localización.
- > La superficie de la tienda debería ser de 50 m² como mínimo, respetando la norma generalmente admitida de 2/3 de superficie de circulación y 1/3 de superficie de exposición.

- > El espacio de exposición incluirá una zona mercantil (estante, tarima, etc.), un espacio de venta y consejo, una caja registradora, así como una zona de distensión e información.
- > Los muebles respetan las normas de fomento de la comercialización: estantes bonitos, disponibilidad de mobiliario de servicios (cestas, sillas, mesas, espejos), la iluminación resalta los productos, la limpieza es impecable, la decoración cambia según las temporadas.

Necesidades del cliente

- > El bienestar (comodidad, etc.) ya que la compra en este tipo de tienda es una compra-placer, no una compra de necesidad.
- > Una relación calidad-precio satisfactoria.
- > Los servicios (facilidades de pago y consejo).
- > La seguridad sobre la calidad, el origen, la autenticidad de los productos.

Estilo de venta

- > En este tipo de punto de venta, el personal es muy competente. Por otra parte, la creación de un tienda de productos rurales (de granja o artesanales) estará destinada al fracaso si el punto de venta no cuenta con un agricultor o un artesano que garantiza la autenticidad del producto y aporta un compromiso de garantía en cuanto al servicio postventa. Los vendedores tienen buena formación, conocen los productos y son capaces de explicarlos al cliente.
- > La acción comercial (productos de promoción, animaciones y degustaciones) promueve las ventas.
- > La venta en tienda especializada requiere la obtención de altos márgenes beneficiarios (del 30% al 40%) para garantizar la viabilidad de la tienda. Uno de los escollos que debe evitarse es ofrecer productos a bajo coste, con el fin de mantener precios de venta competitivos. Los agricultores o artesanos se inclinan entonces hacia una lógica de productividad que les conduce rápidamente a la reducción de la calidad y autenticidad de los productos y a la pérdida de numerosos clientes.

El punto de venta colectivo de agricultores

El principio de esta forma de venta es que los agricultores se agrupen para crear y administrar conjuntamente una tienda de productos de la tierra. Las modalidades de venta son muy variadas, como un camión ambulante, una tienda instalada en un pueblo grande o en una zona

periurbana, o incluso urbana o un verdadero supermercado pequeño al borde de una carretera frecuentada. Estos planteamientos son aplicados a menudo por agricultores que antes desarrollaron otras formas de venta directa, como la venta en la explotación o en mercados ambulantes. También hay proyectos de cooperativas, cuyos miembros tienen experiencia en la gestión común de proyectos. Son muy importantes el método de relación en el grupo y las normas establecidas para administrar el proyecto. El apoyo de técnicos exteriores, reconocidos por el grupo, puede ser de gran ayuda. Se considera^[1] que cada explotador participante debe despachar al menos el 10% de su producción por este canal para que la operación sea interesante para él, habida cuenta de la inversión personal que requiere esta experiencia. El potencial de consumidores que puede interesar a este tipo de tienda justifica la inversión (*en término medio, las tiendas de los miembros de AVEC, en la región de los Alpes, Francia, realizan un volumen de negocios anual de 300.000 EUR*). Después de varios años de desarrollo, algunas explotaciones despachan la totalidad de su producción mediante la tienda del colectivo. Una alternativa de la tienda colectiva en la ciudad es el camión colectivo, que se desplaza, en particular hacia los consumidores rurales.

4.4 La venta a distancia

Los productos más fáciles de vender por esta vía son los que se conservan fácilmente sin cadena de frío. Existen ejemplos de comercialización de queso por correspondencia (en particular, por Vino selección en España) pero esta práctica requiere una logística muy profesional y los ejemplos de éxito son raros. Los principales productos en cuestión siguen siendo los vinos (que representan un 70% del volumen de negocios de Vino selección) y las conservas alimentarias cuyo precio elevado por kilo justifica el coste de transporte.

[1] Según la experiencia de la asociación AVEC (*Agriculteurs en Vente Collective Directe*), Francia.

Conviene distinguir entre la venta por correspondencia y la venta a distancia a clientes fidelizados:

4.4.1 La venta por correo

La venta por correo consiste en enviar, a un cliente potencial que no conoce ni la empresa ni el producto, un catálogo que le permita realizar compras. Es una forma de venta que requiere inversiones considerables (costes de constitución y edición de un catálogo, de un fichero, costes de envío, una logística profesional, una gama completa de productos). Implica por otra parte un riesgo importante que obliga a disponer de fondos propios considerables. Para las pequeñas empresas que, a pesar de todo, deseen vender por este canal, la solución más eficaz consiste en amoldarse a los sistemas de venta existentes, en lugar de querer crear un sistema propio con catálogo formal. No obstante, se puede administrar un fichero de “clientes” y remitirles un prospecto simple: esta acción se asimilaría a la **venta a distancia** a clientes fidelizados.

4.4.2 La venta a distancia

La venta a distancia consiste en vender mediante catálogo a un cliente que ya conoce la empresa y/o el producto. Es una prolongación natural de la venta directa. Los consumidores aprecian la posibilidad de comprar, una vez de vuelta a casa, productos que probaron durante sus vacaciones, en una ocasión festiva o con ocasión de un regalo. La explotación del fichero de clientes^[1] permite orientarse hacia compradores potenciales que ya conocen la empresa y el producto. El catálogo se realiza fácilmente con medios simples (fotocopia, por ejemplo) y la promoción por envíos postales puede administrarse desde la explotación, siempre que ésta tenga una gama suficientemente amplia de productos.

El éxito de un sistema de venta a distancia o por correspondencia tiene dos elementos muy vinculados entre sí: el mantenimiento al día constante del fichero y la fidelización de la clientela. No obstante los márgenes de beneficios que se pueden obtener de los productos – hasta un 40% – pueden ser absorbidos rápidamente por los costes de promoción. La gestión rigurosa del fichero es indispensable para conservar un volumen de pedidos importante.

[1] Las tarjetas de fidelidad, la organización de tómbolas (el cliente que participa en la tómbola debe rellenar un impreso mencionando su dirección), la lista de direcciones de los cheques emitidos por los clientes, son diversos medios de constituir un fichero de clientes.

Condiciones de implantación

- > Productos que se conserven.
- > Productos festivos o que se almacenan (vino, por ejemplo).
- > Un fichero de clientes fieles.

Realización

- > Gestión del fichero de clientes.
- > Gestión de las existencias y de tesorería.

Necesidades del cliente

- > Mantener el talante de contacto en la venta.
- > Relación calidad-precio competitiva.
- > Mantener el vínculo con el territorio.

4.5 La venta combinada con una actividad cultural o turística

Los consumidores urbanos pretenden a menudo saber más sobre los métodos de fabricación de los productos. También se interesan mucho por la transmisión de conocimientos y técnicas a los niños. Para “consumir el medio rural” tienen la necesidad de encontrar una actividad: asistir a la elaboración de un producto, recorrer un circuito de descubrimiento en bicicleta, asistir a un espectáculo, etc.

La venta turística es una alternativa a la venta directa en la explotación pero, en este caso, lo que se vende es más un servicio que un producto alimenticio. Es un producto de ocio o un producto cultural, conlleva el conocimiento o el vínculo con la historia del territorio, constituye un momento agradable. Como ya se mencionó, se despachan raramente grandes cantidades de productos alimenticios por este tipo de circuito.

Condiciones de implantación

- > Situarse en una zona de turismo de proximidad o que presente un interés cultural o turístico.
- > Disponer de los conocimientos necesarios y de apoyos adaptados para proporcionar la prestación.

Realización

- > Concebir la prestación de tal modo que el trabajo realizado sea compensado con el volumen de negocios.
- > Preparar una prestación completa a un precio convenido, donde el cliente sólo tenga que desembolsar el precio de reserva de la jornada.
- > “Dar claves” para el descubrimiento del entorno (folleto, exposición, etc.).

Necesidades del cliente

- > Poder consumir el producto a un precio convenido que incluya el conjunto de la prestación.
- > Ser atendido de principio a fin (por ejemplo, si se trata de un paseo a bicicleta, el prestador de servicios proporciona las bicicletas in situ).
- > Disponer de informaciones y explicaciones (visita guiada documento, folleto, etc.).
- > La recepción, la convivialidad, el descanso, la distensión (espacio para degustar una bebida, etc.).

EJEMPLO

Descubrir la agricultura biológica en bicicleta: el “Eko-Boerderij Route” (Drenthe, Países Bajos)

El producto vendido es un producto de ocio (un paseo a bicicleta) y un producto cultural (la explicación de las especificidades de la producción ecológica). A lo largo de

un circuito de 42 km., los clientes descubren 7 explotaciones agrarias biológicas donde se les explican los métodos de producción y pueden comprar los productos.

Cuantitativamente, las ventas de productos son limitadas. Los clientes no recorren 42 km. en bicicleta cada vez que quieren comprar verduras biológicas. El objetivo de los agricultores no es la venta directa, sino la promoción: asociada al ocio ciclista, se entiende que genera un aumento de las ventas en los circuitos comerciales (supermercados, tiendas especializadas donde los productos están a la venta). El producto de ocio permite la utilización de canales de publicidad gratuitos (las revistas de ciclismo por ejemplo) y el apoyo de las estructuras nacionales de turismo.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

POTENCIAL Y RIESGO SEGÚN LA FORMA DE VENTA Y EL TIPO DE PRODUCTOS

Forma de venta	Tipo de productos	Potencial	Riesgo
Venta en la granja	Productos de la explotación (verduras, aves, quesos, vinos, etc.) incluso productos frescos	+ a ++ (depende de la frecuentación, según la localización de la explotación)	0 a +
Feria turística local	Todo tipo de productos locales pero, más en concreto, productos festivos	+ a ++ según la frecuentación	+
Venta a distancia	Productos que se conservan	+	+ a ++ según buzoneo y medios de promoción
Venta por correo	Productos de conservación, en especial vinos y productos festivos	+++	+++
Tienda colectiva en la ciudad	Todo tipo de productos, incluso productos frescos (gama completa)	+++	+++
Feria de productos locales en la ciudad	Productos festivos	++ a +++	+ a ++
Mercados locales	Todo tipo de productos según frecuentación del mercado	+ a ++	+ a ++

NOTA: + escaso; ++ medio; +++ elevado.

Capítulo 5

La oferta en el mercado

La oferta en el mercado

La oferta de productos en el mercado exige tener en cuenta las etapas encaminadas a controlar el riesgo soportado, a través de la realización de estudios y de pruebas de mercado, así como poner de manifiesto el valor territorial de la oferta y analizar de manera profesional la adecuación entre la oferta y la demanda.

5.1 Los estudios (formales) y las pruebas de mercado

El estudio previo a un proyecto de venta en circuitos cortos no se efectúa siempre de manera formal, ya que la venta es fácilmente accesible. Así pues, muy a menudo se pasa a la etapa de prueba sin haber realizado formalmente un estudio.

La prueba de mercado es una manera pertinente de comprobar la viabilidad de una idea, cuando su aplicación no requiere grandes inversiones, al menos inicialmente. Si la prueba es concluyente, se prosigue la acción. Por ejemplo, cuando los productores prevén estar presentes en un nuevo mercado, lo más eficaz es intentarlo durante varias reuniones del mercado. La prueba permitirá saber si los productos del grupo interesan a los clientes del mercado, eventualmente a quienes de entre ellos, si los productores llegan a organizarse para realizar el trabajo, etc. En caso de que la prueba sea negativa, la mercancía se utilizará de forma diversa.

Pero en cuanto la aplicación de una idea requiera una inversión considerable (la compra o renovación de un tienda, por ejemplo) es indispensable realizar el planTEAMIENTO formal de un estudio previo del proyecto, para limitar el riesgo financiero.

En esta etapa se aconseja solicitar la ayuda de un asesor que, además de sus competencias metodológicas, aporte una perspectiva exterior, por lo tanto más objetiva, sobre el proyecto. Los promotores del proyecto, inevitablemente muy motivados, tienden a sobrestimar su capacidad para superar los obstáculos y a subestimar tales obstáculos. Además, por su conocimiento de otras experiencias, el asesor puede orientar a los promotores eficazmente sobre sus proyectos^[1].

5.2 La dimensión territorial de la oferta

Muchos territorios LEADER son ricos en productos alimenticios o artesanales vinculados a las tradiciones locales.

La relación del producto con el territorio permite también concebir nuevos productos asociados a servicios. En este ámbito, cada territorio, cada grupo, debe valorizar sus propios activos. Un aspecto que debe tenerse en cuenta especialmente es velar para que los productores del servicio amorticen su inversión y su trabajo mediante la facturación de prestaciones a los clientes (venta de productos, comida en instalaciones turísticas, alojamiento, billetes de entrada para una visita, etc.).

EJEMPLO

“Un Domingo en el Campo” (Rhône-Alpes, Francia)

Los productores proponen a sus clientes, habitantes de la aglomeración lionesa, una tarde de distensión en el campo, en las colinas lionesas.

El circuito de venta resulta de la combinación de una oferta local de manzanas, de una situación territorial no muy alejada de los centros de consumo, de que los ciudadanos la consideran como “el campo” y de las competencias y motivaciones de un grupo de agricultores atraídos por la animación.

El principio es proponer a los clientes la elaboración de tartas de manzanas en la explotación de los productores, durante el fin de semana. Los clientes participan en la elaboración de las tartas. Luego se van con sus preparaciones de repostería, así como con otros productos de la explotación, propuestos en una zona de comercialización contigua al espacio de cocina-distensión.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

[1] La guía LEADER “Evaluación del potencial turístico del territorio” Bruselas, 1997, incluye una ficha con diversos criterios de selección para contratar a un consultor.

5.3 El análisis de la oferta y la demanda

Solicitar la apreciación exterior de un profesional

Conviene que el análisis de la oferta se realice de manera formal y que se ponga de relieve la especificidad de la oferta local con relación a la competencia. La apreciación de una persona exterior al grupo de productores o al territorio permite a veces valorizar mejor tal especificidad. A este respecto, no es una casualidad que numerosas iniciativas de comercialización de los productos locales en los mercados urbanos sean formuladas por personas originarias del territorio que emigraron a la ciudad. Debido a sus orígenes, conocen los productos locales y sus calidades. Como consecuencias de su estancia en la ciudad o en el extranjero, conocen también las necesidades de los clientes potenciales.

Realizar el estudio de mercado

En paralelo a todo estudio de mercado, es interesante, incluso a menudo indispensable, probar la comercialización del producto en las ferias, en los mercados locales, en los puntos de venta de la explotación. Este método no requiere inversiones y ofrece resultados muy concluyentes en términos de motivación y viabilidad. Las ferias permiten probar el producto a escala real, su percepción por los clientes, las cualidades comerciales del productor, etc. Se recomienda integrar a los productores en el estudio de mercado, haciendo que participen en las encuestas y en el trabajo de interpretación. Este método permite disminuir los costes, el acercamiento de los productores a los clientes, hacerles comprender las expectativas de éstos, así como afrontar a los clientes con un espíritu de cuestionamiento.

El estudio de mercado aborda las tres variables de la oferta en el mercado: la zona de incidencia, el cliente y la competencia.

La zona de incidencia

Es la zona geográfica en la cual el empresario, el agricultor o el grupo promotor de proyecto puede tener esperanza de atraer clientes. Es un planteamiento inevitable. Transmitir comunicación sobre un punto de venta distante no produce resultados positivos. Es importante acercar el servicio al cliente. Se determina en este contexto:

> la densidad de población residente y los flujos de visitantes (turistas, residentes secundarios, etc.);

- > la localización urbana o rural de la población;
- > los medios de transporte para llegar a la tienda (carretera y coche, autobús, teniendo en cuenta los accidentes naturales, como un río, una autopista, etc.);
- > los medios logísticos (carretera, etc.).

La cuestión que debe plantearse: la población de la zona de incidencia, ¿será suficiente para mantener al agricultor, al artesano, al proyecto?

Generalmente, en Francia se considera que si hay más de 25.000 habitantes en un radio de acción de 25 km. alrededor del punto de venta, el estudio puede continuarse, mientras que si hay entre 5.000 y 10.000 habitantes, la rentabilidad es más difícil.

El cliente

Cabe interesarse aquí por cinco tipos de informaciones:

- > Categorías socio-profesionales, prácticas de compra y consumo: ¿qué presupuesto dedica al tipo de productos que nos interesa? ¿Dónde y cómo compra los productos? (frescos o embalados, etc.)? ¿Cuál es (de promedio) su volumen de compra actual? Esto proporcionará elementos que permitirán determinar la imagen de marca que se quiere dar al punto de venta, la política de precios, y en especial si se proponen productos frescos o embalados.
- > Expectativas en cuanto al producto: ¿qué desea?, ¿qué compra en la actualidad?, ¿qué le falta? Se produce entonces una orientación hacia dos tipos de productos: los productos de consumo corriente deben ser accesibles a todas las categorías socio-profesionales, mientras que los productos festivos o específicos pueden ser más costosos.
- > ¿Dónde compra? Se deduce una estrategia comercial y de circuitos de venta (mercados, tiendas, etc.)
- > ¿Qué tipo de servicios desea? A partir de las respuestas a estas cuestiones, se puede prever la oferta de servicios adicionales a los clientes, además del producto (pago de una vez o en dos plazos, forma de entrega). Se atiende a la demanda de un servicio del cliente con relación a un producto y no a la inversa (se debe velar por no construir una estrategia comercial relativa a un servicio).
- > ¿Cómo comunicarse con él? Se deduce una estrategia de comunicación (recomendación privada, buzones, prospectos, animación comercial en los grandes centros de comercialización, radios locales).

La competencia

- > ¿Quiénes son los competidores? (en particular ¿cuál es su imagen de marca?)
- > ¿qué hacen?
- > ¿qué productos fabrican?
- > ¿dónde venden?
- > ¿cómo venden?
- > ¿su método de comercialización es agresivo o no, incluido por lo que respecta a precios?

Se deduce de este modo si la competencia es escasa o fuerte y, por lo tanto, si nuestro método de comercialización debe ser agresivo o no. Se debe llegar a una conclusión en cuanto a la posición que debe ocuparse en el mercado.

Si la competencia es fuerte, se puede esperar atraer del 0,1% al 0,5% de los clientes de la zona de incidencia. Si la competencia es escasa, se puede esperar atraer del 0,3% al 2%.

5.4 El planteamiento de proyecto

El proyecto: objetivos humanos y económicos iniciales

Un proyecto deriva de la voluntad y de la acción de un individuo o de un grupo. El criterio de éxito depende de la motivación, así como de la autonomía adquirida por el agricultor o el artesano para llevar a cabo su proyecto después de la intervención de los consejeros.

El planteamiento de proyecto incluye las pruebas de producción y de mercado, ya descritas. Estas pruebas pueden conducir a la realización de modificaciones en el planteamiento comercial.

El estudio de mercado formal se produce al final de las pruebas. Permite precisar la viabilidad o la rentabilidad de una inversión considerable con el fin de evitar crasos errores.

El estudio de mercado no es “científico”.

Es una técnica que consiste en examinar todos los parámetros de la comercialización sirviéndose, en particular, de “listas de verificación”, de operaciones de registro de los resultados, de su estudio y la adaptación de las acciones en función de sus conclusiones.

La mejora de las acciones requiere una evaluación objetiva de los resultados; el registro de los datos es indispensable. Entre los indicadores útiles, se pueden citar: la frecuentación (anotar cada día el número de clientes), el volumen de negocios por producto (explotación de los datos de caja), la observación cualitativa de los clientes (la persona que se encuentra en el puesto de venta

anota las observaciones de los clientes cada media jornada o jornada completa, así como sus propias observaciones sobre los productos y los resultados de venta), el mantenimiento del fichero de clientes que ofrece, entre otras cosas, informaciones sobre la fidelización.

EJEMPLO

Estudio de mercado realizado para la implantación de un tienda de productos de granja en la ciudad

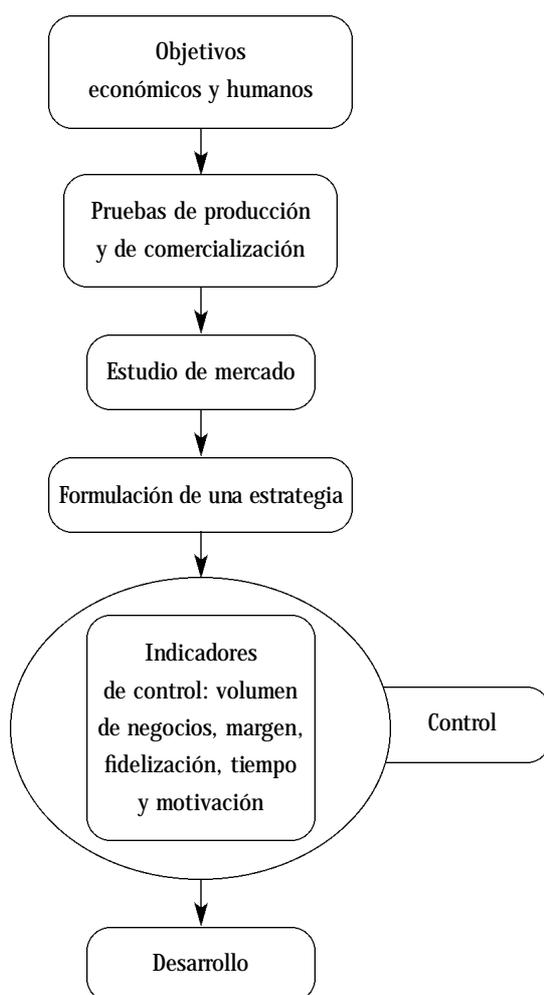
El estudio tiene por objeto determinar la oportunidad, para un grupo de agricultores, de invertir en un proyecto de establecimiento de una tienda en la ciudad para comercializar una amplia gama de bienes de consumo (verduras, frutas, huevos, chacinería y carne de cerdo, conejos, patos, pollos, así como quesos y productos lácteos frescos, productos de complemento de la gama como mermelada, miel, vinos, zumos de frutas). La inversión planteada es importante, puesto que se trata de alquilar una tienda, instalarla, contratar a una vendedora.

El estudio de mercado dio las indicaciones siguientes:

- > *15.000 habitantes en la zona de incidencia, con una atracción comercial bastante escasa, ya que hay pocos comercios presentes en la calle prevista de instalación. Se puede esperar atraer del 3% al 5% del mercado teórico. Se trata de una población más bien joven con rentas entre medias y elevadas (datos obtenidos en la Cámara de comercio). Esto permite esperar un volumen de negocios potencial entre 150.000 y 450.000 EUR anuales.*
- > *Un enfoque cualitativo y cuantitativo, a través de entrevistas detalladas y de un cuestionario dirigido a una muestra representativa de compradores potenciales, permitió precisar las expectativas de los clientes y su percepción con relación a la gama de productos prevista por el grupo de agricultores.*
- > *El punto de venta se instaló efectivamente, con una inversión de 106.000 EUR. El volumen de negocios aumentó progresivamente, hasta alcanzar 230.000 EUR anuales al cabo de 2 años. Pero una perturbación local (obras en un extremo de la calle donde está situada la tienda, impidiendo el aparcamiento cercano de los coches) hizo que los ingresos descendieran a menos de 153.000 EUR.*

Este ejemplo pone de manifiesto que aunque el estudio de mercado evita los crasos errores, no es tampoco una técnica muy precisa: en particular, el estudio de mercado no tiene en cuenta la motivación y la capacidad de adaptación de los promotores de proyectos, un dato fundamental que puede hacer viable un proyecto dudoso o, al contrario, no conducir al éxito un proyecto situado en un contexto ideal a priori.

EL PLANTEAMIENTO DE PROYECTO



Prestar atención permanente al mercado para reorientar el proyecto

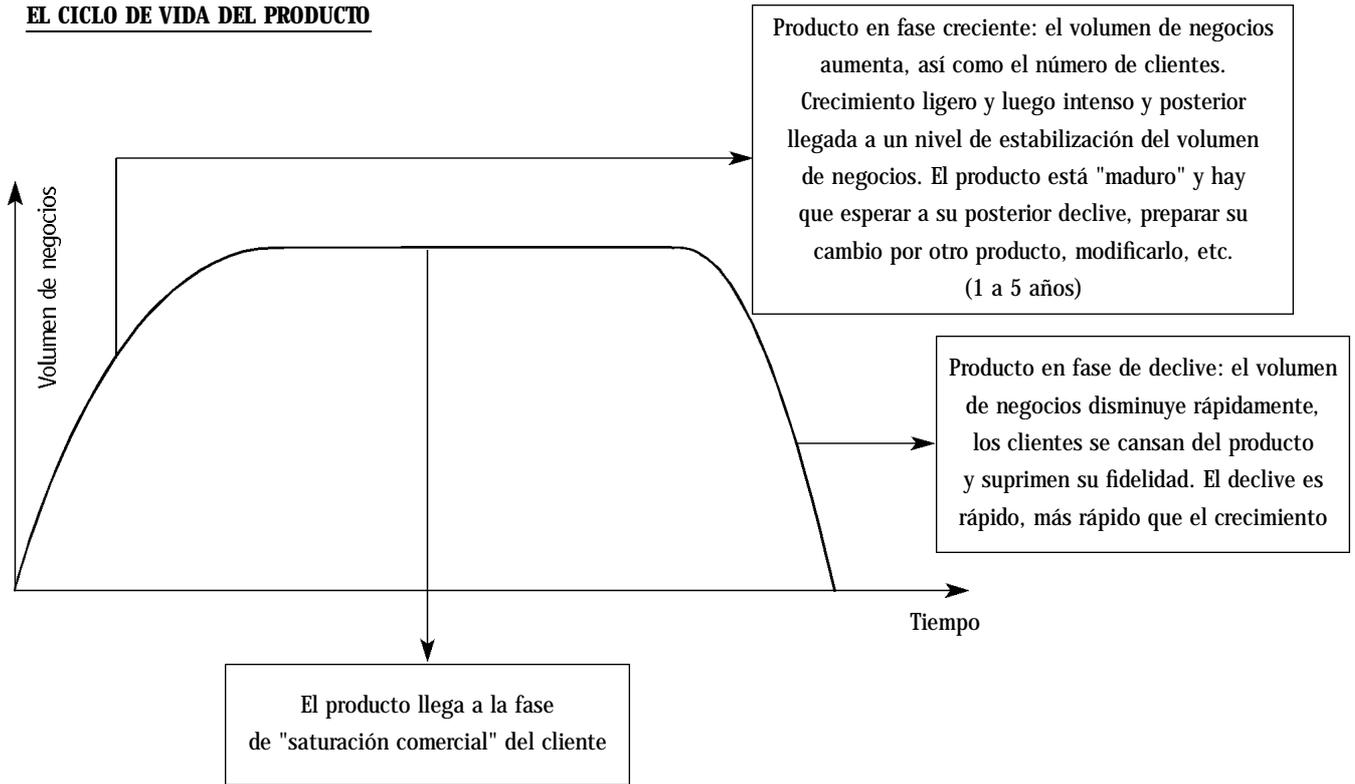
Sin innovación, el cliente se cansa, incluso del mejor producto, incluso de su punto de venta habitual. Cada producto sigue un ciclo de vida, que impone al productor una labor de renovación.

El conocimiento del mercado exige una atención permanente, que consiste cuestionarse periódicamente sobre la demanda, los objetivos posibles, con objeto de poder formular constantemente una oferta de productos pertinente. Este planteamiento formal es especialmente útil, cada 2 o 3 años, o cuando el producto, la tienda o el servicio, alcanza un umbral de estancamiento, en términos de volumen de negocios o de frecuentación, por ejemplo, o asimismo cuando se experimenta una dificultad (reducción de la frecuentación, por ejemplo).

A diferencia del estudio previo a un proyecto de inversión, para su desarrollo, se dispone de una fuente suplementaria de información mediante la observación de los indicadores de control de la actividad: volumen de negocios por producto, frecuentación, margen por producto, índice de productos sin vender, buzón de sugerencias, observaciones de los clientes, evolución de las ventas, competencia, fidelización de los clientes, motivación del equipo.

Algunos productores prestan una atención permanente informal; están constantemente a la escucha de sus clientes, observan las acciones de sus competidores en el mercado, utilizan su tiempo de ocio, tanto en su país como en el extranjero, para visitar experiencias susceptibles de aportarles nuevas ideas.

EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Capítulo 6

El apoyo a los grupos de productores

El apoyo a los grupos de productores

Mientras que las primeras etapas de la venta en circuitos cortos permiten desplegar una actividad a título individual, las etapas siguientes, que conducen también a formas de comercialización más estables y más lucrativas, requieren gamas de productos completas, amplias inversiones financieras, continuidad en la motivación, y por consiguiente, a menudo una forma de acción colectiva.

El apoyo a la acción colectiva puede producirse en varios casos:

- > un grupo de empresas o agricultores prevé un proyecto de comercialización en circuitos cortos; ¿cómo respaldarlo lo mejor posible?
- > las entidades que presentan proyectos de comercialización tienen un peso económico demasiado exiguo (gama de productos, capacidad de inversiones, volúmenes) para que cada proyecto individual sea viable; ¿cómo favorecer la creación de una acción colectiva?
- > el grupo LEADER interviene directamente para comercializar los productos en circuitos cortos; ¿es esto deseable?

El apoyo al proyecto implica el desarrollo de varias etapas y diversas gestiones.

6.1 Favorecer el encuentro entre promotores potenciales de proyectos

La motivación, el deseo de los individuos de fundar un grupo y de que este perviva, no pueden proceder del exterior y no se logran por decreto. Sin embargo, algunos factores pueden ayudar. Es necesario en primer lugar que los protagonistas susceptibles de convertirse en promotores de proyectos se reúnan individualmente para lograr conocerse mutuamente, a nivel profesional, o incluso, si la confianza entre ellos lo permite, para expresar sus objetivos, sus estrategias. A menudo, las personas que practican la misma actividad no tienen la ocasión de discutir conjuntamente de sus asuntos, aunque el hecho de vivir en un mismo territorio les lleve a codearse. Es posible también que se consideren como competidores, mientras que, para algunos proyectos, la colaboración mutua es posible, o incluso deseable o indispensable.

EJEMPLO

Una formación para federar a los panaderos: El “Ur-Paarl nach Klosterart”, el viejo pan del monasterio (Vinschgau/Val Venosta, Trentino-Alto Adigio, Italia)

El Ur-Paarl nach Klosterart es el pan tradicional del Valle del Adigio. Sus orígenes se remontan a la construcción, en el siglo XVII, del homo del monasterio benedictino Monte María de Burgusio. Su producción prácticamente había cesado, al igual que el cultivo de cereales que servían para su fabricación. El programa LEADER contribuyó a hacer revivir el Ur-Paarl mediante la financiación parcial de la concepción del proyecto (que incluye, en particular, actividades de formación de los panaderos), la realización de estudios de mercado, la promoción de la acción y el establecimiento de las normas de calidad.

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

6.2 La creación de foros de debate y expresión de intereses puede abrir nuevas perspectivas, crear nuevos equilibrios

Al crear un lugar para el debate y la expresión de intereses, los animadores del proyecto de apoyo tienen a veces la posibilidad de contribuir a crear nuevos equilibrios, más propulsores de desarrollo en las condiciones actuales del territorio, mientras que una situación ya establecida ha podido bloquear algunas iniciativas durante años.

En el mismo Vinschgau/Val Venosta, los agentes del turismo deseaban que los turistas pudieran circular fácilmente por el territorio para descubrirlo (sendas, pistas para bicisetas, etc.) mientras que los agricultores, cuyos senderos de trabajo a menudo se solicitaban para organizar recorridos a pie e itinerrarios en bicicleta, eran tradicionalmente reticentes a este respecto. Al suscitar un debate abierto entre los protagonistas del turismo y los agricultores, mostrando los fundamentos para organizar un itinerario de descubrimiento que permita promover los productos agrícolas de la región, los animadores del grupo LEADER supieron proponer nuevas modalidades de intercambio entre el sector turístico y los agricultores.

6.3 Suscitar acciones de desarrollo regional relativas a los productos locales

Algunos productos tradicionales son a veces la base de numerosas actividades económicas de una región: es el caso de la fabricación de quesos en las montañas pirenaicas, que permite vivir a una parte significativa de la población. En este contexto, la “Misión agroalimentaria de los Pirineos” es un ejemplo de desarrollo integrado a escala regional de todo un sector de elaboración de productos locales.

EJEMPLO

La “Misión agroalimentaria de los Pirineos” (Francia)

En 1982 se estableció en los Pirineos franceses un equipo especializado de 3 personas, encargado de apoyar a los agricultores y promotores de proyectos deseosos de efectuar gestiones de transformación, de valorización, comercialización de sus producciones. Este apoyo, lo más cerca posible de los productores, afecta a todas las etapas del proyecto, desde la mejora de la calidad de la producción hasta la aplicación de estrategias de comercialización. En 15 años, se llevaron a cabo 29 proyectos, con la participación directa de más de 1.000 explotaciones agrarias de montaña. Los ámbitos tratados son, desde el principio de la acción, numerosos y variados: quesos de granja y artesanales, cordero lechal, salazones, chacinería, foie gras, conservas finas, mermeladas, licores, miel, plantas medicinales y aromáticas, zumos de frutas, etc.

Los elementos clave de esta acción son:

- > *Aportar competencias de tipo empresarial a un sector agrícola de montaña que a menudo carece de tales competencias.*
- > *Creación de un importante valor añadido que aporta una remuneración suplementaria a una población agrícola y artesanal, facilitando su mantenimiento en zonas de montaña.*
- > *Intervención a partir de 3 tipos de criterios: técnicos (vinculados, en particular, con las posibilidades de mejora cualitativa de la producción), económicos (vinculados al análisis de los mercados potenciales) y humanos (vinculados con el refuerzo de las competencias de los responsables del proyecto).*

Para una descripción más detallada de esta acción, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

6.4 Acompañar a un grupo constituido

Desde hace un decenio se desarrollan iniciativas de agricultores que se deciden por comercializar de forma conjunta, en directo, los productos obtenidos en sus explotaciones.

Sus modalidades de funcionamiento son diversas. La forma de venta más corriente es el punto de venta permanente, mediante una tienda, pero han surgido otras fórmulas, como los mercados colectivos en la explotación, los camiones colectivos ambulantes o también las entregas colectivas.

Las condiciones de implantación de una forma de venta y las necesidades de los clientes son idénticas para las formas individuales de venta y para las estructuras colectivas.

Pero el desarrollo de un proyecto colectivo es más complejo, ya que las motivaciones y los objetivos individuales deben encontrar un terreno de acuerdo, una expresión de objetivos y una estrategia colectiva.

6.5 Definir objetivos y prioridades para contractualizar la organización colectiva

Una fase de reflexión/formación previa al proyecto, preferiblemente acompañada por un animador, puede y debe exigir la dedicación de cierto tiempo. Un año como mínimo, dos años como máximo ya que, transcurrido más tiempo, el grupo se desmoviliza. Permite a las personas conocerse y expresar sus personalidades, los cauces y las estrategias individuales o de explotación, construyendo al mismo tiempo las primeras etapas del proyecto, lo que lleva aparejado:

- > expresar los objetivos y las potencialidades de compromiso de cada explotación;
- > contractualizar una estrategia de funcionamiento coherente;
- > crear una identidad colectiva que responda a las expectativas de los consumidores.

6.6 Lograr que cada participante ponga de manifiesto sus motivaciones

Durante esta etapa, cada miembro del proyecto pone de manifiesto:

- > sus compromisos a corto y medio plazo, en cuanto a gama y volumen de productos, tiempo de trabajo, inversión financiera, modificación de la organización del trabajo para adaptarse a las responsabilidades colectivas;
- > sus objetivos con relación al proyecto común en términos de volumen de negocios esperado;
- > su estrategia comercial con relación a los otros lugares de venta;
- > sus motivaciones para el establecimiento de relaciones directas con los consumidores, para la venta de productos distintos al suyo, la vida en grupo y la división de las decisiones.

Una puesta en común permitirá elegir el funcionamiento más conveniente:

- > ¿es suficiente la variedad de productos para constituir una gama atractiva y responder a las expectativas de la clientela específica o es necesaria la participación de nuevos productores?
- > ¿es capaz el grupo de asumir la gestión colegial y cuál debe ser la distribución de las tareas para ello?

Esta etapa tiene por objeto hacer tomar conciencia de un factor de éxito importante: si la finalidad consiste en desarrollar económicamente las explotaciones, los objetivos comerciales no podrían garantizar por sí solos el éxito de la empresa sin una fuerte motivación en el ámbito de la dimensión humana.

6.7 Dedicar el tiempo necesario para conocerse y crear una identidad colectiva

Al alternar el tiempo de acción y reflexión, el equipo va a constituirse poco a poco alrededor del proyecto. Buscar un local, evaluar las inversiones y los medios de financiarlo, encontrar una forma jurídica adaptada, visitar otras tiendas colectivas, recibirse mutuamente en las explotaciones y descubrir los conocimientos técnicos de cada uno, iniciarse a las técnicas de venta constituyen también diversas ocasiones al respecto.

La agrupación elige un nombre y herramientas de comunicación que reflejen la imagen que desea dar a sus productos y a sus productores. Entonces pueden comenzar a aplicarse las acciones de venta (casetas en las ferias o mercados, animaciones locales, campañas de promo-

ción), prosiguiendo al mismo tiempo la elaboración del proyecto final: este panorama de funcionamiento en común sirve para experimentar la acción colectiva antes de realizar inversiones más importantes (instalación de un punto de venta permanente, etc.).

Esta progresividad en la acción colectiva permite al grupo comprender las dificultades a través de la acción. Cada cual puede ajustarse al funcionamiento de los otros, poco a poco, sin enfrentarse inmediatamente a los obstáculos más importantes. Cuando éstos aparecen, el grupo estará constituido, sus miembros se conocerán y habrán aprendido a trabajar juntos.

6.8 Redactar el contrato y las normas de funcionamiento interno

Esta etapa consiste en formalizar por escrito el contrato de participación entre los futuros miembros.

Este contrato lleva aparejadas:

- > las condiciones de entrada, salida y exclusión de los miembros;
- > el estatuto de los productores (¿son todos los miembros del grupo inversores a partes iguales? ¿Participan todos en el conjunto de las tareas colectivas? ¿Se admite a miembros asociados bajo condiciones de admisión diferentes? ¿Cuáles serán los márgenes deducidos de la venta de productos para cubrir los gastos de funcionamiento?);
- > la zona de origen de las explotaciones (¿se limita a una tierra o a una localización geográfica?);
- > la distribución de los productos por productores (¿se admite a un único productor por producto? ¿cuáles son los criterios de suministro para garantizar la complementariedad entre productores?);
- > la responsabilidad de los productores frente a los productos (es indispensable que los productores se comprometan a contribuir de forma regular y prioritaria con el grupo de venta, respetando la legislación vigente y los criterios de calidad predefinidos colectivamente, gestionar las rupturas de existencias, de producto sin vender y de retirada de productos por no conformidad);
- > elaboración de la política de precios: información sobre los productos entre productores y destinada a los consumidores.

El Reglamento interno estipulará en concreto:

- > las normas de gestión de la decisión y de comunicación interna;

- > la organización de períodos de balance y de debates de forma periódica (un encuentro anual permite formalizar los objetivos y prioridades a largo plazo, mientras que las reuniones mensuales son la ocasión de hacer balance de la dinámica de las ventas y de las expectativas de la clientela. Se conciben los objetivos y se solucionan los problemas a corto plazo: gestión de las rupturas de existencias, acciones de promoción y animación, etc.).

La existencia de herramientas de comunicación interna permite garantizar de forma cotidiana la continuidad y el seguimiento de las ventas, entre productores que se relevan de un día a otro.

6.9 Distribución de tareas

Este planteamiento implica:

- > La definición de personas responsables, competentes y reconocidas como tales por el grupo, las cuales tienen competencias complementarias y asumen una función bien definida: contabilidad, administración, gestión de las existencias, decoración, etc.
- > La gestión del tiempo de permanencia. ¿Es igual cualquiera que sea el volumen de negocios realizado o bien proporcional a la cifra realizada, con el riesgo de una implicación predominante de los productores que presentan productos más atractivos? ¿Se prevé un tiempo fijo mensual obligatorio de permanencia o, al contrario, se utiliza el principio de un banco de trabajo sobre la base de una cantidad asalariada por hora? Cada grupo busca el sistema más equitativo, que tenga en cuenta, de igual modo que el tiempo de venta, todas las demás actividades como la contabilidad y la gestión, el secretariado, las relaciones exteriores, la promoción, el mantenimiento.
- > La gestión del puesto o puestos de asalariado(s); esta función deberá adaptarse tanto a las necesidades del grupo de venta (contabilidad, venta en apoyo de los productores en los días de gran actividad) como a las de las explotaciones. La creación de un puesto de asalariado cuyo tiempo de trabajo se comparte entre el grupo de venta y las explotaciones adherentes puede ser una buena solución. Cualesquiera que sean las misiones de los asalariados, los productores deben integrarlos en el equipo. El asalariado debe poder discutir las ventas con la misma competencia que los productores y sentirse asimilado en un ambiente convivial, demandado por la clientela en este tipo de ventas.

6.10 Reactualizar los objetivos y las prioridades

La experiencia muestra la necesidad de prever periódicamente un período de balance entre productores: ¿se logran correctamente sus objetivos comerciales? ¿Puede adaptarse la explotación al aumento de la demanda, a crear un nuevo producto, a abandonar un punto de venta?

En paralelo, la estructura de venta ¿ha aplicado las acciones que pueden responder a las expectativas de los productores? ¿Deben revisarse las normas de funcionamiento interno? ¿Es necesaria la intervención de un mediador o de una “mirada exterior”?

Merece la pena plantearse una cuestión de fondo: ¿dónde se sitúa el grupo de venta en la escala de prioridades de cada explotador?

La experiencia pone de manifiesto que, cuando la herramienta colectiva es el lugar de comercialización prioritario, o incluso único, la motivación de los explotadores se mantiene constante con el transcurso del tiempo, a diferencia del caso en que el grupo sólo constituye una parte de su red comercial.

Parte 2

**Comercializar colectivamente
los productos locales
en circuitos largos**

Capítulo 1

Los retos

Los retos

La presencia de intermediarios entre el productor y el consumidor final es la principal característica de los “circuitos largos” de comercialización.

Se entiende por circuitos “largos” la mayoría de los canales de comercialización situados generalmente fuera de los mercados de proximidad. No se trata de una definición académica, ni, por lo demás, de una pretensión de establecer una distinción neta entre circuitos “cortos” y circuitos “largos”. Estos últimos poseen sin embargo algunas características relacionadas generalmente, como se acaba de indicar, con la presencia de varios intermediarios entre el productor y el consumidor, cuyas consecuencias son evidentes:

- > dada la ausencia de contacto directo, es más difícil que el productor comprenda en qué medida sus productos responden a las expectativas del consumidor;
- > el producto reviste también un papel más importante para transmitir la identidad del productor, respecto al cual es, en algunos casos, la única fuente de información.
- > debido a que el “cliente” del productor es un intermediario, la calidad de sus relaciones tendrá una fuerte repercusión en las ventas; el productor es también un interlocutor comercial para el intermediario.

En tales circunstancias, hay factores como la distancia geográfica que pueden tener un significado menos importante. Por ejemplo, si la distribución organizada y la exportación pueden considerarse como circuitos largos, la venta por correo, en cambio, cuando implica una relación directa entre el productor y el consumidor, puede asimilarse a un circuito corto.

El “anonimato” del productor respecto al consumidor final, la relación con clientes que, en la mayoría de los casos, son profesionales del mercado (responsables de compras, importadores, mayoristas, etc.), las cantidades relativas a cada suministro, etc., son diversos elementos que hacen que los circuitos largos sean muy diferentes de los contextos en los que evolucionan habitualmente los pequeños productores locales. Tal como se indica en un expediente anterior^[1], entre el mundo de la producción en la explotación y el mundo de las grandes cadenas de distribución, existe una *“fractura cultural entre dos universos que no están hechos el uno para el otro”*.

En la historia de las tentativas realizadas por pequeñas empresas alimenticias para desarrollar nuevos canales de comercialización abundan, en efecto, las experiencias negativas y ejemplos de fracasos. Se encuentran con mucha frecuencia, en contextos geográficos muy diversos, fenómenos como la **“absorción” por la distribución al por mayor** (proceso a través del cual, por medio de pedidos cada vez más numerosos, la distribución al por mayor se convierte prácticamente en el único y exclusivo cliente de la empresa, por lo tanto obligada a celebrar acuerdos cada vez menos remuneradores, hasta llegar a una desnaturalización de su producción) e iniciativas institucionales de promoción colectiva hacia nuevos mercados (exportaciones, exposiciones, campañas publicitarias, etc.) que acaban fracasando.

Teniendo en cuenta, en particular, experiencias de este tipo, muchos productores locales ven en la comercialización más allá de los mercados de proximidad **una amenaza, más que una oportunidad**: *“... la distribución al por mayor propone condiciones de compra intolerables, ... la exportación es un medio al alcance de poca gente, ... los proyectos colectivos de desarrollo comercial no funcionan”*^[1]. En numerosos contextos rurales, los conceptos de este tipo son hoy verdaderos tópicos y la entrada en los circuitos largos sólo se prevé como un mal necesario cuando el mercado local ya no puede absorber la oferta del producto.

Pero si una empresa de pequeño tamaño que opera a nivel local tiene muy buenas razones para desconfiar de los circuitos largos, la propagación de ideas preconcebidas como las que se acaban de citar pueden convertirse en una amenaza, en un elemento engañoso susceptible de reducir el horizonte de las pequeñas empresas, de desviarlas de la evolución de los mercados y, como corolario, de los cambios constantes de las condiciones de acceso al mercado y de sus “reglas de juego”.

Antes de sacar conclusiones estratégicas sobre los circuitos “largos”, es importante tener en cuenta al menos tres elementos:

- > **el fuerte crecimiento en la demanda en productos de la tierra;**
- > **las nuevas condiciones del mercado;**
- > **la evolución del contexto rural.**

[1] Daniel Pujol, *op.cit*

LOS CIRCUITOS LARGOS DE COMERCIALIZACIÓN

	Productores	
<i>Distribución al por mayor</i>	Distribución tradicional	Exportación
Centrales nacionales de compra	Oficinas de representación	Importadores nacionales, oficinas de representación
Plataformas regionales de compra	Mayoristas Distribuidores	Mayoristas Distribuidores
Puntos de venta (supermercados, hipermercados, etc.)	Puntos de venta (supermercados pequeños, tiendas especializadas, etc.)	Puntos de venta (tiendas, supermercados, etc.)
Consumidores	Consumidores	Consumidores
	Restaurantes	Restaurantes
Mercado nacional		Mercado extranjero

1.1 El aumento de la demanda

Tal como se indica desde la introducción de este expediente, la demanda de productos alimenticios típicos que presenten una imagen artesanal experimenta indudablemente un crecimiento cada vez más fuerte, con diferencias de un país a otro. En este sector, no se habla ya de “nichos” de mercado, sino de tendencias generalizadas al consumo.

Según una investigación de Eurobarómetro, efectuada entre 16.000 Europeos por el INIA (Instituto Nacional Agronómico de Investigación de Francia) en noviembre y en diciembre de 1995 por cuenta de la Comisión Europea, el origen de un producto representa para un 30% de los consumidores un criterio de elección importante en el momento de la compra. Además, un 76% de las personas interrogadas declararon consumir productos alimenticios resultantes de “técnicas tradicionales” y para definirlos, el 43% confía en la explicación que figura en la etiqueta. Indiquemos también que un 33% de las personas interrogadas controlan la composición del producto, el 29% comprueba la zona de producción, el 27% buscan una mención relativa al carácter “tradicional” y el 25% se basan en la marca.

[1] Daniel Pujol, *op. cit.*

1.2 Las nuevas condiciones del mercado

Ante el aumento de la demanda, los operadores presentes en el mercado han modificado su actitud hacia los productos locales. Así pues, en su búsqueda permanente de elementos que puedan imprimir carácter y animar a sus puntos de venta, los grandes del sector alimenticio ven hoy en los productos de la tierra un factor que puede transmitir al público imágenes positivas y gratificantes.

Esta situación abre oportunidades de mercado interesantes, pero define también un nuevo reparto con formas de competencia inéditas. Si la competencia entre productores no es, en efecto, encarnizada (sobre todo en los circuitos largos donde la presencia de pequeñas empresas artesanales es aún limitada), se asiste en todo caso al nacimiento de nuevas formas de competencia entre las industrias de la alimentación, cada vez mejor implantadas en el mercado, mediante gamas de productos que transmiten una imagen típica y artesanal y con grandes cadenas de distribución.

La operación “Filière Qualité Carrefour” constituye una ilustración típica de este fenómeno. Esta cadena francesa de hipermercados firmó con más de 20.000 proveedores – explotaciones agrarias, industrias pesqueras, sociedades de transformación agroalimenticia (cooperativas, mataderos, molinos, etc.) – un acuerdo de suministro de productos alimenticios realizados a par-

tir de recetas naturales y tradicionales, cumpliendo plenamente las condiciones de higiene y seguridad alimenticia. Además, estos productos recibirán una certificación emitida por organismos independientes, como *Qualité France* o *Ecocert*. Se trata de una red de acuerdos que, a medio plazo, debería involucrar a cerca de 50.000 productores regionales, los cuales administran pequeñas y medianas empresas, algunos de ellos especializados en la agricultura biológica. Todos los operadores que participan en la iniciativa incorporan la designación genérica “*Filière Qualité Carrefour*”.

1.3 El contexto rural evoluciona

Si desde un punto de vista comercial no se puede negar la existencia de oportunidades concretas para las pequeñas empresas tradicionales, ni la amenaza de la competencia que pretende ocupar el espacio disponible, lo importante es dilucidar si las zonas rurales disponen de las bases necesarias para ejercer un control al final de la cadena.

Es evidente que la distancia entre los circuitos de comercialización de la distribución organizada y las pequeñas empresas locales se reduce progresivamente. Este fenómeno no puede ser explicado exclusivamente en términos tecnológicos por la evolución de los sistemas de comunicación y los servicios vinculados a la distribución. Asistimos efectivamente al nacimiento de una nueva forma de interés recíproco de los consumidores que quieren conocer mejor los productos de la tierra y su identidad, y de los productores, para quienes el desarrollo del marketing podrá representar interesantes perspectivas económicas y nuevas motivaciones para ejercer su papel de protagonistas del mundo rural.

Bajo tal perspectiva, las actividades de desarrollo comercial son importantes para el futuro de las zonas rurales:

- > por su capacidad de implicar a los jóvenes;
- > por su papel en la difusión y el refuerzo de la identidad local;
- > porque representan una ocasión de mantener localmente una parte importante del valor añadido de los productos.

En los circuitos largos, la función comercial incluye una serie de actividades tradicionalmente efectuadas por eslabones situados al final de la cadena alimenticia: mayoristas, distribuidores, representaciones comerciales, sociedades de exportación, etc. En sus métodos, su contenido y el tipo de perfil profesional buscado, este esquema dista mucho del esquema de las actividades de

producción. Una evolución en este sentido requerirá por lo tanto, en muchos territorios rurales, una verdadera “*revolución cultural*” para adquirir una mentalidad orientada hacia el mercado y el establecimiento de perfiles profesionales específicos en este ámbito.

La estrategia puesta a punto por la Cámara Agrícola Sudeste-Pirineos (Francia) y que va dirigida sobre todo a los jóvenes que desean lanzarse en la actividad agraria, constituye un ejemplo interesante: en un contexto regional caracterizado por una reducción progresiva de la actividad agraria, con grandes producciones vegetales y animales no diferenciadas que dependen de las ayudas compensatorias de la Unión Europea, y una quiebra indudable de las perspectivas de renta y empleo agrícolas, la Cámara Agrícola quiso apostar por la riqueza del patrimonio y diversificó las producciones locales típicas. Su proyecto incluye varios objetivos concretos:

- > desarrollar las producciones locales que pueden crear valor añadido;
- > crear organizaciones económicas profesionales de transformación y/o comercialización;
- > aventurarse aún más lejos para controlar las estrategias de sector.

1.4 Seis ejemplos y mil conclusiones

Seis estudios casuísticos^[1] relativos a empresas rurales de tipo individual y colectivo muestran las características siguientes:

- > una gran confianza en la posibilidad de valorizar el capital de los productos locales con su identidad y sus especificidades;
- > una actitud “sin complejos” frente al mercado y, en particular, respecto a los circuitos comerciales largos.

Estas experiencias permiten sacar algunas conclusiones interesantes, destinadas tanto a quienes se preparan a crear actividades similares como a personas o grupos LEADER encargados de movilizar y orientar los recursos en favor de este tipo de acciones que requieren un apoyo competente, flexible, y casi siempre no convencional.

[1] Realizados con motivo del seminario LEADER “*Comercialización de los productos locales en circuitos cortos*”, Kinsale (IR), junio de 1997.

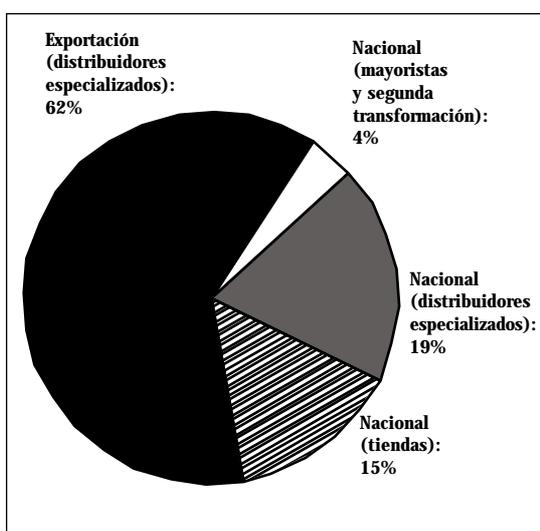
EJEMPLO 1: AGRONATURA (PIAMONTE, ITALIA)

Agronatura se creó en 1982 en forma de cooperativa de agricultores productores de hierbas officinales a partir de métodos de transformación biodinámicos.

La cooperativa introdujo y extendió el cultivo de las plantas medicinales como alternativa a las producciones tradicionales en las tierras pobres de montaña.

La cooperativa trabaja actualmente con una amplia gama de productos a base de hierbas, que comercializa. En 1997, su volumen de negocios anual alcanzó alrededor 330.000 EUR.

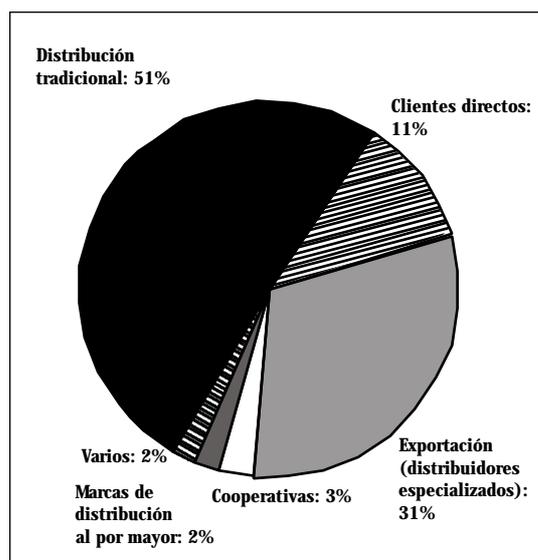
Sus clientes son distribuidores especializados y mayoristas italianos y extranjeros.



Para una presentación más detallada de la empresa, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

EJEMPLO 2: AGRUPACIÓN DEL VALLE DEL JERIE (EXTREMADURA, ESPAÑA)

Esta cooperativa de segundo nivel (agrupa a 14 pequeñas cooperativas de productores y a más de 4.500 miembros) se creó en 1986. Desde entonces, ha realizado una serie de iniciativas de valorización del sector local de las cerezas (20% del mercado español de cerezas) que antes se vendían sin transformar en el mercado al por mayor; la operación consiste en poner a punto productos innovadores, realizar instalaciones de transformación, desarrollar la comercialización, etc. Hoy en día, la cooperativa comercializa una amplia gama de productos frescos y transformados de enorme calidad a través de varios canales de comercialización. En 1997, generó un volumen de negocios de cerca de 625.000 EUR, repartidos de la siguiente manera:



Para una presentación más detallada de la empresa, consulte el repertorio “Acciones innovadoras de desarrollo rural” (Observatorio europeo LEADER).

EJEMPLO 3: BIA NA RÌ (IRLANDA)

En 1993 se creó el “Shannon Basket of Fine Foods” (Cesta de productos de calidad de Shannon), sucursal de una cooperativa irlandesa de carnes de venado, con el objetivo de desarrollar la comercialización de las especialidades alimenticias procedentes de la región de Shannon. La estructura inicial se especializó progresivamente y extendió su radio de acción. En la actualidad, Bia Na Rì (“la Comida de Reyes”) es una sociedad independiente que propone quesos artesanos irlandeses en el mercado de gama alta.

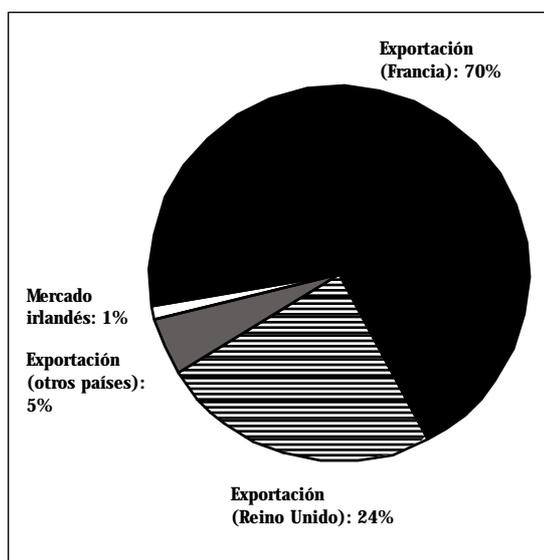
La empresa, especializada en la selección de quesos de alta calidad destinados a clientes exigentes, vende 45 tipos de quesos irlandeses, así como otras especialidades, en los mercados nicho irlandeses y extranjeros (volumen de negocios en 1997: 160.000 EUR).



Para una presentación más detallada de la empresa, consulte el repertorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**” (Observatorio europeo LEADER).

EJEMPLO 4: FASTNET MUSSELS LTD (IRLANDA)

“Fastnet Mussels” es una “fish-farm” (explotación piscícola) creada en 1983 que se dedica a la acuicultura y, más concretamente, a la producción de mariscos en la bahía de Bantry. Empresa familiar en sus comienzos, se desarrolla rápidamente gracias a un trabajo intenso en el sector de investigación y desarrollo orientado principalmente hacia la innovación de productos. En particular, ha puesto a punto una técnica de congelación de mejillones a mitad cerrados en sus valvas que no altera las propiedades gustativas del producto y garantiza la prolongación de su conservación. La empresa puede así ignorar las cuestiones estacionales y ser más competitiva en los mercados a la exportación.



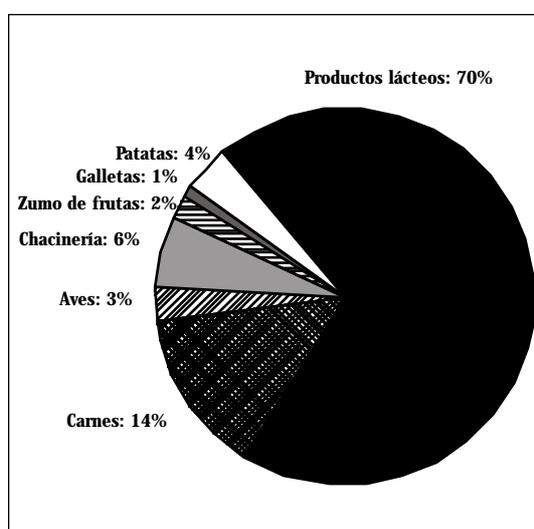
Para una presentación más detallada de la empresa, consulte el repertorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**” (Observatorio europeo LEADER).

EJEMPLO 5: LA AIE

(AGRUPACIÓN DE INTERÉS ECONÓMICO)

DE SENA Y MARNE (ILE-DE-FRANCE, FRANCIA)

En 1994, la Cámara Agrícola de Sena y Mame lanzó un servicio de comercialización con el fin de ayudar a los productores artesanos locales a desarrollar canales de comercialización que complementarían la oferta de la venta directa. Esta iniciativa desembocó en la creación de dos agrupaciones de interés económico denominadas “PROFAR 77” y “PRODIFLOR”, que cuentan respectivamente con 10 productores de productos alimenticios frescos y 10 horticultores. En el plazo de dos años, las AIE organizaron un servicio de venta para los hipermercados de las grandes cadenas de distribución francesas, lo que les permitió generar un volumen de negocios de 600.000 EUR en 1997.

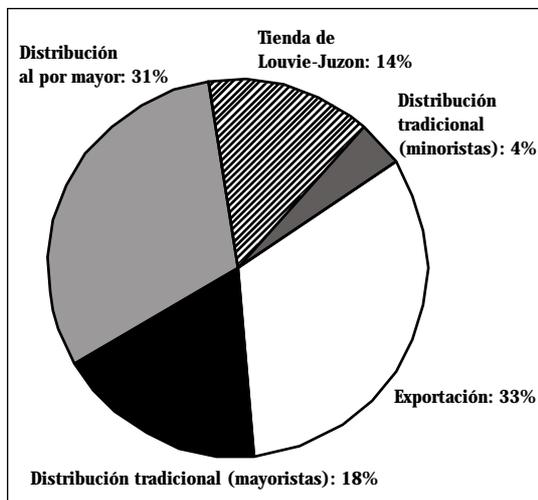


Para una presentación más detallada de la empresa, consulte el repertorio “**Acciones innovadoras de desarrollo rural**” (Observatorio europeo LEADER).

EJEMPLO 6: SAVEURS DES PYRÉNÉES (FRANCIA)

La asociación "Saveurs des Pyrénées" se ocupan de la comercialización en los mercados franceses y extranjeros de una gama de productos artesanales fabricados por 15 pequeñas empresas agroalimenticias, individuales y colectivas, situadas en la zona francesa del macizo de los Pirineos. Esta asociación, creada en 1984, alcanzó un volumen de negocios de 1,8 millones de EUR en 1997, lo que representa alrededor de un 20% del volumen de negocios de las empresas asociadas.

Además de su tienda de Louvie-Juzon, Saveurs des Pyrénées opera en canales de comercialización poco accesibles y en los cuales, individualmente, los miembros sólo podrían penetrar con muchas dificultades (distribución organizada y exportación).



Para una presentación más detallada de la empresa, consulte el repertorio "Acciones innovadoras de desarrollo rural" (Observatorio europeo LEADER).

Capítulo 2

Las condiciones del éxito

Las condiciones del éxito

Las iniciativas de comercialización en circuitos largos relativas a pequeñas empresas se efectúan casi siempre a nivel colectivo. Además, la participación de productores artesanales y/o explotaciones en el desarrollo de una gama o “cesta” de productos alimenticios representa un objetivo estratégico para muchos grupos de desarrollo local. Sin embargo, las implicaciones de la participación en este tipo de proyecto son numerosas y superan la naturaleza estrictamente comercial de la operación; los riesgos y los factores de fracaso están presentes desde un principio.

Condiciones preliminares

Las condiciones previas de aplicación de una acción colectiva de desarrollo comercial se refieren globalmente a 4 grandes ámbitos:

- > **los productos**, que deben poseer una “calidad real” y características comunes, como la procedencia, la imagen y la localización;
- > **los productores**, que deben implicarse de manera concreta, lo que significa compartir objetivos, estar dispuesto a participar activamente, aceptar y aplicar las normas establecidas de común acuerdo;
- > **el grupo promotor (los productores, expertos, etc.)** encargado de administrar la iniciativa, debe poseer recursos y competencias específicos del sector comercial (o una experiencia directa, o recurrir a la participación de especialistas exteriores);
- > **la motivación colectiva**, el entorno de trabajo que permite la movilización en el ámbito de la iniciativa, crear impulso y confianza recíprocos;

2.1 Los productos: la “calidad real” no es una opinión

En el ámbito de la valorización de los productos, se hace a menudo referencia al concepto de calidad y, con todo, esta referencia no es siempre adecuada. Para mayor claridad, hagamos referencia a la definición de la calidad de la ISO (**International Organisation of Standardisation**), comúnmente aceptada. En la norma **ISO 8402**, se pone de manifiesto que: “la calidad es el conjunto de las propiedades y características de un producto o de un servicio que le permite responder a las necesidades expresadas o implícitas (de los consumidores)”.

Esta definición significa pues que entre la multitud de características que pueden apreciarse en un producto, solamente los criterios que responden a las exigencias del usuario (cliente, consumidor, etc.) son importantes para determinar la calidad.

Las características de la calidad [1]

Existe varios modelos de clasificación de las características cualitativas (o condiciones requeridas) de los productos alimenticios. Sin pretender ser exhaustivo, el enfoque pragmático de la calidad en las pequeñas producciones alimenticias locales podría referir a 4 grandes ámbitos:

- > las normas de higiene;
- > las características gustativas;
- > las características del servicio;
- > las características de imagen.

La promulgación de numerosas disposiciones comunitarias durante estos últimos años ha causado grandes modificaciones de los ordenamientos jurídicos nacionales en importantes sectores de la prevención, incluida la **higiene de los productos alimenticios**. La innovación más importante aparejada a estas directivas se refiere a las realizaciones, y también a las funciones y a las responsabilidades que se asignan al productor en el sistema general de control. Las explotaciones y las pequeñas empresas alimenticias tradicionales han experimentado, y también en la actualidad, grandes dificultades de adaptación en varios países, dificultades debidas sobre todo a la ausencia de una organización y de soluciones técnicas adaptadas a una economía en pequeña escala.

El cumplimiento de las normas de higiene europeas representa sin embargo una condición previa indispensable “para entrar en los circuitos largos”. Este criterio implica por lo demás un trabajo muy exigente que, en el caso de un gran número de pequeñas empresas de los países de la Unión Europea, no es fácil de realizar.

En Irlanda, gracias a la calidad y al carácter innovador de su producto, Fastnet Mussels Ltd, ha conseguido que la exportación sea su principal canal de comercialización (95% de las ventas), pero para poner a punto un sistema de control automático de la higiene, la empresa debió realizar grandes inversiones.

[1] Véase la ficha técnica n° 1: La garantía sanitaria en el sector agroalimentario; algunos elementos relativos a las últimas normas comunitarias y el autocontrol

Los productores de Sena y Marne (Francia) actuaron de la misma manera, puesto que crearon un buen servicio de comercialización de sus productos artesanos en las cadenas de distribución al por mayor. También consideran que el cumplimiento de las normas europeas en los talleres de transformación constituye uno de los siete elementos de credibilidad de su servicio de comercialización en las centrales de compra.

Las características gustativas permiten responder a las expectativas de tipo hedonista (el “placer de comer”) de los consumidores. Durante estos últimos años, los métodos de definición de estas características han cambiado considerablemente. En una lógica de desarrollo comercial, no se recurre tanto a la utilización de técnicas de análisis sensoriales rigurosas y sofisticadas, sino más bien a una atención constante y metódica relativa a algunos aspectos que a menudo pueden descuidarse. Actividades como la definición y la verificación del impacto de los principales defectos del producto o una comparación periódica del producto con los productos de los competidores locales directos, etc., son diversas iniciativas que no utilizan recursos y técnicas particulares (aparte de la asiduidad y el trabajo) y que, con todo, pueden proporcionar informaciones importantes. Un producto que se presenta como típico, artesanal o “de granja” debe imperativamente poseer una calidad gustativa innegable y la mejor prueba, en este caso, es sin duda alguna la prueba comparativa local (una confrontación con los “mejores productos” de la zona).

Las características del servicio y la imagen se refieren a todos los elementos que fomentan el consumo (conservación, facilidad de utilización, informaciones proporcionadas, etc.) y que satisfacen las expectativas de gratificación psicológica del consumidor. En este ámbito, las exigencias del cliente (importadores o distribución al por mayor, por ejemplo) y el consumidor final son casi siempre diferentes de las exigencias que emanan de los mercados de proximidad. Para acceder a estos mercados distantes, generalmente es necesario modificar el producto inicial. En la mayoría de los casos, las modificaciones se refieren al acondicionamiento y la conservación, la presentación de las porciones o al tamaño del producto o a las etiquetas y a la presentación. No obstante, se impone un estudio pertinente de definición de los objetivos antes de modificar algunas características del producto.

Fastnet Mussels trabajó mucho en el ámbito de la investigación y el desarrollo con la Universidad de Cork. Esta actividad le permitió poner a punto una técnica (llamada “FIS”) de purificación de los mejillones sin abrir sus valvas y a continuación de congelación que permite prolongar la duración de conservación durante 12 meses, preservando al mismo tiempo perfectamente la calidad gustativa del producto (lo que es imposible en caso de congelación de los mejillones fuera de su concha). Esta innovación en las características del servicio fue un activo determinante para permitir a la empresa acceder a los canales de comercialización mediante la exportación.

La presentación es a veces el único vector de comunicación sobre la identidad del producto. En esta lógica, es indispensable definir con precisión el contenido del mensaje que se desea transmitir y sus objetivos. Si el embalaje debe efectivamente transmitir una imagen artesanal del producto, también debe ser tranquilizador para el consumidor y comunicarle una imagen profesional. Naturalmente, se adaptará su precio. Sería por ejemplo un grave error hacer demasiado hincapié en la imagen de calidad y especialidad gastronómica en detrimento de un embalaje simple y barato cuando se quiere vender en grandes superficies.

Las cooperativas del Valle del Jerte pusieron a punto 20 tipos de embalajes diferentes para las cerezas frescas. Cada acondicionamiento responde a las exigencias específicas de un determinado tipo de clientela (por ejemplo: un producto que puede reciclarse para el mercado alemán o un embalaje que valoriza la calidad de las cerezas para el mercado francés).

Cada vez más a menudo, los clientes exigen, además, garantías específicas en cuanto al origen de las materias primas utilizadas. Este criterio de “**rastreabilidad**” se impone como una especie de consigna en el mercado: representa un factor de seguridad innegable y hoy forma parte integrante de la imagen de los productos locales comercializados en circuitos largos.

2.2 Los productores: la elección de estar juntos y realizar las iniciativas sobre bases sólidas

Una de las principales amenazas que planea sobre las iniciativas colectivas de este tipo en el momento de su gestación es la escasa motivación de los socios. Aunque sea efectivamente bastante fácil obtener una amplia participación, el productor se encuentra a menudo “poco convencido” y está animado por una motivación del tipo “intentémoslo, puesto que no tenemos nada que perder”. Esta manera de adherirse representa casi siempre un elemento perturbador, más que un activo. Por otra parte, al querer implicar al mayor número posible de productores locales (por ejemplo, para justificar la utilización de ayudas estatales), se crea a menudo un malentendido, mientras que está claro que un grupo de promotores limitado, pero unido, tiene más oportunidades de salir adelante. Por lo demás, desde un punto de vista “ético”, lo que cuenta no es tanto el número de participantes, sino más bien la seriedad y la transparencia de las condiciones de participación.

La cooperativa Agronatura, que basó su estrategia comercial en la calidad de las materias primas (plantas medicinales) transformadas y en la planificación de su producción con los clientes, asigna una importancia fundamental a la motivación de sus nuevos miembros. Antes de admitirlos, somete a los mismos a un programa de evaluación/sensibilización, que incluye una serie de encuentros escalonados durante varios meses. Esta operación, cuyo nombre deriva de la terminología específica de la agricultura biodinámica, se denominó trabajo de “dinamización” de los nuevos asociados.

2.3 El grupo promotor: el profesionalismo no es una simple opción

La realización de acciones comerciales sólo puede medirse en términos de ventas.

En tal planteamiento, la presencia de competencias comerciales específicas representa un elemento determinante. Es necesario poseer competencias en gestión y en comercialización para definir y realizar un plan de ordenación, tanto en una pequeña empresa artesanal como en una gran empresa industrial.

Debido a su importancia estratégica, las decisiones y las responsabilidades de la función comercial no pueden delegarse exteriormente. Aún así, en la fase de

comienzo en cualquier caso, es casi siempre indispensable recurrir a un profesional especializado.

La Misión agroalimenticia de los Pirineos (Francia) se encarga de proporcionar apoyo técnico especializado a las empresas locales durante la fase de definición y aplicación de sus programas de desarrollo.

Los productores de Sena y Marne (Francia) han confiado la programación estratégica y la realización de su iniciativa comercial a un responsable comercial que poseía 20 años de experiencia profesional en el sector de la distribución organizada al por mayor. Sin prácticamente ninguna experiencia específica al principio y sin el menor recurso logístico, llegaron, en poco tiempo, gracias a esta inversión en profesionalismo, a lograr un acceso exitoso a los hipermercados de las cadenas de distribución francesas.

2.4 La motivación colectiva

La energía y el carisma de los promotores son elemento casi determinantes para superar las inevitables dificultades iniciales y el notable individualismo de los pequeños productores.

En numerosas iniciativas, la creación de un clima de dinamismo y confianza mutua representa no sólo la única baza inicial, sino también una condición sine qua non para el éxito del proyecto.

Capítulo 3

La puesta en marcha

La puesta en marcha

Este capítulo hace hincapié en algunos elementos esenciales a tener en cuenta desde el inicio de una acción: la planificación de las acciones, la asociación y el servicio comercial.

3.1 La planificación de las acciones colectivas de desarrollo comercial de las producciones locales: una acción “a la carta”

- > Las intervenciones en este ámbito deben concebirse a la medida y adaptarse en función de las necesidades de los productores participantes en la acción comercial; es necesario darles cuanto antes unas primeras indicaciones concretas mediante resultados cuantificables en términos de ventas. Este aspecto debe tenerse en cuenta a partir de la fase de planificación, antes de lanzarse en la realización de análisis de mercado sofisticados y acciones de promoción o en la adopción de tecnologías telemáticas vanguardistas.
- > La exigencia principal de las pequeñas empresas artesanales, que no aparece siempre de manera explícita, sigue siendo a pesar de todo el establecimiento de un servicio comercial potente y profesional que pueda realizar, si bien con costes razonables, funciones que no estarían al alcance de cada una de las empresas consideradas separadamente.
- > El primer planteamiento consistirá, por lo tanto, en analizar **las condiciones iniciales**, es decir, las características de las empresas participantes en el proyecto. En esta etapa será necesario definir la estructura de producción, los productos, la estructura comercial, el sistema de gestión, las características y la mentalidad de los empresarios, así como otros elementos relativos al aspecto humano^[1].

3.2 Una asociación contractualizada

De la acción de promoción específica a la creación de un verdadero organismo especializado, toda acción colectiva de desarrollo comercial enfrenta a los participantes ante distintos problemas:

- > se deberá delegar a otros las funciones que se tenía la costumbre de controlar directamente;

- > se pondrá su imagen en juego, puesto que se vinculará en adelante más o menos estrechamente con la de sus socios;
- > se compartirán los recursos, las tareas respectivas, etc.

Las personas encargadas de la gestión del proyecto deberán, asimismo, poder contar con algunas certezas para ser creíbles ante sus nuevos interlocutores comerciales. Se hace aquí referencia a las implicaciones clásicas relativas a las funciones de representación (en otros términos, ser capaz de asumir compromisos y de lograr su cumplimiento).

Es necesario fijar claramente, desde el principio, una plataforma contractual que regule las relaciones entre las distintas partes involucradas, defina las responsabilidades de cada uno y determine unas condiciones transparentes de participación.

Los responsables del proyecto tendrán en cuenta los parámetros siguientes:

- > los criterios de calidad indispensables de los productos y el origen de las materias primas empleadas;
- > los precios y la política de precios;
- > los límites de participación financiera;
- > la división de las responsabilidades y funciones entre la organización colectiva y los asociados.

Los compromisos de calidad, los pliegos de condiciones, los contratos, etc., por perfectos que sean, no pueden substituir naturalmente a la corrección de cada uno, ni a la asiduidad de las relaciones humanas en la manera de hacer “funcionar” una organización, factores todos estos que desempeñan un papel determinante. Invertir tiempo y recursos en la definición y en la aplicación de documentos internos muy estructurados puede, por lo tanto, producir un efecto contrario al esperado. Algunas normas, simples y redactadas claramente, que respondan a las necesidades de todos, pueden convertirse en un instrumento eficaz^[2].

[1] Véase la ficha técnica n° 2: Modelo de descripción de las empresas participantes en un proyecto colectivo de comercialización

[2] Véase la ficha técnica n° 3: Ejemplo de acuerdo básico entre el organismo colectivo y los asociados

La asociación **Sabores de los Pirineos** basó la relación con sus miembros en una división clara de las tareas:

El miembro	La asociación
Producto	Identifica los clientes
Envío	Se ocupa de la promoción
Factura	Vende

Los miembros pagan los servicios que presta la asociación con una comisión sobre las ventas que actualmente asciende a un 7%.

Todos los años, la asociación determina, con cada asociado, los parámetros del planteamiento comercial:

- > la política de precios;
- > las zonas de mercado de la competencia de la asociación y las zonas de mercado seguidas directamente por el miembro;
- > el plan provisional con los objetivos anuales de venta a través de los distintos canales.

Las relaciones entre la asociación y sus miembros se formalizan en el marco de un acuerdo simple y pragmático.

3.3 La creación de un servicio comercial

Al igual que lo ya dicho sobre la calidad del producto, es necesario definir **las normas de calidad del sistema comercial** y, por lo tanto, definir las expectativas del cliente respecto a la organización (y, por lo tanto, respecto a su fiabilidad).

Estos criterios se basan en **tres elementos** principales:

- > la **calidad constante** del producto;
- > la **disponibilidad** del producto en el momento apropiado y en las cantidades deseadas;
- > la pertinencia de la **relación valor/precio**.

La calidad constante (estándar) significa que el producto debe conservar sus características propias con el paso del tiempo. Se considera muy a menudo que el concepto de estándar es la antítesis del carácter típico; pero se trata de un grave error de valoración, puesto que un producto de calidad variable constituye para el cliente una promesa incumplida del productor.

La disponibilidad del producto y la precisión de las respuestas a los pedidos son factores determinantes para construir la credibilidad del sistema. Se tiende a pensar que estos dos elementos son consustanciales y, sin embargo, son casi siempre los principales *puntos débiles* de las nuevas iniciativas de desarrollo comercial. Demasiado a menudo, se concentra exclusivamente en

las acciones que deben emprenderse para penetrar en nuevos canales comerciales y se descuidan las iniciativas necesarias para permanecer en ellos.

A tal efecto, es esencial **evaluar las cantidades en juego**. “Las unidades de medida” en los mercados de proximidad y en los circuitos largos son básicamente diferentes y el principal riesgo precisamente es “ser demasiado codicioso”. No se trata solamente de asegurarse de disponer de cantidades suficientes para satisfacer los pedidos, sino que es necesario también analizar atentamente las consecuencias, por ejemplo, del establecimiento de relaciones con nuevos clientes que pueden absorber más de la mitad de la producción anual. Eso significa generalmente una pérdida de las cuotas de mercado en los sectores ya existentes, un deterioro de las condiciones de pago, una pérdida del poder contractual, etc.

Hay un postulado que emana de todos los casos estudiados: evitar la preponderancia de un cliente o de un único canal comercial.

El servicio de comercialización de los productores de Sena y Mame (Francia) adoptó un planteamiento modélico a este respecto, puesto que cuando uno de los asociados proporciona más de un tercio de su producción a la distribución al por mayor, se lanza en busca de nuevos miembros para cubrir este sector de comercialización.

Más allá de la relación equitativa entre volumen de pedidos y capacidad de oferta, el establecimiento de un servicio comercial eficaz se basa en **dos funciones**: la organización de las relaciones internas y la logística.

Es indispensable que el cliente pueda contactar a su proveedor fácilmente, que las informaciones comerciales (pedidos, modificaciones, reclamaciones, etc.) circulen rápidamente entre los productores interesados y que las respuestas mutuas sean rápidas. Es difícil realizar todo eso sin el apoyo de una **secretaría comercial**.

La logística constituye siempre un problema, pero algunas características específicas de las pequeñas producciones de las zonas rurales aumentan aún más las dificultades: la situación geográfica de las empresas y la red de carreteras, las escasas cantidades disponibles, la diversidad entre los productos que pueden componer la gama local y, por lo tanto, las distintas exigencias en términos de frecuencia de entregas y condiciones de transporte (condiciones sanitarias, cadena de frío, etc.), la escasez de medios disponibles o la ausencia de servicios locales.

Por consiguiente, es importante abordar los problemas de logística con realismo y, en muchas situaciones, si es imposible o económicamente inviable realizar un servicio colectivo eficaz, será quizá necesario delegar, desde el principio, las tareas de organización a cada productor. En este último caso hipotético, la organización colectiva, gracias a la red de relaciones y a las fuentes de informaciones de que dispone, puede desempeñar un papel importante de ayuda a sus asociados por distintos medios:

- > atención a los problemas logísticos durante las negociaciones con los clientes (cantidades mínimas, plazos y métodos de entrega, etc.);
- > asistencia durante las negociaciones con los servicios encargados de la expedición;
- > calificación de los prestadores de servicios;
- > información y ayuda en la organización de operaciones de agrupamiento de productos, por ejemplo.

La pertinencia de la relación valor/precio no debe interpretarse como un concepto abstracto. Al contrario, se trata de un concepto muy concreto. Una de las primeras cuestiones que se plantea el cliente potencial en una negociación es en general: “¿es pertinente el pre-

cio ofrecido?”. En cuanto a la respuesta, la encuentra comparando el precio propuesto con el de los productos de la competencia. Pero, cuando la negociación tiene lugar con una organización que representa al productor, el comprador se preguntará inmediatamente si el productor no está dispuesto a ofrecer mejores condiciones. Este tipo de “cortocircuitos” puede naturalmente comprometer la iniciativa. Es un riesgo muy frecuente que habrá que tener en cuenta en el momento de la elaboración del contrato. La organización debe ser próxima a los productores en el momento de la definición de las estrategias comerciales y políticas de precios, pero es necesario también que no sea demasiado costosa (en otros términos, que sea eficaz).

En resumen, **el profesionalismo** representa con mucho la inversión principal en el establecimiento de un servicio de comercialización. Por otra parte, la existencia de estructuras ligeras y bien administradas puede permitir la obtención de resultados interesantes, como lo ilustra por otra parte el cuadro siguiente que compara, para cada caso estudiado, la amplitud de los recursos humanos destinados al servicio comercial y las funciones creadas, junto al volumen de negocios administrados.

Organismo	Personas encargadas de la oficina comercial	Volumen de negocios administrado (EUR)
Saveurs des Pyrénées	1 director 1 responsable de la red distribución al por mayor 1 secretaria	1 800 000
GIE Seine-et-Marne	1 responsable del servicio 0,7 secretaria	600 000
Valle del Jerte	1 responsable 1 ayudante	625 000
Bia Na Ri	1 responsable 0,5 secretaria	160 000
Agronatura	0,5 responsable 0,5 secretaria	330 000

Estos resultados ofrecen simplemente un orden de magnitud y no pueden ser objeto de una comparación directa, puesto que varían las condiciones de funcionamiento (tipos de funciones comerciales, mercados de referencia, etc.) del servicio en las distintas empresas.

*El servicio establecido por **Saveurs des Pyrénées** opera en varios tipos de canales de comercialización difícilmente accesibles a las empresas individuales. Este servicio se encarga de mantener las relaciones comerciales con los clientes, lleva a cabo investigaciones con el fin de definir nuevas salidas comerciales, planea y organiza actividades promocionales, etc. La asociación administra su actividad de oficina comercial con un equipo de tres personas, a la que se adhieren excepcionalmente jóvenes aprendices. Este equipo consta:*

- > *de un director comercial encargado de los informes con los asociados, de la exportación y la distribución tradicional;*
- > *de un comercial responsable de las ventas a la distribución al por mayor francesa;*
- > *de una secretaria comercial que administra el funcionamiento de la oficina.*

El servicio comercial debe cuidar las relaciones con las empresas adherentes

Si en el ámbito de la planificación de las acciones se puso de relieve la importancia del análisis de las condiciones de partida y de un conocimiento profundo del marco de producción inicial, durante la fase de inicio de la actividad y gestión, serán determinantes la calidad y la intensidad de las relaciones internas entre el servicio comercial y las empresas adherentes.

La participación en este tipo de iniciativas implica, según lo ya mencionado, un cambio de mentalidades y necesitará, al principio, un esfuerzo de las empresas que deberán lograr un buen entendimiento. Estas relaciones, debido a los temas abordados, son delicadas, tanto en la dirección general como en el marco de las relaciones con los gerentes de cada una de las empresas (con los responsables de calidad o con los responsables de la comercialización, por ejemplo). La calidad de estas relaciones es uno de los activos principales de este tipo de iniciativas. El servicio comercial deberá simultáneamente funcionar como una antena orientada hacia el mercado para recoger y transmitir informaciones valiosas a las empresas. A continuación, presta un apoyo a las estructuras económicas adherentes para que sepan interpretar debidamente los mensajes, a los efectos de revisión de sus estrategias; este es un factor importante para la competitividad del organismo colectivo.

La definición de una política de precios unitaria que pueda responder a las exigencias de todos los protagonistas es un ejemplo clásico de una nueva estrategia colectiva:

*El sistema puesto a punto por **Saveurs des Pyrénées** es interesante a este respecto: su política de precios prevé un precio básico, llamado "T100", fijado de acuerdo con cada empresa, en función de los costes y precios del mercado. Pueden aplicarse descuentos según el tipo de relación comercial mantenida y según los costes variables. En el circuito de la distribución tradicional francesa, por ejemplo, el T100 es el precio ofrecido a los minoristas; si los productos se venden a mayoristas, puede aplicarse un porcentaje de descuento del 8% al 15% (asciende normalmente del 8% al 10% aproximadamente en el caso de productos frescos).*

La empresa sola	El servicio comercial	Ambos
autonomía en la toma de decisiones sobre determinación de precios	puntos de referencia claros para celebrar las negociaciones	coherencia global sobre los precios aplicados a los distintos tipos de productos y a los mismos productos mediante distintos canales de comercialización

Capítulo 4

Los canales de comercialización

Los canales de comercialización

Las formas de venta en circuitos largos son múltiples, y presentan dificultades progresivas, lo que deja a los productores la posibilidad de elegir los sectores que les convienen y evolucionar en un entorno progresivo que va de la distribución tradicional a la exportación, pasando por las condiciones claudicantes impuestas por la distribución al por mayor.

4.1 La distribución tradicional

Ante la proliferación asfixiante de las grandes superficies, la distribución tradicional ha tenido que reorganizarse con el fin de responder a la evolución rápida de todo el sistema de distribución. Con todo, a pesar del declive de cuota comercial (número de establecimientos, número de personas, etc.), la distribución tradicional, tanto por lo que se refiere a los mayoristas/distribuidores como a los distintos puntos de venta y/o a la provisión de restaurantes, representa aún en un gran número de países un canal interesante de comercialización para las pequeñas empresas alimenticias.

La caracterización de la gama de productos destinada a aumentar más aún la especialización, representa una de las estrategias de los ultramarinos tradicionales para hacer frente a la competencia de las grandes superficies. Desde este punto de vista, los productos locales de calidad desempeñan a menudo el papel de “productos tácticos de especialización” que se integran en la gama para destacar la vocación especializada del comerciante.

Con el fin de desempeñar bien su papel, los productos deben “tratarse” de determinada manera en el punto de venta. Por ejemplo:

- > se expondrán de manera bien visible, recurriendo a las astucias necesarias de presentación (en vitrinas especiales, por ejemplo);
- > se hará hincapié en sus particularidades (el merchandising deberá, por ejemplo, hacer referencia a su origen, a la manera de consumirlos, a sus características, etc.) y se propondrá a veces una degustación.

Las iniciativas establecidas por los productores para fomentar y apoyar esta política de imagen revisten un papel muy importante.

Tanto en el trato con los mayoristas, que abastecen a las tiendas, o directamente con los comerciantes y/o los dueños de restaurantes, el desarrollo y el mantenimiento de las ventas en el sector de la distribución tradicional exigen siempre muchos esfuerzos. El grado de comercialización del producto en cada establecimiento es generalmente reducido y la competencia encarnizada. Por lo tanto, aumentan los problemas vinculados, por ejemplo, a la logística, a los costes promocionales y comerciales y, en algunos contextos geográficos, a los riesgos de gestión financiera de las ventas.

Saveurs des Pyrénées trabaja en la distribución tradicional, puesto que vende lo mismo a los minoristas (un tipo de cliente cuyos pedidos por término medio ascienden sólo a 380 EUR al mes) que a los mayoristas. La asociación dedica una parte de su trabajo a una política específica de motivación de la venta a los mayoristas. En este contexto, organiza presentaciones especiales y el director de Saveurs organiza misiones durante las cuales acompaña a cada vendedor en sus visitas a los comerciantes.

En el caso de Bia Na Ri, el segmento de tiendas especializadas en la gastronomía típica y en la restauración de gama alta representa un terreno comercial ideal para su gama de productos (cerca de 45 tipos de quesos artesanales y otras especialidades). Para el seguimiento de este nicho de mercado, la empresa concibió un amplio abanico de actividades (de la logística a la promoción) de personalización del servicio ofrecido a cada cliente. Este trabajo meticuloso y preciso se basa enteramente en el contacto con los clientes y en la interpretación de sus necesidades específicas. Dado que también debe comercializar productos fabricados por empresas muy pequeñas, Bia Na Ri también debió organizar un servicio “a medida” para sus proveedores y es probablemente con base en este conocimiento “íntimo” de sus clientes y sus proveedores y en su capacidad de ser el canal de comunicación/información entre las dos categorías, que esta empresa constituyó su principal activo.

Las actividades promocionales de Bia Na Ri constituyen un ejemplo típico de este estilo de trabajo. Bia Na Ri organiza veladas temáticas dedicadas al queso e invita a las mismas a jefes y distribuidores. Estas iniciativas, que permiten presentar una gama de productos, son verdaderos foros sobre el queso, que dan lugar a amplias informaciones sobre la valoración de los distintos productos, sobre las tendencias en curso, etc.

4.2 Penetrar en el campo de la distribución al por mayor

Hasta hace poco (y aún hoy según el parecer de muchas personas), la distribución al por mayor se consideraba en muchos países como un canal de comercialización fuera del alcance de las pequeñas explotaciones alimenticias artesanales y granjeras. Este postulado se basaba, en particular, en los pedidos imposibles de asegurar, en unas condiciones de compra insoportables y en la degradación de la imagen de los productos de calidad.

En cualquier caso, la distribución al por mayor representa hoy día un interlocutor comercial difícil de ignorar.

Establecida con gran arraigo en Francia (46,7% de todo el comercio al por menor en 1994) y, en general, en los países de Europa del Norte, la distribución al por mayor organizada está desarrollándose rápidamente también en los países meridionales como España, Portugal e Italia. Así, en el espacio de algo más de diez años, Italia registró un gran crecimiento de las medianas y grandes superficies: con base en las evaluaciones realizadas por la empresa de comercialización Nielsen, en el período 1985-1995, el número de supermercados pasó en este país de 2.030 a 5.433 (o sea, un aumento del 168,6%) y esta tendencia al alza se mantuvo durante los tres años siguientes (+7,3%). Durante este mismo período, se ha registrado un aumento aún más fuerte de los hipermercados (+431% de 1985 a 1995 y +42,8% de 1995 a 1998).

Teniendo en cuenta las enormes cantidades de productos que comercializa, la distribución al por mayor impone a sus proveedores condiciones de venta inflexibles, exigiendo tarifas básicas muy bajas a las cuales añade condiciones suplementarias. Así pues, en cuanto el distribuidor “tome la mínima iniciativa de apoyo”, el proveedor debe pagar este servicio y cada incumplimiento del acuerdo estipulado es objeto de nuevas exigencias. En tales condiciones, el precio de venta neto nunca es un elemento claro para el proveedor y sólo

podrá ser establecido tras un análisis del balance, que deberá tener en cuenta el precio de base y los volúmenes de venta realizados, así como también los posibles productos invendidos, los costes de los servicios recibidos, la promoción (individualmente o globalizada durante el año), los descuentos de final de año sobre el volumen de negocios, etc.

Se afronta a menudo una verdadera política de “degradación de precios” que escapa fácilmente al control del proveedor y que puede dar resultados negativos en términos de margen de beneficios. En una relación comercial con una central de compra, por ejemplo, es normal asumir cargas de este tipo:

NATURALEZA DE LOS COSTES SUPLEMENTARIOS/ INCIDENCIA EN PORCENTAJE SOBRE EL VOLUMEN DE NEGOCIOS

Precio de entrada	3 – 5%
Logística (entrega en plataformas de selección o centros multimodales)	3 – 4%
Facturación única	0,5 – 1%
Promoción de los centros periféricos	3 – 4%
TOTAL	9,5 – 14%

En este cuadro, la amplitud de los gastos está representada en forma de evaluación de la incidencia sobre el volumen anual de ventas, pero, en realidad, se pueden fijar importes globales y algunas de estas cargas, como el precio de entrada, pueden no estar cubiertas por ninguna garantía en cuanto a volúmenes de ventas futuros o a la duración de la relación comercial. Como dice Jean-Philippe Arvert, director de Saveus des Pyrénées: “la distribución al por mayor goza de poca memoria...”.

Orientarse hacia la distribución al por mayor

La distribución al por mayor no representa un único modelo. Constituiría más bien una red de canales de comercialización en evolución constante y cuyas políticas de comercialización (por ejemplo, un cambio en los tipos de consumidores a los cuales va dirigida), la talla y, por lo tanto, los volúmenes correspondientes a cada punto de venta (hipermercados, supermercados, etc.), así como la organización interna y el sistema de gestión de compras, presentan especificidades:

- > grandes grupos **gestores de hipermercados**, que se extienden a escala nacional e internacional y dentro de los cuales aumenta el papel y el poder de las centrales de compra; se hace cada vez más importante, por lo tanto, mantener buenas relaciones con estas centrales de compra, aunque esto conlleva dificultades evidentes (relativas, por ejemplo, a los volúmenes disponibles);
- > centros de mediana importancia, como **supermercados rurales** que poseen un margen de toma de decisiones en cuanto a compras y que se orientan prácticamente siempre hacia una política de caracterización e identificación con el territorio;
- > centros pequeños que operan a escala regional.

Estas cadenas de distribución adoptan actitudes comerciales muy diferentes y, naturalmente, estas divergencias influyen considerablemente en el tipo de relaciones con los productores y en las estrategias de enfoque posibles para estos últimos. En los países donde la distribución al por mayor ha evolucionado mucho, se puede sin embargo observar un elemento común de ruptura. En efecto, en su interpretación frenética sobre el mínimo detalle de las exigencias del cliente y del estilo de vida de los consumidores, los responsables de la comercialización de las grandes cadenas de distribución se encontraron de improviso delante de un enorme “agujero negro”, un fenómeno denominado en Francia el “consumidor veleta”.

4.3 Entender la mentalidad del “consumidor veleta”

En efecto, se ha observado que un amplio número de consumidores adoptaba un comportamiento próximo a la indiferencia frente a las marcas de productos o de cadenas de distribución. Resumidamente, elegía los productos sin ninguna motivación lógica aparente. Este fenómeno puede deberse a varios factores, como la disminución progresiva del número de referencias en los estantes, la homogeneización de las políticas de promoción, una comunicación excesiva, etc. Ante esta situación, las cadenas de distribución establecieron una política de caracterización, con el objetivo de suscitar nuevas motivaciones a sus clientes. En tal contexto, el localismo y la introducción de productos que poseen una imagen de “calidad artesanal” (siempre apreciados por los consumidores) figuran hoy en numerosos países entre las herramientas más valoradas.

Esta evolución ha suscitado un interés renovado de las cadenas de distribución por las pequeñas producciones artesanales y, como corolario, una mayor disponibilidad en la negociación de condiciones de compra menos estrictas y más diferenciadas de las que se aplican a otras referencias. Proponer, por ejemplo, animaciones periódicas, organizadas por el cliente (productores), de manera profesional, pero con una fuerte caracterización vinculada a la identidad de los productos presentados, es un elemento de peso en una negociación destinada a reducir al máximo las condiciones de degradación de precios.

La Cámara Agrícola de Sena y Marne (Francia) desarrolló una estrategia de desarrollo comercial de penetración en el circuito de los hipermercados. Su política de negociación comercial se basa en algunos puntos clave:

- > *enfoque de la distribución al por mayor en dos fases: al final de la cadena en las centrales de compra y a continuación negociación con los distintos hipermercados;*
- > *promoción en los puntos de venta basada en animaciones temáticas;*
- > *rechazo de la política de “degradación de precios” practicada a menudo por los servicios de compra de la distribución al por mayor.*

La presentación de los productos a las centrales nacionales permite enfrentar los productos a la demanda en términos de presentación, etiquetado, embalaje, acondicionamiento y gama de precios. Después de aceptación de la oferta, se puede abordar, en posición de fuerza, la fase de negociación con cada hipermercado. Esta operación preliminar permite orientar bien los puntos de venta y

dirigirse sólo a los que tienen una clara necesidad del producto propuesto. Se pasa a continuación a la negociación de las condiciones de entrega (volúmenes, precio, modalidades de pago, logística, aspectos administrativos, lugar ocupado por los productos en los estantes, animaciones, etc.) con el responsable de compras de cada punto de venta. A partir de estos elementos, la estrategia consiste en garantizar las salidas comerciales mediante la estipulación con los clientes, después de un período de prueba, de contratos de cultivo o producción, en los que se fijan los compromisos mutuos.

La credibilidad del servicio se basa en algunos elementos clave:

- > una oferta amplia y “a medida” cualquiera sea el sector de producción;*
- > una calidad irreprochable de los productos;*
- > una asociación establecida sobre la base de pliegos de condiciones con rastreabilidad de los productos;*
- > el cumplimiento de las normas comunitarias en materia sanitaria, de los talleres de transformación a la explotación;*
- > la transparencia de los precios cualquiera sea la cadena de distribución;*
- > el desarrollo de la marca comercial;*
- > la implicación de los productores en las animaciones temáticas organizadas periódicamente (una o dos veces al mes) en los hipermercados.*

Las animaciones son muy apreciadas, tanto por los responsables del hipermercado, pues imprimen dinamismo a los estantes, como por los agricultores, que logran despachar rápidamente un excedente de producción y atraen a una nueva clientela hacia sus explotaciones. La mayoría de las animaciones duran tres días, de jueves a sábado. Con motivo de grandes acontecimientos, pueden durar hasta una semana.

La participación directa de los productores en las actividades promocionales se inscribe en el marco de una estrategia más amplia del servicio creado por la Cámara Agrícola: la evolución profesional de los productores en el sector de la comercialización sobre el terreno, el cambio de las mentalidades en la interpretación de su oficio y la localización de su empresa en un contexto de competencia y mercado. El responsable del servicio organiza periódicamente, desde este punto de vista, sesiones de formación para la venta destinadas a los miembros de la AIE y les invita a asistir con él a las negociaciones de compra con los hipermercados.

4.4 Los mercados extranjeros

Los mercados extranjeros representan una salida interesante para una amplia gama de productos locales. Más allá de la intensa demanda de algunos productos (en Europa del Norte, por ejemplo, los productos biológicos frescos y el aceite puro de oliva procedente de los países de la cuenca mediterránea), se puede hablar, de manera más general, de una apertura del mercado al alcance de las producciones artesanales. Por otra parte, en la mayoría de los países europeos, el consumo de especialidades alimenticias extranjeras sale ya, por múltiples razones, de los límites de los mercados especializados, como lo prueba por otra parte el interés demostrado por los grandes especialistas del mercado de masa que son las cadenas de distribución al por mayor; muchas de entre ellas han multiplicado sus operaciones de promoción, animación y actividades temáticas (operaciones nacionales, “semanas del país”, etc.) con planteamientos cada vez más sofisticados en cuanto a decorado y coreografía.

Las iniciativas de desarrollo de canales de comercialización fuera de las fronteras nacionales presentan una serie de especificidades vinculadas a la distancia geográfica y cultural. Así pues, las fases iniciales de identificación del cliente potencial y el inicio de la relación comercial requieren generalmente mucho tiempo y una amplia utilización de recursos (lo cual conlleva elevados costes). Las actividades más corrientes a este nivel son la participación en salones internacionales, en salones profesionales especializados^[1] o en misiones de exportación. Por otra parte, los organismos nacionales o regionales especializados en temas de exportación (Food from Britain, Sopexa, Catalanian Quality Foods, etc.) ponen a disposición de las empresas interesadas una amplia gama de servicios muy útiles:

- > participación en salones, ferias, etc.;*
- > preparación de un envío postal destinado a los compradores de los principales grupos de distribución y a los importadores más activos;*
- > realización de semanas promocionales y otras formas de animaciones y venta (marchandasing) en los puntos de venta de la distribución al por mayor;*
- > colaboración con los compradores en la búsqueda de productos (presentación de empresas, realización de muestreos, encuentros, visitas de empresas, etc.).*

[1] Véase la parte I “Comercialización de productos en circuitos cortos”.

En **Fastnet**, Irlanda, la presencia en salones especializada organizada en determinados países (Francia, Bélgica, etc.) fue la principal herramienta de penetración comercial en el mercado de la exportación. En esta empresa, que invierte cada año cerca de 25.000 EUR en esta actividad, cada participación va seguida de un control, de un análisis de los costes e ingresos y de una coordinación de los contactos establecidos con los comerciales. Según **Fastnet**, la asistencia específica del B.I.M. (Irish Seafood Board/Oficina irlandesa de los mariscos) es muy eficaz.

Sin embargo, estos servicios no responden siempre a las necesidades específicas de las empresas, e incluso cuando son gratuitos, llevan aparejados toda una serie de gastos que no se deben subestimar. Por consiguiente, se debe seleccionar atentamente este tipo de participación y planear cuidadosamente los métodos de acción. [1]

Se puede también prever la programación y realización de operaciones de penetración comercial en el extranjero de manera totalmente independiente.

*El método de las misiones de exportación de **Saveurs des Pyrénées** destinadas a tantear el mercado exterior en cuanto a uno o más productos específicos y a desarrollar las ventas en un país preciso, es interesante a este respecto:*

- > *fase I: realización de un estudio preliminar de descripción de la situación de referencia que incluye la elaboración de una lista de los operadores potencialmente interesados, la propuesta de un cuestionario y la fijación de un encuentro. Esta actividad de investigación, esencialmente documental y telefónica, es confiada generalmente a un trabajador en prácticas y está coordinada por el director de la asociación. A veces, esta fase puede durar varios meses;*
- > *fase II: una misión in situ de 8 a 10 días efectuada por el director y que consiste en una serie de entrevistas orientadas con los operadores comerciales (importadores, compradores, etc.); junto a las empresas implicadas, se estudia un informe final de esta misión, analizando las oportunidades ofrecidas a cada producto;*
- > *fase III: si las conclusiones son positivas, se pasa a la puesta a punto de un plan de inicio de comercialización.*

*Habida cuenta de su experiencia, **Saveurs des Pyrénées** considera que este método es especialmente eficaz:*

- > *la calidad media de los contactos es mejor y los resultados en términos de relaciones comerciales son más rápidos (y a veces inmediatos) comparado con los resultados obtenidos por otras iniciativas (salones o misiones institucionales);*
- > *el coste es soportable, ascendiendo por término medio a 2.286 EUR (762 EUR para la fase preliminar y 1.524 EUR respecto a la misión in situ).*

El establecimiento de relaciones comerciales de exportación con arreglo a este método es generalmente más lento, pero cuando los clientes extranjeros pueden apreciar la credibilidad de sus interlocutores, tienden a ser más fieles. En este tipo de relaciones comerciales, el elemento de “confianza” adquiere aún más importancia ya que, para el importador, la acreditación de nuevos proveedores es una operación más costosa.

Otra característica frecuente es la exigencia del cliente (el importador) de “controlar” la marca que se prepara a introducir en su mercado de influencia. Esta exigencia da lugar generalmente a planteamientos de exclusividad o de venta del producto con una nueva marca específica.

[1] Véase el expediente “La valorización de los recursos agrícolas locales: la experiencia de LEADER I”, Observatorio europeo LEADER, 1995.

Conclusión

Conclusión

Ante el empuje de un estilo de consumo que busca de manera confusa la seguridad, la autenticidad y la unicidad del producto que se consume, las zonas rurales pueden responder con propiedad a las necesidades de los ciudadanos de las urbes mediante algunos temas clave:

- > la integridad del medio ambiente (y en consecuencia de las materias primas);
- > una identidad cultural basada en tradiciones sólidas;
- > una calidad de vida en términos de tiempo, espacios, relaciones sociales, etc.

Saber comunicar estos valores significa, cada vez más, tener una ventaja competitiva determinada con relación a la competencia industrial y a los recursos colosales que invierte en publicidad.

La actualidad transmite sin cesar las inquietudes de los consumidores ante las dificultades repetidas de la agroindustria y las recientes investigaciones muestran la apertura de los consumidores a un cambio de comportamientos en la compra de alimentos, siempre que la diferencia de precios sea soportable.

Algunas grandes superficies que han comprendido debidamente esta oportunidad, se pronuncian en los debates sobre la calidad y los organismos genéticamente modificada (OGM) y multiplican en sus estantes las referencias de productos biológicos (verduras, carnes y productos lácteos), incluso con su propia marca, o de productos “de la tierra”. Aumentan significativamente los mercados “ambulantes al aire libre”, los comercios especializados en productos de calidad o en productos biológicos, las ventas “a la explotación”.

La calidad y la seguridad alimenticia se han convertido en algunos años en una preocupación importante del ciudadano europeo.

Esta coyuntura constituye una oportunidad de crecimiento ofrecida a los productores que se organizan, se profesionalizan y ofrecen garantías reales de calidad en un mercado en crecimiento, pero exigente y competitivo.

Este expediente sobre la comercialización de los productos ha sido realizado para ofrecer respuestas efectivas, como complemento de otros expedientes del Observatorio, a los agentes locales que se deciden a iniciar o proseguir este planteamiento.

Parte 3

**Anexos:
fichas técnicas**

La garantía sanitaria en el sector agroalimentario; algunos elementos relativos a las últimas normas comunitarias y el autocontrol

La legislación sobre productos alimenticios es uno de los sectores más influido por el Derecho comunitario, puesto que se han promulgado más de 400 disposiciones normativas (reglamentos, directivas, etc.) en este ámbito con el fin de armonizar la legislación de cada Estado miembro y permitir la libre circulación de los productos alimenticios dentro del mercado comunitario.

¡Atención!

A raíz de las propuestas de la Comisión Europea, la legislación comunitaria en materia sanitaria en el sector agroalimentario, a partir del año 2000, podrá ser objeto de modificaciones. Por consiguiente, el texto siguiente sólo tiene valor indicativo, aunque algunos de sus elementos constitutivos no deberían modificarse.

Se trata tanto de normas “verticales”, que regulan cada producto o cada sector específico, como de normas “horizontales”, que regulan aspectos generales comunes a todos los productos, como el etiquetado o el establecimiento de criterios uniformes de realización de controles oficiales.

Entre las numerosas disposiciones comunitarias existentes, las dos Directivas sobre el control oficial de los alimentos (Directiva 89/397 de 14.06.89 y Directiva 93/99/CEE de 29.10.93), así como la Directiva relativa a la higiene de los productos alimenticios (Directiva 93/43/CEE de 14.06.93) están destinadas a actuar más a fondo en cuanto a la actividad de los servicios de prevención de los organismos de control competentes.

El papel confiado al productor en el sistema general de controles constituye la innovación más destacada de estas Directivas.

La responsabilización del empresario es un aspecto típico de la normativa comunitaria, cuyo fundamento es que las acciones adaptadas y permanentes de eliminación o reducción de los riesgos sólo pueden garantizarse desde el interior de la empresa.

Según esta lógica, el productor no es ya el único destinatario de las obligaciones establecidas, sino que desempeña también un papel activo y tiene una responsabilidad directa en la aprobación de las medidas destinadas a garantizar la seguridad sanitaria de sus productos alimenticios. En efecto, se ve obligado a controlar todo el proceso de transformación, a definir las fases críticas para la seguridad de los alimentos y a adoptar medidas de vigilancia y control adaptadas, de acuerdo con los principios del sistema H.A.C.C.P. (Hazard Analysis Critical Control Point).

Hoy en día, para el productor, “administrar el proceso” significa esencialmente preservar la integridad y garantizar la higiene de sus productos alimenticios.

En otros términos, debe no sólo administrar los famosos “factores invariables” (criterios impuestos por los laboratorios), sino también los “factores variables” (la gestión) y prestar una atención especial a la seguridad y a la higiene, que son aspectos sometidos a controles sobre la base de criterios específicos.

El autocontrol

En la sociedad actual, la alimentación desempeña efectivamente un papel cada vez más estratégico que se basa en dos grandes ejes:

- > la calidad de la producción;
- > la seguridad del consumidor.

El autocontrol es esencial en la actualidad para obtener el reconocimiento comunitario y los inspectores europeos controlan la existencia y la conformidad de los procedimientos de autocontrol en las industrias de la alimentación.

El autocontrol se basa en el principio del “deber de prevención del riesgo sanitario”. Los costes de producción deben incluir también las garantías de higiene proporcionadas por las empresas.

La garantía de calidad sanitaria se refiere al control de todo el ciclo productivo, incluidos los aspectos químicos, físicos y bacteriológicos de las materias primas y productos semiacabados, los métodos de producción, conservación, transporte y, en último lugar, aunque igualmente importante, el control de los productos.

Se realizará un control y análisis periódicos con el fin de comprobar la eficacia del sistema.

La garantía de seguridad y el cumplimiento de las condiciones sanitarias de los productos son para las empresas alimenticias la mejor garantía de higiene y seguridad respecto a los consumidores.

Para el productor, esto significa:

- > adaptar las estructuras y las fases de producción a las disposiciones legales;
- > formar bien al personal;
- > basarse en métodos de control válidos.

El control oficial incumbe al Ministerio de Sanidad, pero, si el autocontrol se gestiona bien, este control oficial será más específico, numéricamente reducido y se controlará su coste.

La Directiva comunitaria 93/43 sobre la higiene de los productos alimenticios y sobre el autocontrol

La Directiva comunitaria 93/43 sobre la higiene de los productos alimenticios prevé la adopción por el comerciante de procedimientos precisos de autocontrol que exigen la definición de los puntos críticos de su actividad.

Por consiguiente, su objetivo es implicar activamente al responsable de la actividad en la determinación y en el mantenimiento de condiciones sanitarias y de higiene perfectas.

EL H.A.C.C.P.

El método de aplicación del autocontrol se denomina H.A.C.C.P. (Hazard Analysis Critical Control Point).

La aplicación del sistema H.A.C.C.P. consiste en una secuencia lógica de doce etapas que gira en torno a siete principios básicos.

El desarrollo del sistema por medio de este método incluye:

- > un análisis de los riesgos potenciales para los alimentos;
- > una definición de los puntos que pueden implicar riesgos para los alimentos;
- > decisiones que deben adoptarse respecto a los puntos críticos definidos, susceptibles de perjudicar a la seguridad de los alimentos;
- > definición y aplicación de procedimientos de control y vigilancia de estos mismos puntos críticos;
- > reconsideración periódica, y si las actividades de la empresa alimenticia cambian, de los análisis de los riesgos alimenticios, de los puntos críticos y de los procedimientos de control y vigilancia.

Modelo de descripción de las empresas participantes en un proyecto colectivo de comercialización

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Características generales de la empresa

(tipo de empresa, propiedad, tamaño, emplazamiento, historia y otras informaciones útiles para la descripción del perfil general).

Descripción general de la actividad

Proceso de producción, organigrama, productos, mercado y competencia.

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS Y ESTRUCTURA COMERCIAL

Gama de productos y situación del mercado

Para cada producto o para cada línea de producción:

- > descripción del producto o la línea;
- > volúmenes de venta, volumen de negocios, punto de equilibrio, evolución, tendencias, perspectivas;
- > política de precio (escala de precio básica y sistemas de descuento y ofertas en función del tipo de clientela y/o de la cantidad de productos);
- > competencia directa e indirecta;
- > competitividad y capacidad de la empresa de diferenciar su producto con relación al de sus competidores;
- > localización en los segmentos de mercado que le interesan;
- > posición de la empresa en las zonas del mercado donde está presente (relación volumen de producción/dimensión de las zonas de mercado);
- > tendencias, perspectivas y plan de desarrollo.

Análisis general de las ventas por tipo de canal de comercialización: venta directa (tiendas propias, venta por correspondencia); mercados de proximidad (minoristas y restaurantes locales); mayoristas; distribución al por mayor; grupos de compra; exportación.

Estructura comercial

- > empleados y responsabilidad; medios físicos; red directa e indirecta (incluidos los mandatos

- de representación), principales clientes (nombres, dirección, productos comprados, porcentaje del volumen anual de venta, duración y condiciones de los contratos en curso);
- > métodos utilizados para identificar a clientes potenciales;
- > sistemas de distribución.

Política de mercado y medios utilizados

- > documentación comercial (precios, catálogos, prospectos);
- > otras herramientas de promoción;
- > publicidad directa;
- > publicidad de los puntos de venta;
- > medidas de promoción de los puntos de venta (animaciones, degustaciones, etc.);
- > salones y exposiciones nacionales y en los mercados de exportación, etc.;
- > otros medios (relaciones públicas, visitas guiadas, etc.).

Costes comerciales

- > Análisis de los costes de comercialización globales y en porcentaje de ventas: personal (con cargas sociales);
- > desplazamientos;
- > acondicionamiento;
- > transporte para la venta;
- > promoción, publicidad y comunicación;
- > gastos varios;
- > desvalorización;
- > gastos financieros.

Resultados comerciales

- > análisis de la gestión y de los costes comerciales por tipo de nicho de mercado;
- > relación entre estos costes y el volumen de negocios correspondiente;
- > beneficio neto comparado por tipo de nicho en función de los precios medios de venta y la carga de los costes comerciales.

Ejemplo de acuerdo básico entre el organismo colectivo y los asociados

Artículo 1 – Misión

A partir de la fecha de establecimiento del presente acuerdo, la asociación administrará, por cuenta del miembro, una misión, no exclusiva, de planificación, instalación, animación y gestión de una actividad de distribución.

Esta misión se basa en los productos, en las categorías de clientes y en las zonas geográficas mencionadas en anexo.

La asociación dispone de recursos humanos y material para ejercer su misión.

La asociación y el miembro se comprometen a cumplir las obligaciones y las disposiciones previstas en los artículos siguientes con el fin de optimizar los resultados.

Artículo 2 – Obligaciones de la asociación

La asociación se compromete a:

- > aplicar todos los medios de que dispone para cumplir su misión;
- > informar al miembro sobre el lugar que ocupan sus productos en los mercados, es decir, sobre la evolución de la producción y los productos, sobre la competencia de precios, sobre las perspectivas de desarrollo comercial;
- > garantizar, antes de nombrar un distribuidor, que el miembro no tenga ya un distribuidor exclusivo en el sector geográfico de que se trate;
- > garantizar que las condiciones sobre el precio y las otras modalidades de venta se hayan establecido de acuerdo con el miembro;
- > transmitir al miembro todas las informaciones que posea sobre los clientes y, muy especialmente, sobre su fiabilidad de “pago”;
- > comprometerse, en caso de retraso en el pago, a emprender ante el cliente una acción sistemática de recordatorio de cuentas pendientes para acelerar el cobro de la suma adeudada.

La asociación no podrá en ningún caso, aunque haya servido de intermediaria para la facturación de las mercancías, considerarse responsable financieramente en caso de problemas de pago.

La participación de la asociación deberá limitarse a transmitir la conminación de pago.

Los posibles perjuicios y los costes de las actividades de recaudación de sumas adeudadas serán asumidos enteramente por el miembro.

No obstante, en caso de impago de una factura, el miembro podrá presentar una solicitud de devolución de la comisión pagada relativa a tal pedido.

Su demanda será examinada por el Consejo de administración, que decidirá al respecto.

Artículo 3 – Obligaciones del miembro

El miembro se compromete a:

- > garantizar la disponibilidad normal de sus productos, tanto en términos de cantidad como de calidad;
- > informar a la asociación cuanto antes en caso de previsión de una posible ruptura de existencias;
- > garantizar condiciones de embalaje y envío correctas en los plazos previstos;
- > proporcionar a la asociación toda la documentación y todas las herramientas promocionales disponibles y útiles para la realización de su misión;
- > proporcionar a la asociación directamente los análisis y las muestras solicitados y en las cantidades pedidas;
- > proporcionar, de manera precisa y detallada, todas las prescripciones técnicas relativas a sus productos;
- > enviar, antes del 30 de octubre de cada año, a más tardar, sus tarifas de base 100 que se aplicarán el año siguiente desde el 1 de enero al 31 de diciembre; estas tarifas precisarán los descuentos aplicables en función de las características del cliente, así como las retenciones asociadas a tales descuentos;

- > estar en posesión de todos los documentos sanitarios y administrativos necesarios para el envío de los productos hasta su destino final;
- > garantizar una facturación correcta y completa;
- > comunicar a la asociación todas las informaciones en su posesión sobre la fiabilidad de “pagador” del cliente;
- > transmitir a la asociación todos los pedidos formulados por el cliente;
- > proporcionar todos los meses, antes del día 5, una copia de las facturas de sus clientes administradas por la asociación.

Misiones de exportación: cuestionario modelo destinado a la encuesta de los operadores comerciales

¿Qué tipo de productos comercializa?

productos secos
bebidas alcohólicas (vinos y licores)
conservas
productos frescos
otros

¿Quién es su proveedor?

¿Por qué?

¿A qué tipo de clientes vende sus productos?

Tipología del consumidor-cliente
Tipología del mayorista-cliente

¿Cuál es su volumen de negocios desglosado por producto y el total?

¿Cuál es la frecuencia de pedidos de los productos de calidad? ¿Se trata de ventas de carácter estacional? ¿Cuál es el volumen mínimo por pedido y por producto?

¿Cuál es la prioridad de compra de sus clientes? (indique tres de las siguientes calidades):

productos de lujo; productos nacionales; productos artesanales; productos regionales; productos de una buena marca; productos con gustos originales, recetas de calidad

¿Cuáles son los 3 principales criterios que entran en juego en la elección de un proveedor?

el precio; la comisión reducida; el escalonamiento de los pagos; el escalonamiento de la entrega; el acondicionamiento; el servicio;

¿Por qué?

¿Que espera de sus proveedores?

jornadas de encuentro, degustación de muestras; documentos, prospectos; carteles, banderolas; fotos.

¿Ha tenido problemas con sus proveedores?

en caso afirmativo, explique cómo ha restablecido la situación

¿Cuál es su margen por cada producto?

¿Cuáles son sus plazos de pago?

pago a la recepción; a 30 días; a 60 días a 90 días.

¿Qué formas de pago utiliza?

cheques; letras de cambio; cheques endosados.

¿Cuáles son los métodos de entrega de los productos de importación?

precio distribuido; precio franco frontera; precio franco aduana; precio franco domicilio

PRESENTAR LOS PRODUCTOS AL INTERMEDIARIO Y PREGUNTARLE

¿Qué imágenes positivas transmiten estos productos?

¿A qué categoría social de clientela van dirigidos?

¿Cuáles son las regiones y las grandes ciudades donde la demanda será más importante?

¿Cuáles son los grandes circuitos de comercialización más acordes con este tipo de mercancía? ¿por qué?

¿Con qué imagen es preferible venderlos:
productos de lujo o productos artesanales?

¿Se adaptan al mercado la elaboración y el etiquetado de nuestros productos?

¿Es interesante para Ud. disponer de nuestra gama?
¿por qué?

¿Cuáles son los puntos fuertes/débiles de nuestros productos?

el precio; la escasa comisión; la producción nacional; la producción de lujo; la producción artesanal; la producción regional; el embalaje; la publicidad en el punto de venta.

¿Cómo prevé la evolución actual de las marcas de productos agroalimenticios de calidad (en su empresa)?

1. ENCUESTA SOBRE LA CLIENTELA ACTUAL DEL PROVEEDOR

Informaciones sobre los competidores

¿A qué tipo de clientes vende sus productos?
(consumidores directos y mayoristas)

¿Qué busca en primer lugar su clientela? (indique las tres calidades escogidas):
productos de lujo; extranjeros; artesanales; regionales; productos de buena marca; productos con gustos originales, receta de calidad.

¿Cuáles son sus 3 principales criterios en la elección de un proveedor?
el precio; el porcentaje de la comisión; el escalonamiento de los pagos; el escalonamiento de la entrega; el acondicionamiento; el servicio.

Las elaboraciones y el etiquetado de nuestros productos ¿se adaptan a la imagen de los productos artesanales?

¿Corresponderá el producto a las expectativas del consumidor?

Para comercializar lo mejor posible nuestra gama de productos en su mercado nacional, ¿debe nuestra organización hacer hincapié en su imagen de lujo o en su imagen artesanal? ¿por qué?

2. ANÁLISIS DE LA GAMA DE PRODUCTOS

¿Oye hablar a menudo de nuestra gama?

¿Es interesante para Ud. el hecho de disponer de ella?

¿Ofrecemos una variedad suficientemente representativa de los productos de nuestra región?

¿Qué producto falta en nuestra gama?

¿Cuáles son los puntos fuertes/débiles de nuestros productos?
el precio; la escasa comisión; la producción extranjera; la producción de lujo; la producción artesanal; la producción regional; el embalaje; la publicidad en el punto de venta.

¿Cómo prevé la evolución actual de las marcas de productos agroalimenticios de calidad (en su empresa)?

¿Desea indicar otras informaciones sobre nuestros competidores?

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

Leader II is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

