

Estudio de las posibilidades de aplicación del concepto “box scheme” en las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana.

López Lluch, David Bernardo

Del Campo Gomis, Francisco José

Molina Huertas, Maria Ascención.

División de Economía, Sociología y Política Agraria

Universidad Miguel Hernández

Carretera de Beniel, km 3,2

03312 Orihuela Alicante

Tel.: 96 674 97 55 Fax: 96 674 96 35 e-mail: david.lopez@umh.es

Los “box scheme” están teniendo en los últimos años un gran auge en Europa, especialmente en el Reino Unido y Alemania. Consisten en la entrega directamente al hogar del consumidor o a un punto central de venta (tipo mercado local) de una caja de frutas y/o verduras frescas de temporada (preferentemente dentro de lo que se conoce como agricultura ecológica) cultivadas en los alrededores. Algunos ofrecen la posibilidad de elegir entre distintos tipos de tamaños desde catering hasta pequeñas unidades familiares. Otros también ofrecen la posibilidad de elegir el contenido de las cajas. La mayoría de los productores que operan dentro de este sistema son pequeños agricultores que operan en un área local aunque también existen empresas que compran a explotaciones, distribuidores e importadores y realizando entregas a un espectro más amplio incluyendo en sus entregas fruta, lácteos, carne, vino, etc.

Teniendo en cuenta que el Reino Unido y Alemania constituyen los principales países de origen del turismo en la Comunidad Valenciana (especialmente en Alicante) y que este tipo de turista se está convirtiendo en residente en algunas zonas, es factible estudiar la viabilidad de este segmento de mercado para las cooperativas agrarias de esta Comunidad. Además, este segmento de mercado puede verse ampliado por los consumidores nacionales preocupados por su salud y respetuosos con el medio ambiente.

Por lo tanto, la aplicación del “box scheme”, al potenciar los mercados locales y la eliminación de intermediarios y distribuidores, puede servir de impulsor del desarrollo rural de las zonas agrarias de la Comunidad Valenciana y beneficiarse del desarrollo turístico.

En resumen, la comunicación pretende proponer un modelo de relación entre las cooperativas agrarias y los consumidores de perfil socio-económico medio – alto que facilite el desarrollo rural de la Comunidad Valenciana a través de la satisfacción de las necesidades de este incipiente segmento de población.

Palabras clave: box scheme, desarrollo rural, cooperativas agrarias

Estudio de las posibilidades de aplicación del concepto “box scheme” en las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana.

1. Introducción.

Esta comunicación explora las posibilidades de desarrollo del concepto “box scheme” en las cooperativas agrarias de la Comunidad Valenciana. Esta opción entraría dentro de una política de segmentación tanto de la oferta como de la demanda (López Lluch y Del Campo, 2003) de estas organizaciones con el objeto de aumentar, por un lado, sus beneficios a través de la satisfacción de las necesidades de un segmento de consumidores, y por otro, reforzar su papel como agente clave del desarrollo rural. Por lo tanto, esta posibilidad parte, no sólo de la necesidad de garantizar una renta al productor o de armonizar y promover un desarrollo rural armónico y sostenible sino, además, de la constatación de la existencia de un posible segmento de mercado que estas organizaciones pueden satisfacer.

Las cooperativas han constituido y constituyen una pieza clave en el desarrollo rural y agrario. Están llamadas a un mayor protagonismo tras el escenario que se ha abierto con la nueva Política Agraria Común y las negociaciones de la Organización Mundial del Comercio. Esto ha sido analizado y refrendado por varios trabajos entre los que se puede citar a MAPA, 1998; Arcas, 2002; Fernández y Puig, 2002; Juliá y Marí, 2002.

Ahora bien, las cooperativas agrarias, en algunos casos, se han visto absorbidas por el paradigma producción - distribución que implica una serie de inconvenientes claros para el productor (monocultivo intensivo, continua presión sobre los precios y las condiciones de pago, traslado de la responsabilidad al productor pero no de los beneficios) y para el consumidor (aumento de precios entre otras cosas por la gran cantidad de envases utilizados, inseguridad en la cadena agroalimentaria). Este paradigma conduce a una paradoja. Esto es, se observa como los productos agroalimentarios aumentan día a día sus precios en el punto de venta y sin embargo los precios pagados a los productores presentan una tendencia claramente descendente. Las estrategias emprendidas por los productores a través de la cooperación (concentración de la producción, reducción de costes, desarrollo de nuevos productos, etc) son necesarias pero no suficientes en la medida en que están enmarcadas dentro del paradigma productivo que subyace en el modelo de cadena producción – distribución actualmente mayoritario y no permiten por si mismas resolver la paradoja expuesta (Stacey, 2003). Es necesario recordar además, que las estrategias basadas únicamente en el control de costes están predestinadas al fracaso ya que siempre habrá (a medio plazo) un competidor con posibilidades de producir a un coste inferior con la consiguiente pérdida de ventajas competitivas (Wilson y Gilligan, 2003). Esto es especialmente cierto en el sector agroalimentario.

Una estrategia más recomendable es combinar el control de costes necesario en cualquier actividad empresarial con una segmentación de la oferta y de la demanda con el objeto de conseguir una mejor diferenciación de los productos que la cooperativa ofrece.

Ahora bien, la mayor parte de las veces, este proceso se ha realizado atendiendo al segmento de distribución mayoritario de frutas y hortalizas en nuestro país, esto es, si se atiende a la cuota de mercado en hogares (porcentaje en valor de venta en el año 2001) se tiene tiendas tradicionales (46% de frutas frescas y 42% de hortalizas frescas),

supermercados (32% de frutas frescas y 30% de hortalizas frescas) e hipermercados (11% de frutas frescas y 12% de hortalizas frescas) (MAPA, 2003). Los supermercados e hipermercados son las dos formas de distribución que más han crecido en el período 1997 – 2001 (6% y 3,5% respectivamente) mientras que las tiendas tradicionales han caído un 3,4% (MAPA, 2003).

Estas dos formas de distribución son, como se ha visto, mayoritarias en nuestro entorno y deben seguir siendo objetivo de las cooperativas que deben seguir teniéndolas como fundamentales en su diseño productivo. Este sería el primer segmento de oferta a considerar: los productos destinados a supermercados e hipermercados.

Ahora bien, estas organizaciones pueden y deben explorar nuevos segmentos para poder obtener, entre otras cosas un mayor valor añadido por sus productos. Uno de los segmentos en auge es el que se propone en esta comunicación: la venta directa de productos frescos de alta calidad a consumidores con un nivel social y cultural medio – alto.

Así, se preveen dos tendencias opuestas en la distribución de alimentos de alta calidad (ecológicos, productos autóctonos de prestigio reconocido, etc). Por un lado, su distribución en grandes establecimientos de 15.000 m² o más (hipermercados) y por otro, a través de tiendas de “conveniencia” (tiendas de barrio en el centro de las ciudades, aeropuertos, estaciones de ferrocarril, etc.) o de pequeños supermercados (entre 150 – 500 m²) . No obstante, la supervivencia de las tiendas especializadas de superficie inferior a los 100 m² se considera bastante difícil mientras que las ventas por internet o mediante “*box schemes*” se prevé que continuaran aumentando (Minetti, 2002).

Lo novedoso de la fórmula propuesta estriba en dos características: el producto ofrecido es un surtido de frutas y /o verduras frescas entregadas directamente al consumidor.

Obviamente, este segmento es totalmente minoritario en este momento pero cobra sentido e importancia si se tiene en cuenta por un lado el crecimiento que está teniendo en todo Europa y en España la demanda de productos agroalimentarios de calidad y respetuosos con el medio ambiente y, por otro, la diferencia que existe entre los precios pagados al productor y los precios pagados por el consumidor por estos mismos productos en el punto de venta. Esta fórmula recibe el nombre en el Reino Unido de “*box scheme*” y se podría traducir como suscripciones de pedidos a domicilio.

Teniendo en cuenta que el Reino Unido y Alemania constituyen los principales países de origen del turismo en la Comunidad Valenciana (especialmente en Alicante) y que este tipo de turista se está convirtiendo en residente en algunas zonas, es factible estudiar la viabilidad de este segmento de mercado para las cooperativas agrarias de esta Comunidad. Además, este segmento de mercado puede verse ampliado por los consumidores nacionales preocupados por su salud y respetuosos con el medio ambiente.

Por lo tanto, la aplicación del “*box scheme*”, al potenciar los mercados locales y la eliminación de intermediarios y distribuidores, puede servir de impulsor del desarrollo rural de las zonas agrarias de la Comunidad Valenciana y beneficiarse del desarrollo turístico. Esta posibilidad supone un modelo de relación entre las cooperativas agrarias y los consumidores de perfil socio–económico medio – alto que facilita el desarrollo rural de la

Comunidad Valenciana a través de la satisfacción de las necesidades de este incipiente segmento de población.

2. ¿Qué es un *box scheme*?

Los “*box scheme*” de frutas y verduras frescas han crecido rápidamente en los últimos años y parecen ser la forma de marketing directo con más posibilidades de futuro (especialmente en el Reino Unido, donde existen alrededor de 300 productores registrados) para las frutas y verduras frescas de alta calidad, especialmente con la etiqueta de orgánico o ecológico. Existen diferentes modelos, pero todos ellos están basados en el principio general de la entrega directamente al hogar del consumidor o a un punto central de venta (tipo mercado local) de una caja de frutas y/o verduras frescas de temporada (preferentemente dentro de lo que se conoce como agricultura ecológica) cultivadas en los alrededores. Algunos ofrecen la posibilidad de elegir entre distintos tipos de tamaños desde catering hasta pequeñas unidades familiares. Otros también ofrecen la posibilidad de elegir el contenido de las cajas. La mayoría de los productores que actúan dentro de este sistema son pequeños agricultores que operan en un área local aunque también existen empresas que compran a explotaciones, distribuidores e importadores y realizan entregas a un espectro más amplio incluyendo en sus gamas fruta, lácteos, carne, vino, etc. Los factores clave para el éxito de esta posibilidad son alta calidad, variedad de oferta, relación calidad/precio y entrega fiable.

Frente a la creciente globalización de la industria agroalimentaria ha aparecido un creciente número de consumidores preocupados por la calidad de los alimentos y los métodos para producirlos. Esto se ha visto acrecentado por los problemas aparecidos con algunas enfermedades cuyo origen parece estar en los nuevos modelos de producción intensiva de alimentos junto a los tratamientos y envasados a los que se somete estos alimentos que deben viajar en ocasiones largas distancias antes de llegar a la mesa final donde serán consumidos. Los *box scheme* ofrecen la posibilidad a los consumidores de acceder a unos alimentos frescos, producidos localmente y a precios razonables. De esta forma se potencia el contacto personal entre productor y consumidor final y se recibe un producto fresco que normalmente ha sido cosechado ese mismo día.

Los beneficios para el productor son múltiples. Por un lado, el ya mencionado contacto directo entre productor y consumidor elimina la sensación de aislamiento que a veces está asociada a la moderna agricultura tecnificada. Los productores pueden, además, responder directamente a las necesidades de los consumidores. Se producen menos desperdicios y residuos puesto que se sabe que se vende lo que se cosecha. Se eliminan intermediarios que determinan qué productos y en qué condiciones. Se establece un mercado más seguro y leal. Los beneficios aumentan ya que como se ha indicado se eliminan distribuidores e intermediarios. Este tipo de comercialización posibilita que existan productores con empresas rentables y sostenibles.

Los productores pueden planificar su producción con un grado de certidumbre razonable acerca del precio al que venderán sus productos. Una de las dificultades es asegurar el poder proporcionar una gama de productos variada (alrededor de 50 productos distintos) de calidad y durante el mayor tiempo posible durante el año. Se plantea así la necesidad de comprar productos para completar la gama cuando no exista esa garantía de abastecimiento o, lo que es más interesante, la cooperación entre agricultores. De esta forma se consigue una gama de productos más amplia y la cooperativa puede encargarse del envasado y de la distribución.

El envasado constituye un importante aspecto que sirve, en este caso, para diferenciar el producto. Normalmente se utilizan tres tamaños (pequeño, familiar y grande) para poder así atraer una mayor cantidad de clientes (incluyendo el circuito de Hostelería – Restauración – Cafetería (HORECA)). Una de las claves está en minimizar el envase y en su reutilización. Se consigue así disminuir costes y desechos.

El transporte es otro factor clave a considerar puesto que constituye un coste importante. La planificación de la rutas y el desarrollo de puntos de ventas propios ayuda a disminuir estos costes.

3. Análisis del consumidor potencial.

Tal y como se ha indicado anteriormente, el concepto “*box scheme*” es sólo aplicable a un segmento de mercado. Este segmento aparece en los países desarrollados como consecuencia de un nuevo modelo de consumo alimentario. El nuevo modelo de consumo alimentario, especialmente de productos hortofrutícolas, se puede definir como aquel que responde a las nuevas pautas sociales de un mercado segmentado horizontal y verticalmente, demandando la incorporación al producto de una serie de características y valores añadidos, especialmente los relacionados con la calidad, seguridad, naturalidad, diferenciación, accesibilidad, oportunidad y conveniencia.

Por el contrario, el precio deja de ser un factor determinante exclusivo debido tanto al incremento de la productividad y de la renta disponible, lo que se traduce en que este aumento de la capacidad adquisitiva adicional se puede destinar a la adquisición de calidad y valores añadidos, que sólo se reflejan parcialmente en el precio final del producto.

En el caso de España, evoluciona hacia la identificación con el modelo propio de los países desarrollados pero con dos elementos peculiares: un cierto grado de diversidad geográfica, determinado por características productivas territoriales tradicionales que condicionan pautas de consumo, aunque con tendencia a converger y homogeneizarse en relación con los procesos de urbanización del nivel de vida y de pautas socioculturales uniformizadoras y, la inserción en el ámbito caracteriológico de la dieta mediterránea, concepto ambiguo, impreciso y diverso, pero que determina pautas comunes en el consumo de alimentos de origen vegetal (Segura y Calafat, 2002).

De acuerdo a ello, el potencial consumidor de productos diferenciados de calidad, se puede definir indicativamente, por medio de los rasgos siguientes (Segura y Calafat, 2002):

a) Status socioeconómico medio y medio-alto. La escala creciente de nivel económico condiciona la adquisición de productos de calidad con elevada elasticidad renta, minimizando las fluctuaciones de la demanda y las opciones de sustitución por productos homólogos de menor precio.

b) Habitante de regiones desarrolladas con alto nivel de renta agrupadas en las zonas del Noreste, Norte, Centro-sur y Levante preferentemente.

c) Residente en municipios mayores de 10.000 habitantes y especialmente, en núcleos mayores con un alto grado de urbanización.

d) Miembro de una familia reducida -uno, dos o tres miembros- pues la reducción del número de miembros del hogar familiar es, en general, un factor potenciador del consumo de calidad.

e) Consume los productos hortofrutícolas de calidad en su propio hogar.

f) El precio -en términos de adecuada relación con la calidad-, para este tipo de consumidor, se convierte en una variable secundaria.

Según indica Joensen (2003) existe un limitado conocimiento acerca de los productos ecológicos en España. Esta falta de conocimiento entre los consumidores españoles es, sin duda la barrera más importante para el desarrollo del mercado ecológico en este país. Con respecto a los consumidores finales ecológicos actuales, el principal motivo de compra es salud y seguridad alimentaria, seguido de sabor y concienciación medioambiental. La mayor parte de estos consumidores finales acepta pagar más por un producto ecológico mientras que menos del 50% de los consumidores no ecológicos aceptaría pagar un precio más alto. No existe una conciencia fuerte de marca entre estos consumidores ecológicos pero si tienen preferencias por productos locales.

Por lo tanto, el consumidor potencial del producto propuesto sería él que reuniese las características referidas. Es decir, un consumidor con un nivel económico, cultural y de vida medio – alto que adquiere el producto por sus valores organolépticos, nutricionales y de salubridad como expresión de nuevos modos de vida adoptados, con cierta independencia del precio.

4. Análisis de la distribución.

Tal y como se ha indicado, el segmento más importante de distribución agroalimentaria está en supermercados e hipermercados. La concentración es el rasgo más destacable de la actual situación de la distribución europea. Frente a ella, los productores, las cooperativas en este caso, cada vez más presionadas, habrán de buscar distintas salidas. Una de las más convenientes, pero no la única tal y como se pretende mostrar en este trabajo, son los acuerdos de colaboración con distribuidores y operadores logísticos. Es conveniente tener presente que esta estrategia de externalización de la distribución por parte de la empresa productora puede tener efectos negativos en la conservación y por lo tanto en el producto que se ofrece (Compés y Andrés, 2004).

La estrategia de la gran distribución en los productos frescos ha experimentado un cambio radical en los últimos diez años debido a la necesidad de buscar elementos que fidelicen a los clientes y aumenten la frecuencia de la visita a la tienda, a la vez que encaja en la perspectiva de suministrar el conjunto de las necesidades. Su desarrollo está vinculado al mayor auge del formato de tienda supermercado ubicado en el centro de las ciudades y capaz de competir con el comercio de proximidad. Esta nueva estrategia se ha traducido en:

- Mayor atención a la sección, que cada vez ocupa mejores y más grandes espacios.
- Desarrollo de marcas propias, para las que se busca un mayor valor añadido.
- Ampliación de las gamas y formatos ofertados.
- Utilización de la buena imagen de sus productos frescos para ganarse la confianza del consumidor.

- Búsqueda de soluciones al merchandising de estos productos, cuestión aún no resuelta del todo y en la que conviven diversas opciones.

La acaparación de cuota de mercado en la distribución, permite que las grandes distribuidoras exijan a los proveedores sus condiciones pudiendo seleccionar aquellos que más se ajustan a sus exigencias. Las salidas de las listas de referencia es un riesgo constante.

Las exigencias van encaminadas en los siguientes sentidos (Compés y Andrés, 2004):

- Gran capacidad de producción que asegure las necesidades de abastecimiento.
- Capacidad de abastecimiento regular a lo largo de todo el año.
- Compromiso de mantener una calidad homogénea a lo largo de toda la campaña.
- Precios ajustados.
- Mejora de las condiciones de transporte.
- Realización de fuertes inversiones en los centros de selección y envasado.
- Colaboración y cofinanciación de campañas de marketing en los centros de venta.
- Mayores necesidades de formación del personal comercial y de gestión.
- Inversiones en equipos informáticos.
- Control del producto desde la zona de cultivo hasta la estantería.

Ante estas exigencias, la alternativa para los productores es clara: la colaboración con la distribución si no se quieren quedar al margen del segmento de consumo mayoritario y el desarrollo de nuevas estrategias de distribución que les permita acceder a segmentos de consumo de alto valor añadido con necesidades no satisfechas.

Estas exigencias, que deben ser satisfechas para entrar en el segmento de la gran distribución, permiten a la cooperativa desarrollar su propia red de distribución que les permita eliminar intermediarios y acceder de manera directa al consumidor propuesto en el apartado anterior.

Negociar con la gran distribución resulta duro para las cooperativas salvo que éstas dispongan de un producto o servicio con un valor añadido espectacular. Asimismo, resulta muy ventajoso para la distribución disponer de una oferta amplia ya que pueden seleccionar y poner en marcha la negociación dura.

Se pueden establecer una serie de recomendaciones, en cuanto a sus productos, para las cooperativas a la hora de desarrollar una estrategia de distribución (López Lluch y Del Campo, 2003):

- Aprovechar las familias de productos de fuerte potencial: postres, condimentos, productos bio y eco, etc.
- Actuar sobre productos regionales promocionándolos en ferias.
- Explotar los mercados estacionales.
- Envasado teniendo en cuenta los criterios medioambientales y con un etiquetaje que identifique el producto y sus componentes.
- Desarrollar la actividad de marcas para la distribución.
- Desarrollar el efecto gama, para destacar y tener presencia en los lineales de venta.

- Asociarse y colaborar con otras empresas de características similares, para obtener economías de escala y mayor poder de negociación y desarrollar la propia red de distribución.
- Desarrollar las posibilidades del comercio a través de Internet utilizando sus propias páginas webs.
- Creación de tiendas para poder conseguir ventas directas a consumidores aumentando los márgenes de beneficio.

Tal y como se ha indicado anteriormente, el consumidor potencial de los “*box schemes*” sería, en principio asimilable, al de consumidor de productos ecológicos o de calidad. Gráficamente, la Figura 1 muestra los distintos canales de distribución existentes para productos agroalimentarios en general y ecológicos en particular.

El desarrollo del concepto “*box scheme*” requiere por un lado eliminar el mayor número posible de intrermediarios. Para esto, es necesario establecer contacto directo con el consumidor potencial y por otro desarrollar la red de distribución propia.

Para establecer contacto directo con el consumidor potencial es necesario en primer lugar darse a conocer. Dadas las características socioculturales del consumidor objetivo sería muy conveniente utilizar las revistas dominicales de los periódicos, revistas de productos tipo “gourmet”. Esto ya se está realizando de manera exitosa con algunos productos tales como el vino.

Este primer contacto debe posibilitar un acercamiento del consumidor interesado al producto y a la empresa para poder satisfacer el primer impulso que será el de información. Para ello, la mejor herramienta sería el desarrollo de páginas webs por parte de las cooperativas. No parece que esta herramienta esté siendo desarrollada y utilizada con todo su potencial por parte del sector cooperativo agroalimentario (AECE, 2002, 2003). Sin embargo, el estudio de AECE (2004) ofrece algunas conclusiones acerca del tipo de internauta que compra por Internet que deben ser reseñadas:

- El perfil del internauta español, muestra que es mayoritariamente varón, con una edad comprendida entre 25 y 34 años.
- El 23.2% de los internautas ha comprado algún producto o servicio por Internet en 2003. Este porcentaje de internautas compradores representa un 9.9% del total de la población, 2.6 puntos más que en 2002.
- Los billetes de avión, barco, tren y autobús encabezan la lista de productos más comprados, y el sector que mueve más volumen de negocio. El 65% de los compradores utilizaron la tarjeta de crédito para pagar sus compras.
- La desconfianza en el sistema de pago y la falta de interés, siguen siendo los principales frenos para comprar por Internet.
- El hogar continua siendo el lugar preferido por los internautas desde el que hacer sus compras on-line.
- La comodidad ha sido la principal razón por la que los internautas decidieron comprar por Internet también en 2003.
- La compra en Internet satisface las expectativas de los compradores en todo momento, como lo declara el 95.8% de los entrevistados.
- Los sellos de calidad o marcas de confianza van ganando difusión. El 33.9% de los compradores los conocen.
- Prácticamente 1 de cada 3 internautas mayores de 14 años llevó a cabo alguna compra a través de móvil en 2003.

Un dato que puede ilustrar el estado de desarrollo de estas herramientas en el sector cooperativo es que sólo el 7% de las cooperativas españolas de 2º grado venden on – line (Mozas y Bernal, 2004). Las posibilidades y principales dificultades del desarrollo del comercio electrónico pueden verse en Colom (2001) y para el caso particular de una empresa vitivinícola, aunque es perfectamente generalizable a las demás empresas agroalimentarias en Gómez - Limón *et al* (2000). Asimismo, un ejemplo aplicado de las posibilidades que abre una acción coordinada en estos aspectos puede verse en www.gustoguide.co.uk o en www.eostreorganics.co.uk .

Las principales amenazas de esta forma de comercio son (Kallas *et al*, 2004): la renuncia de consumidores de conectarse por Internet, la falta de confianza, la inseguridad y la incertidumbre. Así, las empresas tienen que adoptar medidas en cuanto a la creación de un ambiente de confianza, aplicando e introduciendo sistemas más seguros en la aplicación del Comercio Electrónico. En concreto deberán mejorarse las formas de pago, la oferta permanente de productos de alta calidad, la disposición a responder a cualquier contacto y la formación continuada de los consumidores sobre las novedades de los sistemas y las ventajas que tienen al adquirir productos vía Internet.

Las empresas del sector agroalimentario tienen que hacer igualmente frente a los problemas logísticos para enfrentarse a las amenazas de competidores, como es el traslado al medio virtual de la gran distribución. Las empresas agroalimentarias pueden enfrentarse a ésta adoptando unas medidas como la construcción de portales de Internet que agrupe un número elevado de empresas agroalimentarias, para trasladar la fuerza de negociación hacía las industrias, mejorando las condiciones de contratos y disminuyendo así el poder de los grandes distribuidores. Las empresas tienen que mejorar continuamente sus páginas web, ponerlas al día con informaciones que interesen a los consumidores y estén de “moda” para atraer el máximo de clientes (Kallas *et al*, 2004).

En síntesis, el comercio a través de Internet no está lo suficientemente desarrollado para poder basar toda una estrategia de venta en este canal. Sería interesante poder conjugar un aumento del nivel de confianza en este canal con la comodidad que supone poder comprar a través de la Red. Para ello, sería útil desarrollar una red de distribución basada en la confianza y en la comodidad.

El desarrollo de la red de distribución propia es, sin duda, el factor de coste más importante. Vistas las características de los posibles consumidores expuestas en el apartado anterior, lo más conveniente sería acercar la producción a las ciudades de más de 100.000 habitantes desarrollando tiendas especializadas en los barrios habitados por los consumidores potenciales. Estas tiendas serían una variante desarrollada de lo que se señala en MAPA (2004) como tiendas delicatessen. Es decir, no iría dirigida sólo a los visitantes del “medio rural”, sino que intentaría llevar este medio al urbano. El análisis DAFO de estas tiendas puede verse en la Tabla 1.

Estas tiendas deberán potenciar la imagen “eco” de los productos diferenciando su manera de actuar con acciones tales como la utilización de envases fabricados con productos respetuosos con el medio ambiente y que serían plenamente reutilizables (este tipo de acción ya está siendo utilizada por algunas grandes superficies en Europa), la formación continua de los trabajadores para ofrecer una atención especializada, el reciclaje de los residuos, etc. Las tiendas pueden ser utilizadas para potenciar otros aspectos intrínsecos a las cooperativas que sean valoradas por los consumidores potenciales (desarrollo rural, producción autóctona, etc.) abriendo así las posibilidad de

unidades estratégicas de negocio paralelas (turismo rural, visitas a las cooperativas para conocer *in situ* el sistema productivo, etc.).

El establecimiento de la tienda permite, si ésta es exitosa, la fidelización de la clientela. Con esto, se puede pasar a desarrollar acciones de alto valor añadido como pueden ser la compra a través de Internet, el transporte a casa del consumidor final y la oferta de otros productos paralelos (miel, vino, aceite, repostería artesanal, mermeladas caseras, etc.) originarios de la zona donde la cooperativa produce las frutas y hortalizas.

Uno de los principales problemas de esta propuesta estriba, sin duda, en los costes fijos que se generan al establecer una tienda en las ciudades. Como solución, se propone el “*logical incrementalism*” presentado por Cyert y March al hablar de la puesta en marcha de una estrategia (López Lluch y Del Campo, 2003). Este concepto puede resumirse con la idea de ir poco a poco y observando atentamente el entorno partiendo de un paradigma cambiante y fruto del caos. Es necesario, sin duda, partir de estudios previos más detallados a la hora de iniciar una inversión de esta naturaleza.

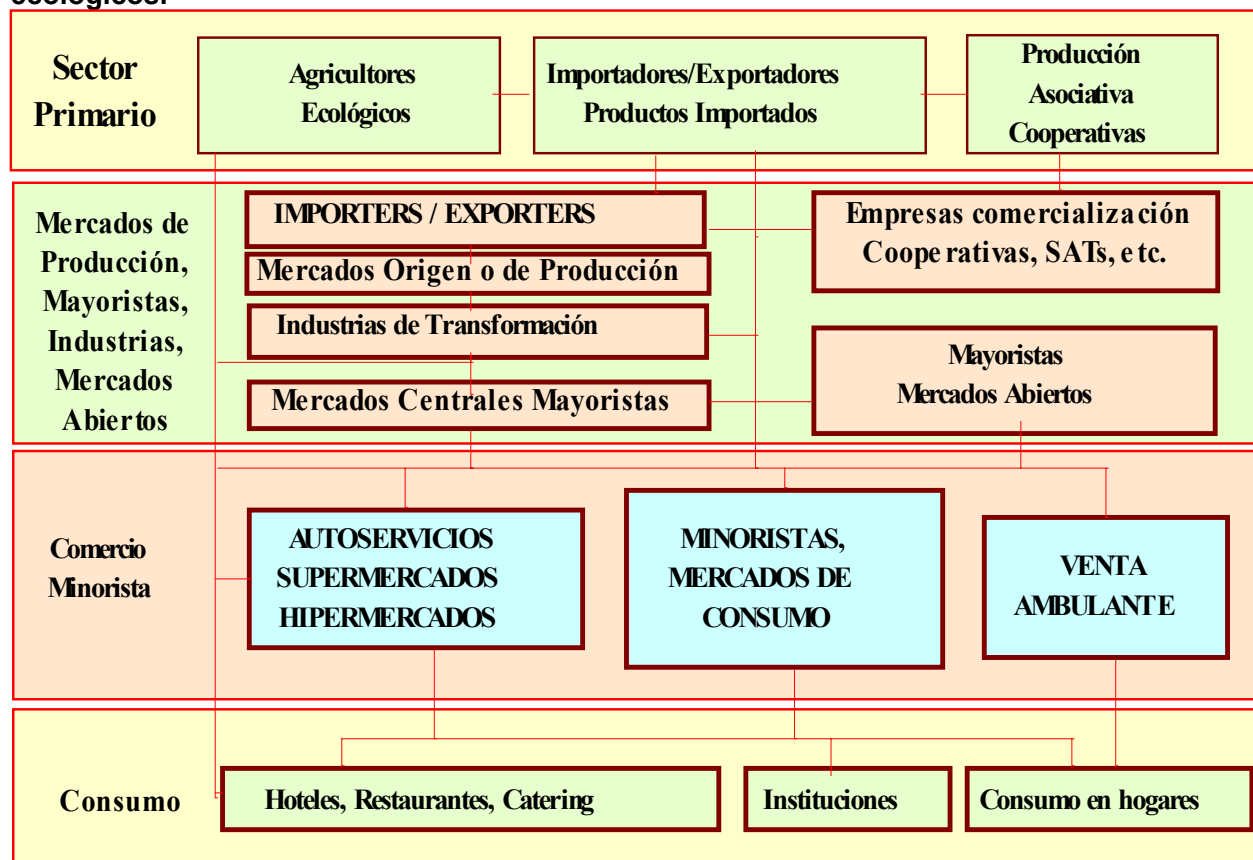
Las ventajas competitivas más importantes del establecimiento propuesto frente al resto de establecimientos que podrían parecer similares es que, por un lado, si estará en condiciones de garantizar al 100% el origen y calidad de sus productos puesto que los produce la tienda misma (aspecto fundamental tras algunos de los problemas de sanidad alimentaria que se han vivido en Europa y el Mundo en los últimos años) y por otro la fórmula consistente en ofrecer un producto variado en origen.

Tabla 1. Análisis DAFO del modelo de tienda propuesto.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cambio en las preferencias y comportamiento del consumidor	Desarrollo de la sección de frutas y verduras y marcas de calidad por las cadenas y los supermercados
Exploración de nuevas actividades en el medio rural: nuevos mercados y clientes	Atomización del sector
	Competencia por parte de otros puntos de venta
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Posición de la cooperativa dentro de la cadena agroalimentaria	Atomización del sector
Especialización en un público determinado	Individualismo y baja coordinación
Fidelización de la clientela	Falta de estrategia comercial

Fuente: Elaboración propia a partir de MAPA (2004) y López Lluch y del Campo (2003)

Figura 1. Esquema de los canales de distribución de productos agroalimentarios ecológicos.



Fuente: Colom y Saez (2001)

5. Conclusiones.

En esta comunicación se han estudiado las posibilidades de aplicación de la venta directa de cajas variadas de productos agroalimentarios con el calificativo de ecológicos o de calidad por parte de las cooperativas agrarias a un segmento de consumidores finales partiendo de dos premisas:

- la diferencia existente entre los precios percibidos por los productores y los precios pagados por los consumidores por el mismo producto,
- la existencia de un segmento de población cada vez más numeroso que está abandonando el modelo de consumo de alimentos tradicional y que está cada vez más preocupado por su salud, el medio ambiente, el desarrollo sostenible, las producciones autoctonas de calidad, etc.

Se han visto algunos de los requisitos necesarios para desarrollar este posible segmento de mercado. Los dos parámetros que, a priori, parecen más significativos son, por un lado, el diseño y la utilización de páginas webs y por otro, el desarrollo de la propia red de distribución.

El diseño y utilización de páginas webs no es ya una ventaja competitiva sino que se ha convertido en una herramienta indispensable para las empresas en la actualidad. Las posibilidades que abre en el campo del marketing directo de productos de calidad son la clave para introducirlas en esta propuesta.

El desarrollo de la propia red de distribución, aunque sin duda constituya un factor de coste importante, permite acercar el producto al consumidor final. Esto posibilita capturar todo el valor añadido del proceso. Tiene sentido en este segmento que valora aspectos tales como fiabilidad y confianza y por los márgenes que la distribución carga sobre el producto final.

Este tipo de negocio se plantea como una actividad económica más por si misma. La puesta en marcha de estas tiendas constituye una iniciativa alternativa y complementaria a la agraria, que persigue el desarrollo rural, y la valorización comercial de los productos de los socios. Como consecuencia de la tipología de cliente que se apunta, los productos son de alta calidad. Esta calidad se basa en el origen geográfico ("productos de la tierra"), en su carácter cooperativo, o en la garantía de seguridad alimentaria y trazabilidad. En general, la presentación de los productos es muy cuidada: se busca el carácter selecto de la imagen.

Este tipo de enfoque permite, además, vincular al consumidor con otro tipo de actividades y productos rurales que las cooperativas pueden y deben potenciar para desarrollar el entorno en el que se asientan y ellas mismas.

Bibliografía.

Asociación Española de Comercio Electrónico "*Comercio electrónico en España. Ventas al consumidor*" en <http://www.aece.org>, 2002.

Asociación Española de Comercio Electrónico "*Estudio sobre la aplicación del comercio electrónico B2B en las Pymes españolas*" en <http://www.aece.org>, 2003

Asociación Española de Comercio Electrónico "*Estudio sobre comercio electrónico B2C 2004*" en <http://www.aece.org>, 2004

Arcas, N. "*Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación*". CIRIEC – España, nº 41, agosto 2002, pp 139 – 162.

Colom, A. "*Introducción al e – business y al comercio electrónico (e – commerce): variables organizativas y de marketing one – to – one en el nuevo milenio*" en www.eurl.es, 2001.

Colom, A.; Saez, E. "*La agricultura ecológica en España. Siguiendo el reto de una alternativa saludable y de seguridad alimentaria*" en www.usc.es, 2001.

Compés, R.; Andrés, S. "*La logística de la alimentación perecedera. Problemas y soluciones*". Distribución y Consumo, marzo – abril 2004 pp 69 - 77

Desarrollo agrario y desarrollo rural: los agricultores, nuevos actores de desarrollo. Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 1998.

Estudio sobre la comercialización agroalimentaria en el sector cooperativo agrario español. Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 2004.

Fernández, M.; Puig, Antonio. “*El papel del cooperativismo en el turismo rural de la Comunidad Valenciana*”. CIRIEC – España, nº 41, agosto 2002, pp 183 – 212.

Gómez – Limón, J.A.; San Martín, R.; Peña, N. “*El uso de Internet en el comercio y el marketing vitivinícola. Análisis del sector en España*” Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros, nº 189, 2000, pp 119 – 156.

Joensen, M. *Organic foods in Spain 2003.* Faroe Islands, 2003

Juliá, J.F.; Marí, S. *Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias.* CIRIEC – España, nº 41, agosto 2002, pp 25 – 52.

Kallas, Z.; Gómez – Limón, J.A.; San Martín, R. *Comercio y marketing electrónico de los productos agroalimentarios de calidad certificada en Castilla y León.* V Congreso de Economía Agraria. Santiago de Compostela, 2004.

La alimentación en España. Ed. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, Madrid, 2003.

López Lluch, D.B.; del Campo, F.J. *Dirección Estratégica para la Empresa Agraria y Alimentaria.* Ed. Universidad Miguel Hernández. Elche. 2003

Mozas, A.; Bernal, E. “*The information technologies based on Internet in the Spanish second level co – operatives*” International Cooperative Alliance. European Conference – Research Committee, Segorbe 6,7 May 2004

Mineti, A. C.2002) *Marketing de productos ecológicos.* Madrid. Ed. Pirámide y ESIC Editorial 2002.

Segura, P.; Calafat, C. *El nuevo modelo de consumo de frutas y hortalizas. Un análisis socio – económico.* En www.infoagro.com, 2002

Stacey, R.D. *Strategic Management and Organisational Dynamics: the Challenge of Complexity.* Ed. Pearson Education Limited (Harlow) 2003

Wilson, R.M.S.; Gilligan, C. *Strategic Marketing Management.* Ed. Elsevier Butterworth – Heinemann (Oxford) 2003.