



COMUNICACIÓN

LA COMERCIALIZACIÓN HORTOFRUTÍCOLA EN LA ISLA DE IBIZA

Antonio Terrasa Reines
Presidente de la Cooperativa Agroevissa

1. INTRODUCCION.-

La Sociedad Agroevissa S. Coop se constituyo el 31 de Marzo de 1998, como resultado del proceso inicial iniciado años atrás para la constitución de una entidad asociativa entre cuyos objetivos pretende desarrollar :

- La prestación de suministros y servicios y en general la operaciones encaminadas a la mejora técnica y económica de sus socios y asociados.
- Programar la producción adaptándola a la demanda tanto desde el punto de vista de su cantidad como de su calidad
- Fomentar la concentración de la oferta y la puesta en mercado de las producciones de sus socios.
- Reducir los costes de producción mediante la utilización, a ser posible en común , de los medios técnicos y humanos.
- Regularizar los precios percibidos por los productores, evitando excesos de oferta en momentos puntuales bien mediante la búsqueda de canales comerciales fuera de la isla o promoviendo su retirada del mercado .
- Fomentar las técnicas de cultivo, producción y gestión de residuos respetuosas con el medio ambiente.
- La Cooperativa se constituyo con 26 socios que conjuntamente aportan una superficie de 350 Ha. De las cuales 175 Ha. Son de regadío, 70 Ha. De secano y 40 improductivas.

Si bien se ha actuado y avanzado en la consecución de la mayor parte de los objetivos inicialmente propuestos, en el que ha sido necesario actuar de una forma mas activa ha sido en el de la comercialización , aspecto que en consecuencia centrara la mayor parte de nuestro estudio. En cualquier caso su mayor éxito ha sido la capacidad para obtener un espacio propio, en el que desarrollar su actividad, dentro del complicado entramado de la distribución de productos hortofrutícolas en la isla . Se trata ahora de consolidar e ir ampliando ese espacio para la distribución de productos locales, que de una forma directa es el estímulo necesario para frenar el deterioro que sufra el sector agrícola pitiuso , hasta el punto de ponerlo en vía de desaparición como actividad económica.

Actualmente la cooperativa cuenta con 34 socios titulares de otra tantas explotaciones con un total de superficie productiva de 210 Ha de regadito de las cuales 120 se dedican a hortalizas y 90 de frutales.

En el primer año de funcionamiento 1999 se comercializaron un total de 2.300.000 Kg., pasando en la campaña 2000 a un total de 3.800.000 Kg. y una previsión para el 2001 de 4.500.000 kg.

Resulta evidente sin ningún tipo de análisis previo que su desarrollo en este corto periodo ha sido mas que satisfactorio, a pesar de haber tenido que superar un gran numero de problemas .Puede afirmarse que el grado de satisfacción de sus socios es muy bueno .

2. ANALISIS DE LAS PRODUCCIONES DE AGROEIVISSA

2.1.- GENERALIDADES.-

Agroeivssa SCoop inicia su funcionamiento en mayo de 1999, constituida por 33 socios como resultado de la agrupación de otros grupos de defensa vegetal y jóvenes agricultores . Dentro de ellos pueden establecerse dos grandes grupos uno dedicado a la producción de frutas en especial cítricos y otro de productores de hortalizas , existen productores que realizan ambos tipos de productos pero estos son minoritarios.

Previamente a su apertura, se realiza un análisis de las producciones que pueden aportar cada uno de los socios estimándose para campaña 1999/2000 en unos 2000000 de kg. Esta cifra es alcanzada en dicha campaña , observándose que la concentración de la oferta permite alcanzar una nueva tipología de clientes y que a pesar de la carencia de una estructura comercial organizada esta resulta muy inferior a la demanda .Los escasos excedentes puntuales que se producen en algunos productos son debidos mas a la falta de coordinación entre las producciones semanales previstas por los socios y las ventas a realizar .

Para la campaña 2000/2001 se asumen unas necesidades de crecimiento que permitan :

- La atención continuada a los clientes de la primera campaña
- Una distribución mas homogénea de la actividad de la empresa a lo largo del año. Evitando su casi paralización en el periodo invernal y su saturación a lo largo del periodo estival

La generación de recursos que permitan la creación y a mantenimiento de una estructura autónoma como empresa manipuladora y comercializadora , intentando generar los recursos precisos para la cobertura de los gastos fijos .

Estas medidas permiten una mayor dedicación de los socios a sus explotaciones a la vez que la posibilidad de concentrarse cada uno, en especial los de hortícolas en un menor numero de cultivos y un mayor volumen de cada uno de ellos sin disminuir la gama de productos ofertados

2.2 En cualquier caso todas los objetivos marcados para el 2000 derivan de la simple observación de la actividad realizada en la campaña anterior, sin observar las repercusiones que esta oferta puede tener sobre el mercado local., por la simple observación de las carencias y excedentes de productos.

ANALISIS DE LAS PRODUCCIONES DE AGROEIVISSA 2000.

Se considera como campaña el año natural. Se analizan los volúmenes de todos los productos aportados por los socios así como la repercusión de cada uno de ellos en la totalidad de las ventas. Inicialmente y con el fin de analizar la estructura productiva de la empresa se agrupan en dos grandes grupos productos patatas y hortalizas y frutas. Estas últimas se analizan separadamente considerando por un lado lo que denominaremos frutas de huerta y por otro frutas de árbol, ya que en cierto modo pueden ser sustitutivas y el precio de unas puede repercutir sobre la demanda de las otras. También la oferta de las primeras puede modificarse anualmente, mientras que una reestructuración de las segundas necesita de periodos más amplios y su ciclo de cultivo plurianual requiere análisis de la demanda a más largo plazo.

APORTACION DE LA PRODUCCION DE AGROEVISSA SOBRE CADA TIPO DE CONSUMO

Porcentaje Porcentaje Porcentaje

PRODUCTO sobre consumo sobre consumo sobre consumo total residente turístico

TOMATE 24% 49% 45%

PATATA 6% 8% 20%

LECHUGA 9% 21% 17%

SANDIA 24% 77% 35%

MELON 16% 33% 30%

CEBOLLA 11% 21% 25%

PIMIENTO 17% 28% 46%

PEPINO 28% * *

NARANJA 30% 39% 126%

LIMON 25% 46% 54%

MANDARINA 35% 35% **

FRESON 11% 11% **

* En el caso del pepino se desconocen los datos del consumo local.

** En el caso de mandarinas y fresas dada su época de producción invierno-primavera se considera que no existe consumo turístico.

2.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.-

De la comparación entre los datos obtenidos sobre la demanda y la oferta actual de Agroevissa, unas orientaciones sobre la estructura productiva de la sociedad, considerando el tipo de estrategia comercial que esta adopte.

2.4.1 GENERALIDADES.-

Si bien antes de 1980 los productos agroalimentarios locales se encuentran fuera de los circuitos alimentarios, al final de 1980, comienza a aceptarse la valorización de los productos locales y ya en los últimos años se ha acelerado bajo el efecto combinado de la evolución de la demanda y los rápidos cambios en la agricultura. El consumidor muestra un entusiasmo creciente por productos vinculados a una zona identificable por productos de calidad, diferenciada, sanos, portadores de sabores y placer, y por que no de nostalgia sobre el pasado. A la vez se aceleran los cambios en la agricultura a través de una caída continua de los precios de las producciones trivializadas (que siempre podrán obtenerse en otro lugar a menor precio)

una mayor dependencia de las ayudas compensatorias a la producción, que por otra parte tienden a disminuir progresivamente con el paso del tiempo hasta desaparecer . De hecho la orientación hacia la valorización del producto local marginal hasta nace poco ,esta convirtiéndose en fundamento estratégico de importantes zonas agrícolas europeas pasándose del intento de abastecimiento de un mercado nicho para tomar la importancia de un segmento del mercado muy codiciado en adelante por los industriales y los distribuidores. Las numerosas investigaciones realizadas a nivel europeo sobre el consumo de productos de la tierra indican una cuota de mercado potencial del 30%.

Se trata pues de establecer una estrategia de comercialización que valore el territorio, población ,productos, vinculados a los recursos del territorio, favoreciendo el desarrollo de actividades difícilmente deslocalizables. Los referentes anteriores, unidos a las características propias de la isla donde ya tradicionalmente ha existido y perdura una apreciación singular del producto local , confirman la estrategia de partida de la sociedad de tender no solo a una concentración de la oferta ;sino de una especialización en productos hortofrutícolas de calidad. Esto implica el asumir como objetivos productivos no todos los segmentos del consumo local , sino específicamente aquellos capaces de absorber los costos específicos de una agricultura local , limitada física y económicamente.

En consecuencia tomamos como referencia ese segmento de mercado del 30% , capaz de apreciar a medio plazo el producto local de calidad. Para ello analizamos los principales productos, teniendo en cuenta la competencia actual de los productores que implica que la producción de un 30% de productos de este segmento, puede representar una producción actual de un 60% o mas del consumo.

En definitiva planteamos como estrategia productiva :

La mejora de variedades y técnicas de producción en aquellos productos que se sitúen en tomo de un 40% del consumo estimado. Con crecimientos moderados, lentos y progresivos. Un crecimiento en aquellos que no alcancen un 30% del consumo. Analizando anualmente las repercusiones que dichos aumentos tienen sobre los precios de referencia de mercados nacionales.

3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL DE AGROEIVISSA

3.1 GENERALIDADES.-

Previamente realizamos un análisis de la situación actual de la estructura de comercialización y distribución de productos hortofrutícolas en la isla , para analizar a continuación la situación de la sociedad dentro de este entramado y proponer posteriormente su estrategia de desarrollo desde el punto de vista comercial.

3.2 ANALISIS DE LOS CIRCUITOS COMERCIALES ACTUALES.-

Un análisis de la situación actual de los circuitos comerciales, resultaría difícilmente comprensible sin estudiar su evolución en los últimos años. La agricultura tradicional Pitiusa fue una agricultura de auto consumo ,con lo cual el objetivo prioritario era satisfacer las necesidades alimentarias de la unidad .familiar que se correspondía unívocamente con la explotación. Una parte de los pequeños excedentes se intercambian entre las explotaciones y el resto se vende en los pequeños mercados locales que tienen lugar periódicamente, bien

directamente o a través de asentadores , con el objeto de procurarse ,los bienes y objetos que el agricultor no dispone en su explotación.

En definitiva la estructura comercial necesaria para la distribución de productos hortofrutícolas era casi inexistente por innecesaria.

Próximos a los años 50 la agricultura tiene un auge importante con la entrada en producción de las plantaciones arbóreas de almendro, algarrobo y albaricoqueros realizadas en los años anteriores que generan junto al auge de la patata temprana ,producciones excedentarias para la cual se encuentra fácil salida a península e incluso en el caso de albaricoque y patata al extranjero. Ello da lugar a que un grupo de comerciantes se especialicen y establezcan sus pequeños almacenes para agrupar las producciones y comercializarlas fuera de la isla .

A partir de los años 60 la afluencia masiva de turistas provoca en un tiempo mínimo el transito de una economía agraria de subsistencia a una economía de mercado. Ello implica un trasvase importante de mano de obra del campo al sector turístico y como consecuencia un gran aumento de la demanda de productos hortofrutícolas unido a un mantenimiento y posterior disminución de la oferta . Muchos de los almacenistas dedicados a la exportación ,se convierten en importadores de estos productos y algunos asentadores ocupan también este. La rapidez con que se produce este cambio permite la proliferación de un gran numero de pequeños "mayoristas" encargados de abastecer el mercado local .La estructura precisa es mínima ,un pequeño almacén, unos contactos en los mercados distribuidores en península y un vehículo de transporte son suficientes y así se estructura el circuito comercial representado en el esquema CIRCUITOS COMERCIALES adjunto y que podría considerarse como valido hasta bien entrados los 80 .

Su funcionamiento establece dos canales casi independientes. El primero para los productos locales, el agricultor reestructura sus producciones hacia la demanda del sector turístico y busca sus propios clientes, pequeños comercios próximos a su explotación, compromisos de suministro de algunos productos ala hosteleria y restauración y va creando así sus propios circuitos cortos de comercialización. Por otra parte el sector comercial establece su funcionamiento, mediante la compra en firme de productos en mercados centrales peninsulares, básicamente de Valencia , su transporte hasta la isla y su comercialización en almacén o distribución a domicilio. Establecen así circuitos mas largos de comercialización. Un hecho singular es que el continuo crecimiento durante algunos años del numero de comerciantes hace que sus volúmenes individuales sean bajos y se encuentren con problemas en temporada baja con volúmenes de compra muy pequeños y encomienden a veces a los propios mayoristas de península que agrupen los pedidos de varios clientes para abaratar costes de transporte. Dicho fenómeno limita posibilidad de eliminar la figura del mayorista en Valencia y comprar ,al menos los productos de mayor volumen, directamente en origen.

Como consecuencia de todo lo anterior y singularidad especifica de la isla , al existir un gran numero de oferentes de productos hortofrutícolas y un gran numero de clientes, sin que un mercado haga coincidir oferta y demanda , resulta imposible la formación de precios para el producto a nivel insular , pudiéndose encontrar diferencias de precio para un mismo producto de hasta un 100 %. Dichas disparidades hacen que algunos detallistas con un volumen importante opten por comprar directamente su producto utilizando los mismos canales que los mayoristas y progresivamente puedan, a la vez que abastecer sus comercios ,ofertar su producto a pequeñas hoteles y restaurantes aumentando aun mas el numero de comerciantes. La saturación del sector, la ausencia de un gran centro de compras y la escasez de recursos

humanos que alcanza también al sector turístico, motiva que casi de una forma generalizada la distribución deba realizarse a domicilio.

Esta estructura sobrevive hasta que a partir de los años 80 se producen dos fenómenos, la agrupación o compra de establecimientos hoteleros y la creación de cadenas hoteleras lo cual implica, además de otras economías de escala un incremento de su capacidad de compra. Ello conduce a la creación de centrales de compra que gestionan el total de suministros de productos. de sus establecimientos, alcanzando volúmenes de compra en muchos casos superiores a los de los propios mayoristas y capacidad de acceso directo a los mayoristas en península. Comprando directamente a ellos y concertando su transporte y distribución. En otros casos encomiendan a los propios transportistas que realicen también la gestión de compra y su distribución. Los mayoristas locales ven cada vez mas limitada su oferta a este tipo de clientes, a productos complementarios o desfases en la previsión de consumos. Por otra parte siguen actuando como suministradores de pequeños establecimientos hoteleros sin agrupar, y concentrándose en la restauración y el comercio a detalle. Este fenómeno provoca la desaparición de un numero importante de ellos, mientras otra parte importante se limita a una función de mera distribución.

Esta nueva estructura de compra reflejada en circuitos comerciales 2-1, acorta los circuitos pero evidentemente en beneficio del sector hotelero que obtiene unos precios mas estables y en consonancia con los precios de mercado nacional. En lo que atañe a los productores locales, la aparición de dichas centrales de compra les dificulta acceder a ese segmento del mercado ya que sus volúmenes ofertados son claramente insuficientes para el grupo y deben concentrarse en los otros segmentos de la cadena comercial, en pequeños hoteles o en acuerdos de suministro de algunos tipos de productos.

Un proceso similar tiene lugar en el sector detallista, los intentos de agrupación en diferentes entidades fracasan a pesar de realizar algún intento de compra en común de productos hortofrutícolas. Es en este momento cuando se produce la entrada en la isla de algunas grandes cadenas de alimentación. si bien en principio su objetivo es la implantación de un cierto numero de grandes superficies, las limitaciones legales establecidas a nivel Balear limitan su proliferación y la limitan a la creación de los dos establecimientos que podrían catalogarse como medianas superficies. Sin embargo el crecimiento de población y la afluencia creciente de turismo hacen el mercado local de productos de alimentación atractivo y estas cadenas, ante la imposibilidad de crear nuevas medianas superficies, optan por el establecimiento de una red propia de establecimientos distribuidos por todos los núcleos importantes de población. El funcionamiento de estas grandes cadena, siempre considerando el sector de frutas y hortalizas, consiste en el establecimiento de una central de compras nacional, que puede disponer incluso de su propio centro de Inanipulación y envasado en península y un centro local de compras el cual es abastecido directamente por mayoristas de Barcelona o Valencia, cuando no realizan sus compras directamente en zonas productoras. Este centro abastece al establecimiento principal y distribuye a su propia red de supermercados a través de un almacén distribuidor esta red se encuentra actualmente en expansión. Por otra parte una vez introducidos en el sector y observando la ineficiencia de las estructuras comerciales existentes detectan que el segmento de comercio 31 por menor y la restauración como clientes potenciales a ser abastecidos por su propio almacén central, que rentabiliza aun mas su estructura 31 distribuir sus productos no ya solo a su propia cadena, sino a otros detallistas y 31 sector restaurador, los cuales obtienen mejores precios que a través de sus distribuidores anteriores. El éxito de esta iniciativa motiva la creación de dos nuevas entidades tipo Cash el año 2000 es decir que prescindan de su red propia de establecimientos y tienen como objetivo la venta 31 mayor, en su propio almacén,

especializándose en detallistas y restauración. Su funcionamiento esquemático puede observarse en el diagrama "Circuitos comerciales 2-2.

Es de señalar el interés de estos centros de distribución por los productos hortofrutícolas frescos, en tanto por el hecho de ser perecederos aumentan la frecuencia de compras y ayudan a fidelizar al cliente. Mientras tanto el sector mayorista ve cada vez mas limitado su presencia en los diferentes segmentos del mercado.

El pequeño productor en esta situación se encontraba, antes de la creación de Agroevissa , con que su capacidad productiva se limitada exclusivamente por su capacidad comercial y de distribución ,que debe dedicar mas de un 30% de su tiempo , en plena temporada, a comercialización y distribución. y en consecuencia su horizonte va limitándose a detallistas y algunos comercios que deciden dedicarse a la comercialización del producto local , Su producto, especialmente los mas perecederos , siguen siendo demandados por grandes superficies y mayoristas , pero su situación negociadora es excesivamente débil ante ambos .

3.3 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA COMERCIAL DE AGROEIVISSA.

Desde principios de 1998 viene gestándose la actividad de Agroevissa , se realizan estudios previos ,bastante ajustados sobre los tipos y cantidades de productos a ofertar , pero se analizan muy someramente los aspectos comerciales. En mayo de 1999 inicia su actividad, detectándose de inmediato la necesidad de concentrar su atención, dentro de las múltiples actividades previstas por la sociedad, en el ámbito comercial.

El punto de partida inicial es simple. La concentración de las producciones de los socios en un centro de ventas , la aportación de cada uno de ellos de su cartera de clientes y la creación de una gestión económica y comercial profesionalizada .La manipulación y confección de productos se limita inicialmente a los cítricos, dejando la manipulación de los restantes productos en manos de los socios. Como resultado de este primer periodo de actividad generan la siguientes conclusiones :

- Un espectacular aumento de la capacidad de venta, al poder acceder a segmentos del mercado que individualmente eran inaccesibles.
- A pesar de conseguir inicialmente una afluencia considerable de compradores al almacén. Los hábitos de los clientes de recibir el producto a domicilio unido a una capacidad de distribución insuficiente de la sociedad hace que en algunos casos deben colaborar los propios socios en la distribución y venta en almacén.
- La falta de capacidad de distribución genera la sustitución de pequeños y medianos clientes por grandes clientes.

Muestra la necesidad de crear una mejor estructura de gestión y comercialización que libere a los socios de su trabajo en la cooperativa y les permita su plena dedicación a sus explotaciones a fin de aumentar volúmenes de producción que permitan , atender al aumento de la demanda obtenido. La necesidad de realizar un estudio a medio plazo de las líneas de desarrollo de Agroevissa , sus potencialidades y limitaciones.

4 DIRECTICES A SEGUIR y DIMENSIONAMINETO DE LA EMPRESA A CORTO y MEDIO PLAZO

4.1 GENERALIDADES.-

El desarrollo de la empresa desde su apertura hasta el momento actual , ha sido espectacular con crecimientos anuales del orden de un 50 % , debidos mas al aumento de la capacidad productiva de los socios, que al aumento de nuevos socios. Ello en gran parte es debido ha que ha venido a ocupar un espacio vacío, desde los años 60 , dentro del la cadena comercial de productos hortofrutícolas insular .Permitiendo el acceso de una forma competitiva de las producciones locales desde el agricultor hasta el consumidor . Anteriormente las pequeñas producciones dispersas de cada uno de los socios se diluían y pasaban desapercibidas frente a los grandes volúmenes importados desde la península. Por el simple hecho de concentrarse han pasado a adquirir un volumen significativo que junto con la gestión comercial única de estos productos frente a los diferentes operadores del sector los hacen aparecer en la verdadera entidad que ya tenia el producto local , incluso antes de su creación.. Por otra parte ha permitido el acceso y la capacidad de negociación con segmentos del mercado antes inaccesibles al productor en condiciones de cierta igualdad.

También ha puesto por primera vez frente a frente la oferta y demanda de productos locales denotando el desequilibrio existente entre la primera y la segunda. y como resultado de ello el crecimiento instantáneo de las posibilidades productivas de cada socio , que en algunos casos se encuentran casi al 100 % de sus capacidades .

Es ahora el momento, después de casi dos años de crecimiento un tanto improvisado y ante la demanda creciente de diseñar y planificar estrategias que permitan el crecimiento sostenido de la cooperativa.

Dicho crecimiento es imprescindible dado que la necesaria profesionalización de la gestión de la empresa, ha requerido la creación de una infraestructura mínima de recursos humanos y materiales especializados en cada uno de los ámbitos en que opera, que aporte a los socios los servicios imprescindibles en una agricultura moderna .Ello que lleva consigo que los gastos fijos para su mantenimiento sean relativamente elevados, sobre todo cuando como se observa en el capitulo anterior, la producción presenta un cierto grado de estacionalidad , que si bien debe intentar atenuarse, las condiciones climáticas y económicas de la isla harán que sea muy difícil su desaparición.

Ante la situación actual y el desequilibrio existente entre oferta y demanda, la solución intuitiva y mas frecuente del sector es el crecimiento rápido y indiscriminado de la producción sin analizar otros factores. Esta forma de incrementar el volumen de facturación de la sociedad , no tendría en cuenta las limitaciones socio económicas y naturales del territorio. Por un lado las posibilidades de venta de productos fuera de las islas, en volúmenes importantes, de una forma sistemática es prácticamente inviable puesto que reduce los precios en los costes de transporte: que asi mismo encarecen los precios de los medio de producción que es imprescindible obtener del exterior .La alta renta media de las islas que por un lado implica la obtención de mayores ingresos por parte del agricultor también produce un encarecimiento de los recursos humanos. Finalmente es un hecho constatado que los aumentos bruscos de producción ocasionan a partir de un cierto nivel, un incremento de costes, y una estabilización o incluso disminución de los precios con lo cual se obtiene un aumento de facturación pero una estabilización o disminución de las rentas. A todo ello se debe añadir un factor limitante esencial que es la escasez de recursos hídricos del territorio.

Otra posible alternativa es el establecimiento de un crecimiento, sostenido, moderado y equilibrado, soportable por los recursos del territorio ,que unido a una especialización en productos de calidad y en consecuencia de mayor valor añadido, generen de esta forma mayores ingresos sin incrementar excesivamente los volúmenes producidos.

4.2 ESTRATEGIA ADOPTADA.-

Si a las consideraciones anteriores, unimos:

- Los datos que aportan estudios realizados en el resto de la C.E.E. , según los cuales se puede cifrar en un 30% los consumidores, en los países que la constituyen, que demandan y en consecuencia valoran los productos locales de calidad, diferenciados, sanos y portadores de tradición .
- La existencia de forma tradicional de este tipo de consumidor en la isla y la característica de estos productos de no poder ser sustituidos con facilidad por otros de diferente procedencia .Lo cual ya puede comprobarse a partir de los datos analizados en este estudio con productos claramente diferenciados a nivel de consumo local como, la patata, la sandia la col ibicenca entre otros .
- Las dimensiones reducidas y alta densidad de población del territorio que permiten una fácil difusión de las peculiaridades del producto

Todo en conjunto hace que nos decidamos por la segunda alternativa, abordándola eso si de una forma progresiva, mediante una estrategia "paso a paso" comenzando por atender la demanda ya existente a través de los canales actuales, para a progresivamente abordar los segmentos del mercado mas receptivos, observando el grado de aceptación y reorientando las producciones en función de la aceptación del mercado.

De esta forma , la estrategia puede resumirse en la consolidación y búsqueda progresiva de productos sanos ,sabrosos, naturales y dotados de una identidad vinculada al territorio.

4.2.1 PRODUCCION DE CALIDAD-

La calidad del producto es determinante de toda la estrategia, no hay una forma de venta buena , ni clientes fieles para productos de escasa calidad.

A tal efecto es conveniente precisar como definen de una forma general el concepto de calidad 1:8.0. "La calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o un servicio que le permite responder a las necesidades expresadas implícita o explícitamente por los consumidores."

Esto debe servirnos para no incurrir en errores al aplicar criterios estándar de calidad .De hecho al proceder la mayor parte de la producción de mercados centrales de Valencia o Barcelona el producto presenta unas características de homogeneidad en tamaño, color, etc destinadas a ese mercado: Al empezar a confeccionar producto local se ha tendido a ese tipo de presentación y en algunos casos se ha observado un rechazo por el consumidor tradicional de productos locales ,confundiéndolo con producto de península. Ello es debido a que tradicionalmente ,la ausencia de medios técnicos de la agricultura local , obligaban y aun

obligan a la confección manual de una gran gama de productos lo cual dotaba al producto de una cierta heterogeneidad característica que en cierto modo se asocia al auténtico producto local. Es por tanto una característica a tener en cuenta a la hora de confeccionar producto de calidad para el mercado local.

No obstante se deben definir unos criterios para implantar y desarrollar una gama de productos de calidad en la empresa. Existen varios modelos de las características cualitativas de los productos alimenticios, pero sin pretender ser exhaustivos nos centraremos en cuatro:

Características gustativas .-Que permitan responder al "placer de comer" de los consumidores :Los productos de que pretendamos comercializar como productos locales de calidad deben poseer una característica gustativa innegable, deberán poderse confrontar con los mejores productos de la zona. Dicha característica se alcanza en el campo ya tal efecto realizar una serie de puntualizaciones .

Se deben continuar utilizando en lo posible variedades autóctonas o que el consumidor las considera como tales. Dado el ritmo de evolución y necesidad de adaptación a nuevas variedades, se sustituirán por aquellas que sean más similares a las locales y en ningún caso hacer predominar el carácter de productividad sobre la del sabor y calidad al ir realizando la necesaria evolución. Del mismo modo se diseñarán los planes de fertilización de forma que se prime la calidad sobre la cantidad.

Se mantendrá el momento óptimo de recolección en plena madurez aun en los frutos climatéricos, aprovechando la proximidad entre productor y consumidor. A fin de mantener la relación óptima entre azúcares y ácidos ya que una recolección precoz da lugar a frutos ácidos por los bajos niveles de azúcares, mientras una recolección excesivamente tardía da lugar a frutos sosos por los niveles excesivamente bajos de ácidos

Calidad sanitaria .-

La legislación europea sobre productos alimentarios es uno de los sectores donde más ha influido el derecho comunitario con más de 400 disposiciones en este ámbito. Hoy en día el productor es responsable de preservar y garantizar la higiene de sus productos alimentarios. Las explotaciones y pequeñas empresas alimentarias han experimentado y experimentarán, grandes dificultades, debidas a la ausencia de soluciones técnicas adaptadas a una economía de pequeña escala. : pero en cualquier caso la garantía de unas adecuadas condiciones sanitarias será a medio y largo plazo una de las condiciones que determinen la supervivencia de la empresa en tanto en cuanto aporten credibilidad a la calidad de sus productos. Se trata pues de uno de los puntos que por su dificultad, debe actuarse de una forma progresiva pero inmediata.

La primera fase se inicia en la producción ,.

~ A tal efecto se encuentra en marcha un plan piloto de implantación de lucha integrada dentro de la sociedad para la campaña 2001. Como consecuencia de él y su desarrollo posterior, debe ser un objetivo de la sociedad el conseguir que un periodo máximo de dos años pueda ofertarse entre un 30% y 40 % de la producción de los principales productos ofertados como producto integrado .

~ Entre tanto se procederá a la implantación de la lucha biológica como paso previo a la utilización de productos fitosanitarios .

~ Cuando sea necesaria su utilización se tenderá a utilizar los de menor persistencia, toxicidad y mínimo nivel de residuos.

- ~ Se utilizaran productos con etiqueta y numero de registro en vigor, autorizados y según las instrucciones de la etiqueta.
- ~ Cada unidad de cultivo llevara una :ficha registro donde consten las aplicaciones con fecha , tipo de tratamiento, dosis y estado vegetativo de la planta se observaran estrictamente los plazos de seguridad.

Se propone de forma complementaria la realización experimental ya en esta campaña de un control de residuos en los productos mas sensibles ,de forma que puedan corregirse a corto plazo la utilización de determinados productos.

A nivel de manipulación .

- > Deben plantearse la redacción de unas nonnas que contemplen la recolección y envasado en campo.
- > Deben redactarse unas nonnas del transporte desde la explotación al almacén .

- ~ Deben plantearse la redacción de unas normas sobre la manipulación de los productos en finca y almacén que contemplen específicamente los aspectos sanitarios.
- ~ En especial se recomienda un plan de limpieza y desinfección del almacén desglosado por zonas , con instrucciones claras, concretas y sencillas., por escrito y accesible a los responsables de llevarlas a cabo. En particular se prestara especial atención ala limpieza de los envases de campo y se procurara establecer una línea, bien por formato o color ,diferente entre aquellos destinados al consumidor y los destinados exclusivamente a la recolección.

En definitiva parece conveniente elaborar un plan de vigilancia y control de acuerdo con los principios del sistema H.A.C.C.P. (Hazard Análisis Critical Control Point). Dicho plan debería contemplar su implantación en varios años , comenzando por aquellos puntos cuya implantación consisten simplemente en un cambio o implantación de nuevos hábitos, para realizar las tareas sin modificarlas esencialmente .Para de una forma progresiva ir implantando otros de mayor dificultad .

Por otra parte al tratarse de actividades no productivas , de una pequeña empresa y que de alguna forma debe asumir todo el proceso a nivel insular , se recabaran todo tipo de ayudas de las diferentes administraciones, ya que los nuevos costos que ello representa no son asumibles , ni pueden repercutirse de una forma inmediata en el precio final de venta. Los dos aspectos sabor e higiene deberían ser objeto de una normativa de carácter interno, en la cual se contemplen los mínimos legales, que permita la calificación y clasificación de todos los productos empezando por aquellos de mayor volumen pero llegando a incluirlos todos

Presentación.-

A pesar del pequeño tamaño del territorio que puede aspirar a cubrir la sociedad, no es menos cierto que el único vector de comunicación sobre la identidad del producto es la presentación o aspecto final del producto. En esta lógica es indispensable definir con precisión el contenido del mensaje que se desea transmitir .

-)- Deberán realizarse estudios que en primer lugar permitan presentaciones que permitan la identificación de la sociedad y del producto como local.
-)- Dado que durante la puesta en marcha de la sociedad no pudieron tenerse en cuenta estos factores y existe ya un tipo de presentación para el producto estándar de la sociedad

comercializado hasta la fecha bajo la denominación de Agroeivissa. Parece recomendable el estudio de una segunda marca en la que adicionalmente se refleje el logotipo de la empresa, destinada a los productos de mayor calidad y para ella se estudien las diferentes formas de presentación de los productos de mayor entidad, tanto en las características del tipo de envase como en su confección. Ello permitirá, durante el tiempo que sea necesario e incluso indefinidamente la coexistencia entre la producción estándar y la producción de calidad juntas pero diferenciadas en el propio almacén e incluso en algunos tipos de puntos de venta.

~ Cabe también solicitar el diseño de expositores adecuados para el producto local que puedan ser obsequiados a fin de ayudar a diferenciarlo visualmente de productos de otras procedencias.

Características del servicio e imagen .-

Un aspecto frecuentemente olvidado por el sector productor cuando entra en la cadena de comercialización es que no basta producir un producto sabroso, sano y bien presentado. Sino que de alguna forma todo ello debe hacerse llegar al conocimiento del mayor numero posible de consumidores facilitándole todos los elementos que fomenten el consumo y satisfacen la gratificación psicológica del consumidor.

~ Se plantea la realización de una campaña publicitaria adaptada al tamaño y características del territorio en la que se expliciten claramente las singularidades del producto.

~ La asistencia a todo tipo de ferias y certámenes locales, respetando en las instalaciones, las características que deseamos sean identificativas del producto, es decir territorio, sabor, sanidad. Y aprovecharlas para difundir mediante pequeños folletos información sobre todos los aspectos anteriores.

4.2.2 COMERCIALIZACION.-

En el capítulo 4 se ha analizado el cambio de clientela de los socios de la cooperativa antes y después de su agrupación. Desde sus clientes tradicionales algunos de los grandes clientes, pequeños establecimientos de alimentación, pequeña hostelería a los actuales por orden de consumo mayoristas, grandes

~ Restauración

~ Grandes Superficies

~ Mayoristas

Orden que evidentemente no coincide con la distribución actual y que es necesario analizar como hacer evolucionar hacia el de una forma progresiva a través de una serie de acciones que pueden concretarse:

A corto plazo

~ Aumento de la cartera de grandes clientes y de su grado de fidelización

~ Selección y aumento de los clientes tipo supermercado y restricción de la distribución a aquellos de mayor volumen y grado de fidelización presenten.

~ Potenciación de las ventas en almacén para los clientes anteriores de pequeño volumen, mediante una reserva de producción, un horario de atención y una política de precios concordante.

- ~ Selección de los clientes de hostelería por su fidelización tanto en volúmenes como en diversidad de productos comprados y aumento de su cartera de clientes según estos mismos criterios.
- ~ Control de precios especialmente en grandes superficies y mayoristas de modo que no puedan competir con el producto de la sociedad ante otros de los clientes anteriores.
- ~ Dada la dispersión del pequeño comercio y restauración, potenciación del mayorista distribuidor vía precios y reserva de productos que en definitiva viene a completar la logística de distribución de la que carece la empresa.

Esta redistribución de las ventas se hará a costa de los incrementos de producción, la sustitución de clientes dentro de los grupos y la reducción de volúmenes suministrados al sector mayoristas.

A medio plazo, en función del desarrollo de algunas iniciativas

- ~ Potenciación de la venta en almacén a supermercados y restauración mediante la creación de una pequeña superficie tipo Cash para productos hortofrutícolas, contigua al almacén actual. Con lo cual se pretende aprovechar la influencia que puedan tener los dos cash de productos alimentarios creados en un radio de 500 m del almacén sobre la tracción de clientes. A tal efecto se precisa una buena señalización y una capacidad de atención al cliente rápida y un abanico de productos interesantes.
- ~ Quizás a más largo plazo e integrada dentro de la posible estructura de mercados para el producto local. El establecimiento de centros de redistribución en Formentera y otros municipios que permitan la captación de pequeños clientes a los que resulta imposible atraer a las instalaciones centrales.

Creación de un servicio comercial.-

Si bien durante este periodo de funcionamiento se ha potenciado la creación de un servicio comercial. La multitud de aspectos sobre los que actuar en la sociedad o ha permitido su desarrollo al mismo nivel que otros aspectos. Es necesario definir unas normas mínimas de calidad del sistema comercial, basada en:

Calidad constante del producto.-

Ello contempla que todas las características reflejadas en el apartado "Producción de calidad". Deben mantenerse y conservarse constantes no solo a lo largo de una campaña, sino de campañas sucesivas. Debe considerarse que un producto de calidad variable constituye un incumplimiento de las expectativas ofrecidas al cliente, un motivo de pérdida de fidelidad a su consumo y ofrecer argumentos gratuitos a la competencia.

Disponibilidad del producto y precisión de las respuestas a los pedidos.-

Son factores detonantes a la hora de dotar de credibilidad al sistema y en consecuencia a la empresa. Se concentra a veces demasiada atención en la penetración en nuevos canales comerciales y se descuidan las iniciativas para permanecer en ellos, sin desatender los existentes. Lo cual representa una pérdida de esfuerzos ya que una vez introducidos se pierden y deben intentarse recuperar al cabo de un tiempo. Deberán pues intentarse equilibrar el volumen de pedidos y la capacidad de oferta. El establecimiento de un sistema comercial eficaz se basa en el establecimiento de una organización interna y la logística.

La organización interna dado el carácter variable de las producciones hortofrutícola debe basarse :

- ~ Establecimiento de un sistema de previsión de producciones anuales y un plan de comercialización para ellas.
- ~ La revisión de estas previsiones mensualmente y la reducción de las cantidades ofertadas.
- ~ La revisión de estas previsiones finalmente a nivel semanal y la adecuación de la oferta.

La logística constituye siempre un problema , agravado en las empresas como Agroevissa de pequeño tamaño con producciones muy diversificadas, las diferentes exigencias en términos de entregas , condiciones de transporte ect. unidas a la escasez de recursos. Es importante abordar este punto desde el realismo

- ~ Deberán explicitarse con los clientes con claridad aspectos tales como cantidades mínimas , plazos de entrega y métodos de entrega.
- ~ Deberán contarse en estas negociaciones con la asistencia de los encargados de la expedición y el transporte.
- ~ Deberán excluirse aquellos clientes que aunque comercial y económicamente sean interesantes no se disponga de capacidad para su servicio.

Política de precios.-

Una premisa general es la coherencia sobre los precios aplicados a los distintos tipos de productos ya los mismos productos mediante distintos canales de comercialización.

Formación de precios.-

La inexistencia de un precio local por las razones ya anteriormente mencionadas requiere a la hora de establecer un precio de referencia por la sociedad para un producto determinado recurrir a su elaboración siguiendo el circuito que realiza el producto que procede de fuera de la isla . Un primer circuito es partiendo de origen, recabando información de precios pagados al agricultor desde las diferentes zonas productoras que esencialmente pueden ser Almería, Murcia y en verano Valencia .El precio final vendría formado por la suma del precio en origen, mas gastos de confección (envase y envasado) , mas gastos de transporte, mas comisiones del comprador. Todos ellos en principio son variables para cada operador, pero generan una horquilla de precios , suficientemente ajustada. Un segundo circuito sería el precio de referencia de los mercados centrales de Valencia y/o Barcelona , donde se abastecen la mayor parte de transportistas , mas los costes de transporte, mas comisiones .

La comparación de ambos nos permite detenninar un precio de referencia local que se ajustara posteriormente en el almacén a través della relación directa con los - clientes y el posible valor añadido que su calidad y frescura pueda incorporarse a cada uno de los productos comercializados.

En cualquier caso la disponibilidad frecuente de dicha información permite, una vez fonnado y contrastado el precio de referencia , observar y adecuarse a las oscilaciones de cada producto evitando, como ocurre al productor local con frecuencia quedar fuera de los precios de mercado, en determinadas circunstancias a la baja, al considerar que el precio es suficientemente remunerador para los costes de producción del producto, cuando en realidad son muy inferiores al precio de mercado y en otras al alza ya que no disminuye sus precios al considerar que estan por debajo de sus costos de producción.

En cualquier caso el primer circuito es imprescindible, ya que permite detectar las variaciones con mayor antelación y aprovechar el periodo de 48 horas ,como mínimo, que tarda en llegar el producto desde origen hasta la cadena de distribución insular para regular la oferta local.

Coherencia de precios.-

El análisis de los precios aplicados durante la campaña 2000 a algunos productos y diferentes grupos de clientes, demuestra una falta de coherencia a la hora de aplicar los precios, anejo 1 .A tal efecto es conveniente sistematizar el metodo de forma que se optimicen los ingresos.

A tal efecto conviene diferenciar los grupos de clientes según su posición en la cadena de distribución. Como consumidor final o redistribuidor , ya que si la diferencia entre los precios aplicados es excesiva, nada impide al segundo distribuir nuestro producto a los clientes de la sociedad hosteleria o supermercados , incluso a precios mas bajos que los que nosotros les hayamos ofertado.

Un segundo aspecto a tener en cuenta respecto a la política de precios es el hecho que la costumbre de situar el producto en las dependencias del cliente forma un precio final en el cual se incluyen además del propio del producto, la de una serie de servicios: A tal efecto deberán considerarse a la hora de aplicar precios a clientes del mismo segmento no tan solo sus volúmenes, su fidelidad, sino el coste de estos servicios e intentar repercutírseles en la medida de lo posible .

4.2.3 DIMENSIONADO DE LA EMPRESA.-

El crecimiento mantenido por la empresa y la necesidad de mantenerlo a corto plazo , requiere la previsión de un desarrollo equilibrado de la infraestructura que la soporta. A tal efecto debe tenerse en cuenta que el escaso tamaño aque ha ~o reducido el sector agrícola insular , provoca la falta de rentabilidad para el establecimiento de otras empresas complementarias dedicadas al suministro de bienes y servicios a precios competitivos. Ello hace que Agroevissa deba ser auto suficiente en muchos aspectos, esencialmente en el comercial , que en otras zonas de mayor desarrollo agrícola, serian desarrollados por empresas.

Complementarias. Como consecuencia el volumen o masa critica necesario para soportar la infraestructura que ello conlleva es importante y es uno de los objetivos a alcanzar .

Socios y asociados.-

Si bien inicialmente se ha pasado de 28 a 34 socios en tan solo dos años de actividad. Aunque a la vez el esfuerzo productivo de cada uno de los socios esta permitiendo aumentos espectaculares en la oferta. Esta sigue siendo insuficiente para soportar económicamente a largo plazo la infraestructura humana y material , a la vez que incapaz de abastecer de los productos que demanda a ese 30% del mercado local de productos perecederos.

No parece conveniente el paso de la estructura de explotación familiar , mas o menos suplementada con mano de obra eventual ajena a ella a una estructura empresarial .

La entrada de nuevos socios parece un tanto difícil a corto plazo, por la idiosincrasia y tradición local .Pero fundamentalmente por la edad de los agricultores que quedan fuera de la sociedad,

que tienen ya una estructura de producción-comercialización y que próximos a su retirada no desean asumir riesgos.

En tanto esta generación es sustituida por la siguiente cabe adoptar nuevas formas de absorber y concentrar la producción local del sector hortofrutícola . A tal efecto se plantea establecer la figura de asociado o colaborador con otros productores que contractualmente se comprometan al suministro de unos ciertos productos en unos momentos determinados, si es necesario a unos precios pactados de antemano

Personal-

Desde el punto de vista de su organización se ha establecido una estructura de personal importante que controlada por la Junta rectora comprende una estructura fija formada por. -

- ./ Gerente
- ./ Responsable comercial
- ./ Responsable manipulación
- ./ Responsable administración
- ./ Responsable producción

Cada uno de ellos auxiliado por el personal fijo y/o eventual necesario que por termino medio son tres personas mas la mano de obra precisa para la manipulación. La simple observación de la estructura, contemplando los salarios medios de la isla nos señala la importancia de los costes fijos que ella representa sobre la producción y consecuentemente la necesidad de incrementar los volúmenes de facturación.

Debe añadirse que se trata de personal joven con una formación básica, pero que precisan un periodo de formación de uno o dos años para poder desempeñar sus funciones con plena eficiencia.

Por tanto mas que necesidad de mas personal ,lo que es preciso es la formación y capacitación del que actualmente se dispone.

Edificaciones 0-

En la actualidad se dispone de una nave de 1000 m2 donde se realiza la entrada , confección, almacenamiento, conservación y distribución. Además de un anexo separado de 250 m2 dedicados a oficinas .

De la nave unos 500 m2 se dedican a zona de confección, unos 100 m2 a zona de conservación, si añadimos a ello un 10 % de la superficie 100 m2 como viales interiores de servicio. Restan escasamente unos 300 m2 para almacenamiento del expedición, zona de carga y descarga y zona de ventas.

Si por otra parte tenemos en cuenta que el volumen comercializado en los meses de Julio y Agosto asciende a unos 700000 Kg. lo cual viene a suponer unas 30 Tn. /dia con puntas de 40 Tn/dia. Es evidente la falta material de espacio.

Si bien desde un primer instante se ha procedido a la readaptación de las instalaciones, mediante la adecuación en la parte posterior del almacén de un muelle de carga de unos 180 m

2. La superficie sigue siendo insuficiente , precisándose al menos de 400 m2 , dedicados a zona de ventas y conservación.