

Productos Orgánicos

Análisis del mercado montevideano y oportunidades para impulsar el sector

Consultoría en Agricultura Ecológica

Unidad Montevideo Rural | IM

Lic. Gustavo Soriano Fraga

Cr. Gastón Gómez [Asistente de Investigación]

⊕ Julio 2012

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	3
2.1. Objetivo general	4
2.2. Objetivos específicos	4
3. METODOLOGÍA DE TRABAJO	5
3.1. Investigación cualitativa	5
3.2. Investigación cuantitativa	5
4. ANTECEDENTES	5
4.1. Contexto general del sector de la producción orgánica	5
4.2. El Sector de la Producción Orgánica en Uruguay	6
4.2.1. <i>Evolución del Sector</i>	6
4.2.2. <i>Breve reseña histórica de la comercialización de la PO</i>	7
5. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO DE LA PO	9
5.1. Mercado interno y externo	9
5.1.1. <i>Exportación</i>	10
5.1.2. <i>Mercado interno</i>	10
5.2. La oferta	10
5.2.1. <i>Situación general del Sector</i>	10
5.2.2. <i>Productos</i>	12
5.2.3. <i>Distribución</i>	13
5.2.4. <i>Precios</i>	20
5.2.5. <i>Comunicación</i>	21
5.3. La demanda	21
5.3.1. <i>Penetración de mercado de referencia y posicionamiento de la categoría</i>	21
5.3.2. <i>Público objetivo</i>	25
5.3.3. <i>El consumidor de productos orgánicos</i>	26
5.3.4. <i>Atributos valorados</i>	26
5.3.5. <i>Limitantes para el consumo</i>	30
5.3.6. <i>Mercado potencial</i>	32
6. POTENCIALES ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL SECTOR	34
6.1. Canastas	34
6.2. Puntos de Venta Especializados	35
6.3. Desarrollo del sector: Clúster de la Producción Orgánica	36
7. FUENTES	38

Productos Orgánicos

Análisis del mercado montevideano y oportunidades para impulsar el sector

[Consultoría en Agricultura Ecológica | UMR – IM]

Lic. Gustavo Soriano
Julio 2012

1. INTRODUCCIÓN

Mientras el sector de la Producción Orgánica¹ (PO) muestra en Uruguay señales de estancamiento en su crecimiento, se observan diversos indicios de que la demanda es mayor que la oferta disponible.

Ante tal situación, resulta de interés para diversos actores (productores, distribuidores, gobiernos, técnicos, consumidores) las respectivas indagaciones al respecto, así como la comprensión de las particulares dinámicas del sector que la generan y al mismo tiempo impiden que la misma sea superada por una esperable “autorregulación de la oferta-demanda”.

Para ello, entre otros aspectos, es necesario dimensionar dicha demanda insatisfecha y analizar cuidadosamente si el conjunto de requerimientos asociados a la misma son posibles de ser entregados por la oferta, en forma viable y sostenible.

Una aproximación de este análisis se aborda en este documento, concluyendo con algunas recomendaciones iniciales para que los actores del sector puedan impulsar su desarrollo y capturar el valor resultante. En tal sentido será necesario darle continuidad a este trabajo en nuevas investigaciones que permitan indagar la viabilidad de implementar los lineamientos de acción que aquí se presentan.

2. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Según los TDR de esta consultoría, se espera “*que se obtengan los siguientes resultados:*”

- *Se caracteriza el mercado interno y regional para alimentos ecológicos (orgánicos) en especial hortalizas y frutas, en fresco y procesadas y sector avícola, incluyendo procesos de certificación y principales canales de comercialización.*
- *Se identifican oportunidades de negocio para estos rubros en el mercado interno adecuadas a la situación de la agricultura familiar.*

¹ En este trabajo se utilizarán los conceptos “producción orgánica” y “producción ecológica” como sinónimos, si bien existen algunas diferencias entre ambos.

- *Se identifican oportunidades y limitaciones para acceder a compras institucionales del sector público como por ejemplo sector salud, educativo, programas sociales.*
- *Se realizan recomendaciones para el desarrollo del mercado de productos orgánicos (ecológicos) para agricultores familiares de Montevideo.*
- *Se elabora al menos un plan de negocios para alimentos orgánicos.*
- *Se capacita a 30 productores en un curso taller sobre introducción a la agricultura ecológica.”*

Previo al inicio de esta consultoría se acordó con el equipo técnico del proyecto Montevideo Rural Sustentable el ajuste de algunos de dichos objetivos, buscando mayor adecuación a la situación del sector y enfatizando la investigación de aquellos temas con mayor aplicabilidad en el corto plazo.

Así entonces se decidió articular esta investigación con una investigación cualitativa (encuesta de hogares) que la Cooperativa Ecogranjas estaba iniciando, lo que permitió contar con información de relevancia para entender la situación actual del mercado de la producción orgánica en Montevideo. Los resultados y conclusiones de dicha encuesta se incorporaron como parte de esta consultoría.

Por otra parte, se desestimó la posibilidad de realizar un Plan de Negocios, habida cuenta que un plan de este tipo requiere un actor y/o un producto para los cuales se realice el mismo. En su lugar se incorporaron a este informe una serie de recomendaciones (en tres niveles diferentes) adecuadas para capturar las principales oportunidades de negocio que se han identificado.

De esta forma, los objetivos de la presente consultoría fueron rescritos de la forma que se presentan a continuación.

2.1. Objetivo general

Analizar la situación del mercado de los productos orgánicos, e identificar las principales oportunidades para el desarrollo del sector.

2.2. Objetivos específicos

- a. Identificar y analizar los principales elementos y actores relevantes del entorno del sector.
- b. Describir las principales características de la oferta de la PO (posicionamiento, productos, precio, distribución, comunicación).
- c. Describir las principales características de la demanda de la PO (perfil y comportamiento del consumidor, atributos valorados, beneficios percibidos, limitantes para el consumo, oportunidades identificadas).
- d. Estimar el mercado máximo potencial.
- e. Identificar las principales oportunidades para el crecimiento del sector.

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Se realizó un proceso de investigaciones cuali y cuantitativas a efectos de obtener información primaria, cuyo alcance se resume a continuación.

Las mismas fueron complementadas con la recopilación y análisis de información secundaria².

3.1. Investigación cualitativa

- Entrevistas en profundidad (13), a consumidores, productores, comercializadores, industrializadores, técnicos vinculados al sector, encargados de compras de supermercados e integrantes del Mercado Modelo.
- Observación de puntos de venta (Ecotienda y varios supermercados de las tres principales cadenas).
- Mystery shopping³ (en Ecotienda –delivery y local de ventas- y en supermercados).

3.2. Investigación cuantitativa

- Encuesta telefónica sobre el universo de hogares particulares de Montevideo⁴.
- Encuesta a clientes y consumidores de Ecotienda⁵.

4. ANTECEDENTES

4.1. Contexto general del sector de la producción orgánica

La creciente introducción de tecnología en la agricultura, impulsada por la “Revolución Verde” a nivel global, llevó a la agricultura familiar a un proceso de pérdida de competitividad y crisis crecientes, ante su incapacidad de generar estrategias adecuadas para enfrentar las ventajas competitivas del nuevo modelo de producción “industrializada”.

² Ver el listado completo de fuentes secundarias en el capítulo 7, pág. 35 de este documento.

³ Técnica cualitativa en la cual se realizan compras en distintas ocasiones y puntos de venta, con el objetivo de observar directamente aspectos de interés predefinidos.

⁴ Esta encuesta fue realizada por el autor para la Cooperativa Ecogranjas (Ecotienda), y el uso en este informe de los datos resultantes fue autorizado por la misma. Al momento de redactarse este documento la encuesta aún no estaba finalizada, contándose entonces con **datos provisionales correspondientes al 25% de casos de la muestra total**. Por lo tanto, **todos los datos referidos a la fuente “(SORIANO, 2012)” deben considerarse como provisionales**.

La encuesta telefónica se está aplicando sobre una muestra probabilística de 400 casos, por lo que al finalizarse la misma, la inferencia de los datos muestrales estará expuesta a un margen de error máximo de +/- 5.6%, a un nivel de confianza del 95%. El miembro informante del hogar es el encargado de las compras en el mismo. El trabajo de campo se inició el 15 de junio de 2012 (SORIANO, 2012).

⁵ Encuesta personal aplicada a 50 clientes de Ecotienda en forma coincidental (dentro del local de Ecotienda, en el momento de la compra) por cuotas (en porcentaje de socios y no socios). La modalidad coincidental no arroja resultados representativos del universo.

Dichas ventajas se basan, al menos, en cuatro pilares fundamentales:

- a. el aumento de la productividad por superficie⁶,
- b. la escalabilidad del modelo,
- c. el desarrollo de nuevos productos (variedades) más adecuados a las necesidades (duración, tamaño) de aquellos canales de distribución que progresivamente fueron captado la mayor parte del consumo de la población (hipermercados, supermercados, autoservicios), y
- d. su eficacia para instaurar nuevos estándares de calidad (tamaño, forma, color) en las expectativas del consumidor.

De la mano de la expansión de dicho modelo productivo se consolidó también un nuevo modelo de negocios, y durante las últimas cuatro décadas el consumidor ha modificado progresivamente sus pautas de consumo de la categoría, estimulado por los nuevos beneficios de la oferta que (tanto él como los canales de distribución) percibe como relevantes.

De esta forma, en términos de mercado podemos entender que los productos “convencionales”⁷ surgen y se posicionan rápidamente como sustitutos cercanos⁸ de los “orgánicos” u “ecológicos”, y a lo largo del tiempo han logrado dominar la categoría general (“hortalizas y frutas”) al punto de haber logrado redefinir nuevos estándares de la misma, así como los atributos relevantes que son valorados positivamente por el consumidor.

Esta situación de mercado es el punto de partida dentro del cual la producción orgánica en Uruguay debe identificar las oportunidades para estructurar una propuesta de valor diferenciada, al tiempo que uno (o más) modelo de negocios que haga viable y sostenible su entrega al consumidor.

4.2. El Sector de la Producción Orgánica en Uruguay

4.2.1. Evolución del Sector

El desarrollo del mercado interno de la PO ha sido relativamente lento desde sus inicios hasta la actualidad, lo que puede tener una explicación razonable en la no existencia de actores fuertes en la cadena de valor (públicos o privados) que hayan asumido un rol decidido en tal sentido, quedando el impulso de la misma generalmente en manos de unos pocos productores, técnicos y ONG’s, que asumieron al mismo tiempo desafíos a nivel de I+D,

⁶ Cabe mencionar que esta afirmación tiene varias lecturas posibles, ya que el modelo productivo post Revolución Verde requiere el uso de nuevos recursos e insumos (químicos, por ejemplo) y es más intensivo en el uso de otros (naturales, por ejemplo). La productividad comparada tendrá por lo tanto otras lecturas posibles si se considera el conjunto de insumos necesarios en ambas alternativas.

⁷ Se usará el concepto “productos convencionales” para nombrar a aquellos que no son “orgánicos” u “ecológicos”.

⁸ El concepto “sustitutos cercanos” en marketing refiere al conjunto de alternativas que el consumidor maneja en su mente a la hora de la compra.

tecnologías, producción, industrialización y marketing (incluyendo distribución, publicidad, venta, información).

“Los inicios de producción orgánica en el país se reconocen en experiencias impulsadas por docentes y estudiantes de Facultad de Agronomía, a mediados de los 80. En 1990 se crea la Mesa de Agroecología del Uruguay, coordinación de Organizaciones no Gubernamentales.” (GÓMEZ, 2007).

En el año 1992 se crea la primera certificadora nacional de productos orgánicos (SCPB, perteneciente a la Asociación Rural del Uruguay –ARU-). En 1996 se crea URUCERT, a impulso de la “Mesa de Agroecología” (que reunía varias ONG’s vinculadas a la temática) y que venía avalando producción orgánica desde el año 92. Ambas son amparadas formalmente por el Decreto N° 360/92 del Poder Ejecutivo.

En el año 1997 se crea la Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay (APODU), entre cuyos objetivos se cuentan: *“i) promocionar, difundir y defender la producción y los productores orgánicos, y ii) incentivar el intercambio y la comunicación entre los productores orgánicos de todo el país.”* (Estatutos de APODU, citado por MANDL, Betty).

En esos años se fue construyendo un pequeño mercado de productos orgánicos, que logró consolidarse a partir de irse construyendo distintas maneras (más o menos eficientes, más o menos sostenibles) de articular las capacidades productivas y de comercialización para satisfacer esa pequeña demanda inicial.

En el año 2005 se conforma la Red de Agroecología que nuclea a productores, consumidores, técnicos, instituciones y organizaciones no gubernamentales vinculadas a la producción orgánica. La Red es, desde entonces y hasta hoy, el soporte organizativo y formal del Sistema Participativo de Garantía (SPG), único sistema nacional de “certificación” de la PO (URUCERT se integra a la Red y la SCPB había dejado de funcionar años antes).

4.2.2. Breve reseña histórica de la comercialización de la PO ⁹

A través de observar las principales experiencias relacionadas a la comercialización de los productos orgánicos puede repasarse la evolución del sector durante sus 20 años de historia:

- **Inicios:** los productos obtenidos en las primeras experiencias productivas del sector (a inicios de los 90’s), se comercializaban básicamente a nivel local, en canales convencionales y en forma indiferenciada (ferias vecinales principalmente).
- **Feria del Parque Rodó:** en 1994 se logra la autorización de la Intendencia de Montevideo para instalar una “Feria Agroecológica”¹⁰ en un sector especial dentro de la Feria del Parque Rodó (días domingos). *“... productores de Colonia Valdense comparten su idea con productores de la zona rural de Montevideo y ese pequeño*

⁹ Las fechas de los acontecimientos son aproximadas, y se basan generalmente en la información oral brindada por los entrevistados. Algunas veces se recibieron datos no coincidentes entre sí, casos en los cuales se utilizó la información que parecía más consistente con el conjunto.

¹⁰ En adelante, “Feria del Parque Rodó”.

grupo inicial constituido por una docena de productores fue el pionero al crear el primer lugar de venta de productos orgánicos gestionado por productores.” (GÓMEZ, 2003). A los productores de Colonia se suman otros de la “Comunidad del Sur” en primera instancia. En 1995 se integra el grupo de productores “Taller Agrario” y posteriormente el grupo “Agronatura” (año 1996).

- **Cooperativas:** *“Una de las consecuencias del trabajo conjunto para armar la feria fue la formación de las dos primeras cooperativas de productores orgánicos: CAELCO (Cooperativa Agroecológica Limitada de Colonia) y CAELSUR (Cooperativa Agroecológica Limitada del Sur), nucleando a las dos zonas que iniciaron la experiencia de la Feria” (GÓMEZ, 2003).*
- **Canastas:** la distribución de pedidos en forma semanal y a domicilio fue otra de las estrategias habituales al inicio. La primera experiencia de este tipo (con productos orgánicos) fue iniciada por el productor Ricardo Yanieri alrededor de 1993, quien distribuía productos propios y además actuaba como intermediario de otros productores orgánicos a los cuales les compraba (Kestier, Arbelo, Moura). Poco después la Comunidad del Sur comienza a transformar su sistema de canastas (que era “convencional”), primero incluyéndole productos orgánicos (propios y de terceros) y finalmente transformándola en orgánica.
En 1995 el grupo Agronatura crea su propia canasta, la cual continúa funcionando aún hoy con aproximadamente 50 clientes semanales.
- **Supermercado Disco:** en 1995 la cadena de supermercados Disco (que había pasado a manos de capitales franceses) decide reposicionar su imagen de marca en el sector frutas y verduras, para lo cual crea la marca “Disco Natural”. Decide entonces incorporar productos orgánicos, consiguiendo que dos distribuidores independientes se encarguen de su aprovisionamiento: Bio Sur (Leticia Cestaro) y Daniel De Palma. Ambos le compraban a varios productores, principalmente al grupo “Santa Rosa”. Bio Sur fue también responsable de las primeras experiencias con promotoras en algunos locales de Disco, y de emplear *merchandisers* para la reposición y control de stock.
En 1996, el grupo de productores “Santa Rosa” decide comenzar a remitir directamente a la cadena Disco. Hasta el día de hoy continúan siendo sus proveedores exclusivos y en forma directa.
- **Supermercados Tienda Inglesa:** poco después que Disco, respondiendo al pedido de algunos clientes (y presumiblemente para mantener su posicionamiento de marca característico), Tienda Inglesa decide incorporar productos orgánicos a su oferta. El grupo de productores “Punto Verde”, también del este de Canelones, se organiza para proveer a la cadena a través del distribuidor Juan Trabazo (y continúan hasta hoy como proveedores). Un productor de Montevideo rural, Eduardo Sardi, también remitía a Tienda Inglesa (directamente y en forma individual).

- **APODU:** entre otras actividades e iniciativas de la Asociación, en 2003 asume la gestión de la Feria del Parque Rodó y obtiene fondos del PREDG-GTZ para la renovación del equipamiento de la Feria, instancia bautizada como “*Relanzamiento de la Feria del Parque Rodó*”. El acontecimiento impulsa las ventas totales de la Feria al triple de lo que se vendía en esa época (de 3.000 dólares mensuales a casi 10.000). En 2005 un grupo de productores de APODU promovió la creación de la Cooperativa Ecogranjas, la cual en octubre de ese año fundaría la Ecotienda, el primer punto de ventas exclusivo de productos orgánicos de funcionamiento permanente (de lunes a sábado).

- **Exportación:** “... la exportación con cierta continuidad de productos orgánicos comenzó luego del año 2000” (GÓMEZ, 2003).
 Como señala LEONI (2007), el valor bruto de la producción destinada a exportación era de aproximadamente 4:000.000 de dólares, centrada en carne (principales destinos Suecia, Italia, Brasil, USA y Argentina), miel (Alemania, Reino Unido, Bélgica), citrus (Unión Europea) y vinos (América Central y Caribe).
 Existe un consenso bastante amplio entre productores y técnicos que la exportación es un canal comercial que puede formar parte de una estrategia de desarrollo del sector, pero que normalmente no es sostenible si el desarrollo de los pequeños productores se organiza en torno a la colocación en mercados externos, y que esta estrategia de distribución debe ser adicional a desarrollar canales en el mercado local. Así entonces el acceso al canal exportación debería darse en el sentido opuesto: productores (o grupos de ellos) que alcancen cierto desarrollo y estabilidad en el mercado interno podrían sentar las bases (productivas, tecnológicas, de conocimiento y recursos) para destinar parte de su esfuerzo productivo a la exportación. En este sentido se concretó durante 2010 una experiencia de exportación de boniato orgánico con destino a Inglaterra, la cual fue promovida por la empresa Greenfrozen de Bella Unión.
 Las excepciones a esto provienen normalmente de las producciones de tipo industrial, que pueden alcanzar cierta estandarización y volumen suficiente para responder a las demandas de este canal¹¹ (el ejemplo más notorio es el Frigorífico Tacuarembó, con su programa de carne orgánica iniciado en el año 2000, destinado principalmente al mercado estadounidense y europeo).

- **Distribuidores:** Leticia Cestaro (Bio Sur) abandona el sector en el año 2000; y Daniel De Palma en 2001. Ambos le traspasan sus carteras a la empresa Celana (Celia Wahlwend). Celana incursiona también en la industrialización de productos orgánicos (dulces, conservas). En el año 2005 abandona el sector.
 Desde poco antes la empresa FERAL SA había comenzado a comercializar los productos de la Cooperativa “Las Mañanitas” (hierbas aromáticas). FERAL es una empresa distribuidora de diversos productos, relativamente importante del mercado a nivel

¹¹ Aunque la obtención de la materia prima es, normalmente, el eslabón más débil de esta cadena.

nacional¹², que decide incorporar una línea de productos orgánicos. Desarrolla para ello la marca “Campo Claro”, con productos de terceros y también con la creación de productos propios (industrializados). Actualmente distribuye sus productos en las tres principales cadenas de supermercados y otros puntos de venta.

- **Ecotienda (Cooperativa Ecogranjas):** en base a la experiencia asociativa de la Feria del Parque Rodó y de APODU, un grupo de productores impulsa la creación de la Cooperativa Ecogranjas, enfocada en la construcción de nuevos canales de comercialización. En 2005 la cooperativa crea la “Ecotienda”. En 2007 la misma se traslada a su actual local, incorporando un área con gastronomía (“Ecobar - La Olla de Barro”), y un importante espacio físico para la exposición, venta y acopio de productos.

5. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO DE LA PO

5.1. Mercado interno y externo

5.1.1. Exportación

La exportación de productos orgánicos ha estado concentrada en la carne vacuna. Los “*rubros y principales destinos son: carne (Suecia, Italia, Brasil, USA, Argentina), miel (Alemania, Reino Unido, Bélgica), citrus (Unión Europea) y vinos (América Central y el Caribe.*” (LEONI, 2007).

“En el mercado internacional, las exportaciones de carne orgánica uruguaya mantienen un crecimiento sostenido por parte de dos grandes frigoríficos.” (BÉRTOLA, 2007).

No obstante, la experiencia acumulada en el sector (y en la agricultura familiar en general) muestra que el acceso a mercados externos implica un conjunto de requisitos difícilmente alcanzables por los productores pequeños (volumen, homogeneidad). *“El mercado internacional de productos orgánicos es una de las fuerzas posibles para impulsar el crecimiento, pero en Uruguay la experiencia demuestra que son los productores empresariales los que están en mejores condiciones para aprovechar estas ventajas. El mercado nacional es el que ha sustentado el desarrollo del sector de agricultores familiares”* (GÓMEZ, 2007).

5.1.2. Mercado interno

En el año 2003 el mercado interno de la producción orgánica se situaba en cifras cercanas a 1:300.000 dólares anuales (EQUIPOS, 2003), mientras que en 2007 *“la producción ecológica certificada comercializada en el mercado interno la estimamos en USD 1:000.000.”* (BÉRTOLA, 2007).

¹² FERAL SA representa en Uruguay varias marcas de alimentos “convencionales” (Oderich, Ritter) y otras líneas de productos (Duc, Memphis). También creó sus propias marcas para alimentos, generalmente de industrialización propia (Campo Claro –orgánicos- y Pequeña Granja –convencionales). Tiene acceso directo a las principales cadenas de supermercados.

En base a información primaria recabada de informantes calificados vinculados a los principales canales (Tienda Inglesa, Disco, Ecotienda, Feria del Parque Rodó y canastas), puede afirmarse que las ventas actuales de productos orgánicos en el mercado interno se sitúan en 1:667.000 dólares por año.

Por otra parte, y en base a la encuesta de hogares realizada (SORIANO, 2012), se puede estimar la demanda potencial de productos orgánicos en Montevideo en algo más de 7 millones de dólares anuales.

Estas estimaciones permiten afirmar que existe demanda insatisfecha en el mercado. Tal conclusión resulta consistente con opiniones recogidas de actores vinculados a los propios canales de distribución, que afirman que “*se vende todo lo que hay*”, y que “*el problema es que falta mercadería*”¹³.

El objeto de análisis siguiente será comprender los requerimientos asociados a dicha demanda, para determinar si la misma puede ser satisfecha en forma viable y sostenible por los productores orgánicos.

5.2. La oferta

5.2.1. Situación general del Sector

La valoración más consensuada respecto al estado del arte en la oferta de PO afirma que el sector está “estancado” hace al menos una década, más allá de oscilaciones puntuales. Al mismo tiempo, hay otros actores que señalan que la PO ha experimentado un “pequeño crecimiento” en los últimos años.

Más allá de matices, esta situación puede leerse como positiva si se compara con el sostenido deterioro que viene experimentando la agricultura familiar en el país en los últimos 30 años. “*Los agricultores familiares ecológicos, unos 150 predios, lograron crecer a pesar de la fuerte tendencia a la desaparición de pequeños productores en el país.*” (GÓMEZ, 2007).

A la luz de la información recabada y opiniones recibidas, se entiende razonable afirmar que el estancamiento del sector de la producción orgánica en Uruguay está directamente vinculado a un conjunto de debilidades importantes radicadas a lo largo de toda su cadena de valor, situación que podríamos denominar como “**debilidad estructural**” del sector.

Adicionalmente, no parece que alguno de los eslabones / actores de esta cadena de valor posea los recursos y/o foco necesarios para dinamizarla.

En términos generales se trata de:

- a. **I+D (Investigación y desarrollo)**: escasa, reducida a proyectos puntuales. Recientemente el INIA ingresa con algunos proyectos puntuales pero no continúa. Adicionalmente, el *know how* acumulado durante estos 20 años está muy

¹³ Entrevistas realizadas a informantes calificados de los principales canales de distribución.

disperso, generalmente en manos de los propios productores y (en parte) en algunos técnicos. No existe ningún ámbito formal donde nuevos productores puedan asesorarse y/o realizar consultas puntuales. La situación genera un alto riesgo tecnológico percibido por aquellos productores convencionales que analicen la posibilidad de reconvertirse a la PO.

- b. **Producción:** escasa en cantidad y limitada en variedad. Por otra parte, los productores orgánicos viven similares dificultades que la agricultura familiar convencional (problemas de escala, no hay renovación generacional, recursos escasos, elevados costos de insumos –combustible- en relación al producto). La reconversión de “productores convencionales” en “productores orgánicos” es costosa y de alto riesgo para el productor. El “productor nuevo”¹⁴ difícilmente logra niveles de eficiencia, calidad y cantidad que lo transformen en un aporte significativo para revertir esta situación.
- c. **Distribución:** escasos canales especializados. Para los grandes canales (cadenas de supermercados) los productos orgánicos son un negocio marginal y con particularidades que dificultan su gestión y aumentan los riesgos percibidos (variabilidad de calidad, quiebres de stock, escasez de rubros, volúmenes pequeños); hace 18 años que manejan la categoría y, sin embargo, permanece con bajo perfil entre la oferta general del rubro hortalizas y frutas, presumiblemente gestionada como una subcategoría que completa la canasta en función de un segmento de clientes que puede suponerse de interés para el canal.
- d. **Consumo:** categoría de alto involucramiento para el consumidor, compleja para adquirir y con escasa información disponible, alto precio percibido, elevada dificultad para la compra percibida (acceso) y con sustitutos generalmente percibidos como cercanos, con altísima disponibilidad (producción convencional).

En este contexto de “debilidad estructural” de la cadena de valor, puede preverse que los programas y/o proyectos de apoyo focalizados en algún o algunos de sus eslabones difícilmente puedan tener impactos sostenibles en el desarrollo del conjunto del sector.

Por el contrario, las situaciones podían resultar bastante frustrantes. Imagínese a modo de ejemplo un proyecto de fomento de la producción, que reconvirtiera a un pequeño grupo de productores convencionales: ¿qué canales absorberían dicha producción?, ¿qué consumidores reclamarían dichos productos?. De la misma forma se fracasaría al crear nuevos puntos de venta ante una situación de escasez de productos en cantidad y variedad para organizar una oferta razonable. También resultaría frustrante una campaña de comunicación pública alentando a consumir saludables productos orgánicos que luego resultarán inubicables o serán muy escasos.

¹⁴ En referencia a los “neo rurales” o “productores de origen urbano”, normalmente personas sin tradición rural que se instalan a vivir en el campo y/o complementan sus actividades urbanas con producción rural.

5.2.2. Productos

“Los principales rubros en los cuales se desarrolla la agricultura orgánica en Uruguay son: carne vacuna, hortalizas, miel y derivados, vinos, arroz y otros cereales, frutas, hierbas aromáticas y medicinales, leche y derivados, y conservas.” (GÓMEZ, 2007). La carne vacuna se destina exclusivamente para la exportación, no existiendo prácticamente oferta de ningún tipo de carne orgánica en el mercado interno.

Se observa que la cantidad y la variedad de productos disponibles en el mercado son escasas en relación a la demanda manifiesta (y potencial). Parte de dicha escasez responde a limitaciones tecnológicas para aumentar y ampliar la producción.

La “apariencia” de los productos orgánicos ofertados es muy disímil en general. Se observan productos que a la vista lucen equivalentes a los convencionales (normalmente en Tienda Inglesa, por ejemplo), hasta otros de muy mal aspecto, algunos de los cuales podrían considerarse “descarte” en otras situaciones / canales¹⁵.

Por otra parte, si bien la certificación orgánica establece los estándares básicos respecto al proceso productivo, el uso del sello de la certificación no se observa como un elemento unificador de la oferta en los distintos canales, debido a disímiles criterios respecto a la exhibición del mismo, e incluso a distintos niveles de exigencia de la certificación según el canal (en los canales cortos no se percibe como una necesidad por gran parte de los consumidores y productores).

Complementariamente, para el público objetivo¹⁶ los productos orgánicos no aparecen asociados claramente al concepto “certificación”. Respecto a cómo reconocer los productos orgánicos¹⁷, los encuestados manifestaron diversas formas de hacerlo pero ninguna directamente mencionó la “certificación orgánica” (aunque se podría deducir que la certificación está implícita en alguna de ellas).

¹⁵ Seguramente el sector se vería beneficiado si pudieran incorporarse estándares mínimos para este atributo, y/o “categorías” como en los convencionales.

¹⁶ Se tomará como mercado objetivo a los hogares en los que se declara “haber escuchado” sobre los “productos orgánicos”, que corresponden al 51% de los hogares de Montevideo (SORIANO, 2012).

¹⁷ “P.6. ¿En ese caso, cómo haría para diferenciar qué verduras y frutas son orgánicas de las que no lo son?” (SORIANO, 2012)

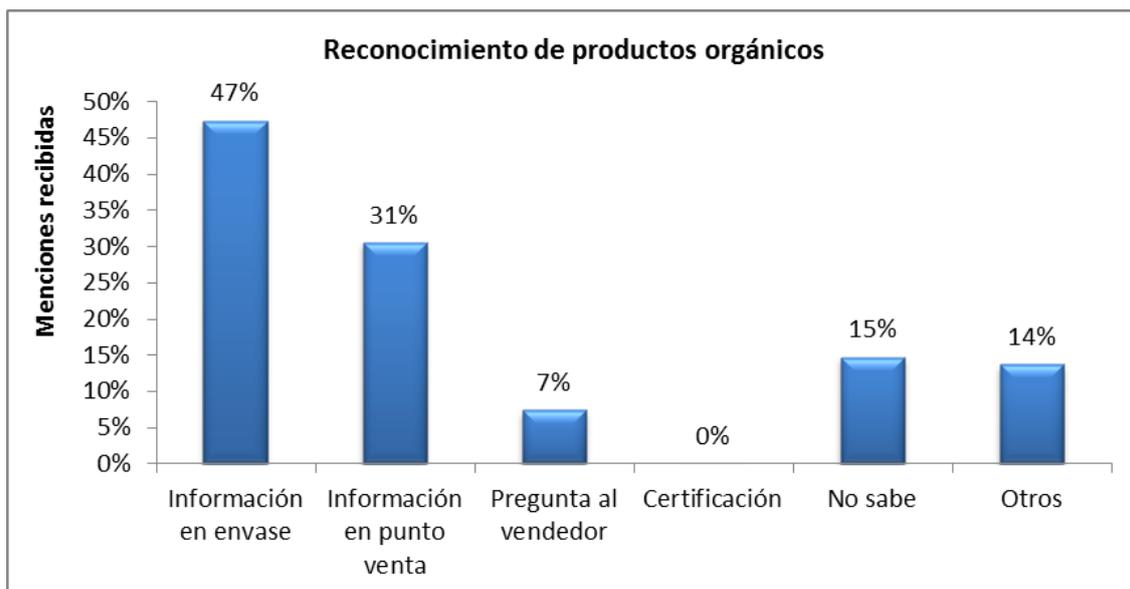


Figura 1 - Fuente: elaboración propia (SORIANO, 2012)

En conclusión, ante la diversidad de situaciones descritas, puede afirmarse que el conjunto de características de los productos (en sus componentes básicos y ampliados), como la apariencia, presentación, *packing*, certificación, marca, entre otros, conforman una parte medular de las estrategias de posicionamiento diferenciadas de cada uno de los canales.

Puede observarse, como ejemplo de lo dicho, el uso sistemático de bandejas en los supermercados mientras que en la Ecotienda y Feria del Parque Rodó la venta a granel es predominante; o la presencia mayoritaria (no siempre) del sello de certificación en los supermercados, mientras la misma está presente solo en algunos productos de la Ecotienda y prácticamente no se observa en las canastas.

5.2.3. Distribución

- **Market Share por canal (situación y evolución)**

En 1999 la consultora CONSUMUR estimaba la participación por canal en el mercado interno de la siguiente forma: Supermercados 59%, Canastas 25%, Ferias 9%, Otros 7% (Consumur/Predeg-Gtz 1999, citado por GÓMEZ, 2003).

En 2007, la participación por canal en el mercado interno estimada por Hugo Bértola (Presidente de la Asociación de Productores Orgánicos del Uruguay), era la siguiente: "56% en las grandes superficies o cadenas de supermercados, 7% a través de distintos sistemas de canastas domiciliarias, 10% a través de ferias, 10% a través de la Ecotienda, 17% por venta en los propios predios, o por canales convencionales como el Mercado Modelo o Conaprole." (BÉRTOLA, 2007).

A partir de la información recibida de informantes calificados (vinculados a los distintos canales), el *Market Share* actual estimado (en porcentaje y valores) se muestra en la siguiente tabla.

Market Share por canal (valores estimados para 2012, 2007 y 1999)

	2012 (dólares/año)	2012 (%)	2007	1999
Supermercados	1:200.000	72 %	56 %	59 %
Ecotienda	270.000	16 %	10 %	--
Feria(s)	110.000	7 %	10 %	9 %
Canastas	87.000	5 %	7 %	25 %
Otros	--	--	17 %	9 %
TOTAL	1:667.000	100 %	100 %	100 %

Figura 2 – Fuente: elaboración propia en base a GÓMEZ, 2003; BÉRTOLA, 2007; SORIANO, 2012 (Elaboración propia)

Analizar la evolución de la participación por canal requiere algunas estimaciones adicionales, dado que la estimación de 2012 solamente tiene en cuenta las transacciones en canales diferenciados (descartando los productos orgánicos que se comercializan como convencionales vía el Mercado Modelo u otros).

Tomando como válido el supuesto de que esos “otros” canales pesan actualmente un 17% en el total de ventas (como se estimó en 2007), tendríamos entonces el siguiente panorama en la participación de mercado por canal.

Market Share AJUSTADO por canal (valores estimados para 2012, 2007 y 1999)

	2012 (dólares/año)	2012 (%)	2007	1999
Supermercados	1:200.000	60 %	56 %	59 %
Ecotienda	270.000	13 %	10 %	--
Feria(s)	110.000	5 %	10 %	9 %
Canastas	87.000	4 %	7 %	25 %
Otros	341.000 ¹⁸	17 %	17 %	9 %
TOTAL	2:008.000	100 %	100 %	100 %

Figura 2 – Fuente: elaboración propia en base a GÓMEZ, 2003; BÉRTOLA, 2007; SORIANO, 2012 (Elaboración propia)

¹⁸ Estimado de forma tal que signifique el 17% del valor total de ventas estimadas del último año.

Esta nueva tabla muestra una razonable consistencia en la evolución de los valores porcentuales del *Market Share* por canal, observándose principalmente:

- Las cadenas de supermercados (en conjunto) mantienen históricamente una participación cercana al 60%.
 - La Ecotienda muestra un crecimiento de su participación en el mercado, entre 2007 y 2012, similar al descenso de la Feria, coincidiendo esto con lo observado por algunos entrevistados.
 - Las canastas pierden participación en forma sostenida desde 1999.
-
- **Estrategias de marketing por canal**

Tras la observación sistemática de los puntos de venta, del comportamiento del consumidor desplegado en los mismos, y de las entrevistas realizadas, puede afirmarse que Tienda Inglesa y Devoto no ofrecen la categoría de los productos orgánicos en base a la construcción de una estrategia de diferenciación. Del mismo modo, sus compradores en general no están a la búsqueda del diferenciador orgánico: en la mayoría de los casos se observa que el consumidor “lleva” productos orgánicos, pero no los “elige” por ser orgánicos.¹⁹

La situación es algo diferente en la cadena Disco, ya que la exhibición de los productos orgánicos cuenta con pequeños exhibidores independientes, relativamente diferenciados. No obstante, difícilmente pueda afirmarse que su estrategia sea claramente de diferenciación, encontrándose por ejemplo productos no orgánicos ocupando estos espacios diferenciados y escaso conocimiento de los propios vendedores sobre la categoría²⁰.

Similar es el caso del punto de venta “Mercado Verde” en Pocitos, que bajo el slogan “Natural & Orgánico” ofrece principalmente productos no orgánicos.

En un formato diferente puede ubicarse a la Feria del Parque Rodó y la Ecotienda. Ambos son puntos de venta con estrategias claramente de diferenciación, con el formato de “tiendas especializadas”.

El público de uno y otro tipo de canales es claramente diferente, al punto de poder afirmarse que esencialmente no compiten entre sí, ya que ambos entregan propuestas de valor que fundamentalmente se dirigen a distintos segmentos de público desde el punto de vista de su grado de involucramiento (conocimiento) con la categoría.

¹⁹ La observación de distintos puntos de venta en supermercados (Tienda Inglesa, Disco y Devoto), permitió comprobar situaciones tan dispares como la de consumidores que simplemente “toman al pasar” bandejas de orgánicos (sin mirar sus etiquetas y/o certificaciones), otros que adquieren un “producto A” orgánico junto a un “producto B” convencional (habiendo de ambos -y a su lado- alternativa orgánica), otros que eligen una bandeja de un “producto C” orgánico pero luego la cambian por el mismo producto convencional cuando observan que al tacto los primeros no son de su agrado.

²⁰ Si bien en algunos casos los vendedores están muy bien informados, no parece ser lo habitual. En varios lugares no saben responder si hay productos orgánicos a la venta en ese supermercado.

Como consecuencia, desde el punto de vista del marketing se observan claras condiciones para que ambos tipos de canales (supermercados y tiendas especializadas) se complementen entre sí.

- **Supermercados**

La variedad de productos orgánicos disponibles en cualquiera de los supermercados (desde ninguno hasta diez variedades de verduras y frutas, pero normalmente no más de cinco) es claramente menor a la disponible en las tiendas especializadas (Ecotienda y Feria del Parque Rodó).

Al mismo tiempo, la apariencia y presentación de las verduras y frutas es muy superior en los supermercados (especialmente en Tienda Inglesa) que en dichas tiendas.

Adicionalmente, como se ha dicho, la diferenciación de los productos orgánicos en los supermercados es muy escasa. Al hecho de que suelen estar mezclados con los convencionales debe agregarse que los sellos de certificación, etiquetas y/o envases de los productos orgánicos no logran la rápida diferenciación visual del producto, debido a que una gran cantidad de productos convencionales también emplean envases similares y la cantidad de sellos es importante y diversa (marcas del productor, marcas de la cadena, certificaciones del LATU).

No se observa además la existencia de un mensaje único y claro que resuma la propuesta de valor que los productos orgánicos representan. Un ejemplo significativo al respecto son las etiquetas de código de barras de Tienda Inglesa que incluyen frases cortas que presuntamente enfatizan los beneficios centrales de cada producto, y para las bandejas de hortalizas orgánicas los mismos son tan diversos como *"Favoreciendo un ambiente saludable"*, *"Origen certificado"* o *"Un clásico sabroso"*.

- **Ecotienda**

"La importancia que tuvo y tiene la Ecotienda trasciende la comercialización misma, de por sí su primer y fundamental razón de existencia. Una nueva vidriera de la producción orgánica, con la oferta mas variada que hoy existe, en un local fijo, seis días a la semana." (BÉRTOLA, 2007).

Como bien resume la frase anterior, este canal surgió con fines multipropósito: ventas al consumidor final y distribución, punto de encuentro de productores y consumidores, sede de diversas actividades sociales, gremiales, de difusión y formación. Es también el centro "operativo" del Sistema Participativo de Garantía (certificación) de la Red de Agroecología.

Como punto de ventas, reúne en un mismo lugar la mayor variedad disponible en el país de productos orgánicos, cuenta con un "Eco Bar" donde se ofrecen platos elaborados en base a productos orgánicos, y tiene un área de acopio de mercadería (*freezer* incluido) que le permite

mejorar la eficiencia de los traslados y ser además un centro de distribución desde el cual sale un *delivery* que cubre gran parte de Montevideo²¹.

Adicionalmente, la Ecotienda surgió como una iniciativa colectiva (es propiedad de la Cooperativa Ecogranjas, integrada actualmente por 27 productores orgánicos), en cuya misión constaba también la idea de actuar como facilitador para que nuevos productores se incorporaran a la producción orgánica, actuando como un canal comercial abierto (esto es que, aunque se prioriza a los socios cooperativistas, la Ecotienda compra y distribuye productos de productores orgánicos que no integran la Cooperativa).

Se puede afirmar que la propuesta comercial de Ecotienda respondió adecuadamente a las necesidades y expectativas de un segmento del mercado que hoy acude a la misma en forma bastante estable, capturando en poco tiempo más del 10% de participación de mercado.

No obstante, hay indicadores de cierto estancamiento en su crecimiento. Por un lado, puede observarse por ejemplo que la cantidad de clientes socios²² ha permanecido relativamente estable en los 200. Por otra parte, observando las ventas totales en pesos constantes (deflactados por IPC), puede apreciarse que las mismas permanecen estancadas desde el año 2007).

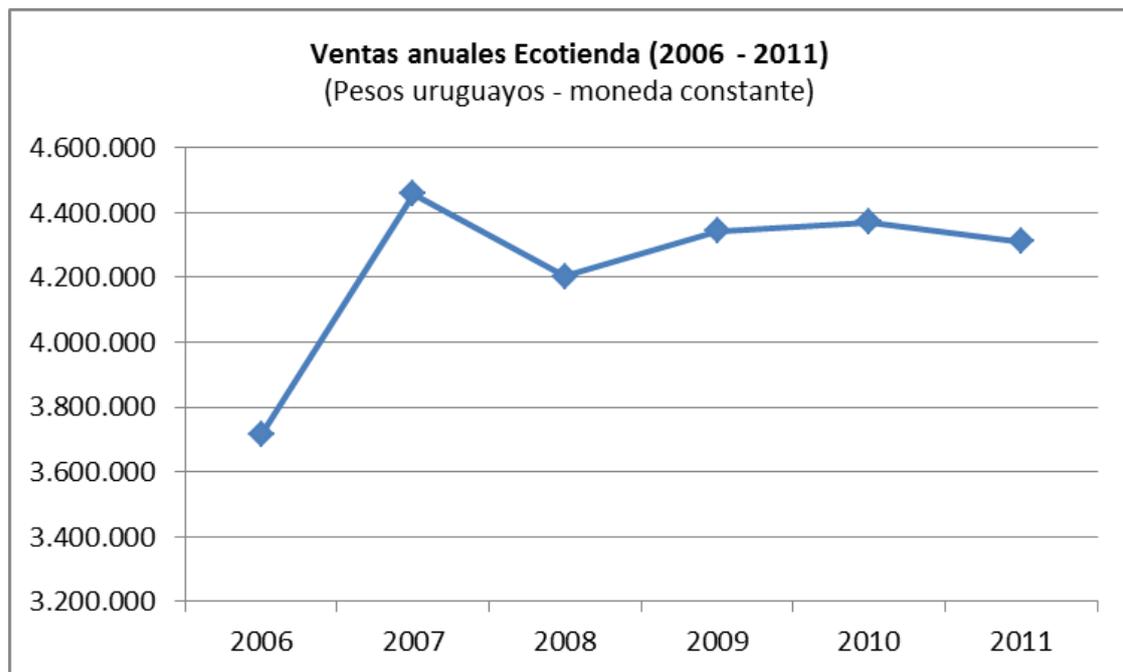


Figura 4 - Fuente: elaboración propia (SORIANO, 2012)

Aunque el tema requiere un análisis independiente y más profundo, es posible que la Ecotienda esté experimentando dificultades para hacer crecer su base de clientes, vinculado en

²¹ Aproximadamente el 15% de las ventas de Ecotienda corresponden a entregas a domicilio.

²² La Ecotienda tiene un sistema de "socios" mediante el cual, abonando una cuota mensual –hoy de 150 pesos uruguayos- los clientes acceden a un descuento permanente, en todos los productos, del entorno del 20% (las franjas de descuentos varían según el tipo de producto).

primera instancia a escasos recursos para la difusión pero especialmente a la complejidad inherente a la retención de nuevos consumidores cuyas expectativas posiblemente sean mayores a lo que es (o a lo que puede ser) entregado.

Al respecto cabría analizar, por un lado, cuánto de todo ello (expectativas, información, comunidad) puede ser gestionado por la Ecotienda (y si se dispone de los recursos necesarios)²³. Y por otro lado, cuánto se requerirá de la disposición y cambios culturales o de hábitos del consumidor, para comprender y adaptarse a un modo de consumo diferente (en variedad, cantidad y apariencia de productos, por ejemplo).

- **Feria del Parque Rodó**

“Desde su inicio en 1994 la Feria pasó por diferentes etapas. Los primeros años fueron de consolidación y crecimiento de la oferta. Luego la Feria se estanca e incluso comienza a decrecer. Pueden ser señalados diversas causas, entre ellas el inicio de las ventas en supermercados y canastas que aparecían como más ventajosas para los productores, los requerimientos en transporte y tiempo que hacen que varios de los productores más lejanos dejen de venir. En 1999 según la visión de algunos productores la Feria estuvo a punto de cerrar cuando quedó un solo grupo comercializando. La entrada de un nuevo grupo de productores en esa época permite al menos mantener la actividad. El Relanzamiento de la Feria coincide con un fortalecimiento de la participación de los productores en APODU y con una creciente importancia de la producción orgánica en superficie y consideración en el ámbito de opinión pública.” (GÓMEZ, 2003).

“La Feria vendía en promedio por domingo U\$S 740, como efecto de la difusión y atracciones que se organizaron para el día del Relanzamiento las ventas se triplicaron pasando a U\$S 2.234. Se estima que en el futuro las ventas se ubiquen en valores intermedios ... La cantidad de productores que remiten a la Feria son 60.” (GÓMEZ, 2003).

En esa frecuencia de “ciclos” que parece tener la Feria del Parque Rodó, se puede afirmar que actualmente se encuentra en un punto bajo de actividad. Hoy se venden algo más de 2.000 dólares por domingo, lo que en términos reales (considerando la variación del IPC y depreciación del dólar) representa solo un 21% más de lo que se vendía previamente al “Relanzamiento”. Adicionalmente, la cantidad de productores que hoy remiten a la Feria es de aproximadamente 25 (menos de la mitad que posteriormente al Relanzamiento).

Se ha señalado por varios encuestados que la Ecotienda captó varios de los clientes asiduos de la Feria, lo que parece razonable al observar que la zona de influencia es relativamente similar (20 cuadras de distancia), y que la Ecotienda ofrece varias ventajas al consumidor (horario extendido, abierta todos los días, mayor variedad, superficie techada).

No obstante el canal feria tiene algunas fortalezas, entre las cuales se destacan:

- el mejor precio que obtienen los productores y los consumidores,
- visibilidad para el sector, y

²³ Es destacable en este punto que los clientes encuestados de la Ecotienda señalaran, como uno de los aspectos de mayor insatisfacción, la “falta de información” (SORIANO, 2008).

- la comunicación directa que se origina entre productores y clientes, eficaz para informar a potenciales nuevos consumidores y por la importancia para el agricultor de sentir valorada su actividad.

No obstante esto, el canal también presenta varias dificultades que hacen difícil su sostenimiento: un día de mal clima perjudica notoriamente el resultado de la Feria (no teniendo alternativas los productores para los productos frescos que ya cosecharon), y el alto costo para el productor asociado a no estar en su chacra durante casi todo el día.

Considerando la estrecha relación entre la Cooperativa Ecogranjas, Ecotienda, y la Feria del Parque Rodó, deberían considerarse alternativas y nuevos modelos de gestión para que esta feria (y eventualmente otras) puedan cumplir roles importantes para el sector (difusión), para los productores (venta) y para los consumidores (acceso), alcanzando niveles de eficiencia razonables y sostenibles.

- **Canastas**

Actualmente existen en Montevideo tres canastas de productores y dos de intermediarios (sin contar como “canastas” el servicio de *delivery* a domicilio de la Ecotienda)²⁴.

Se trata de una estrategia de distribución relativamente simple de organizar en fases iniciales del desarrollo de un productor (o de un grupo de productores). También han sido utilizadas por intermediarios como la forma de iniciarse en el negocio de la distribución en el sector.

No obstante su aparente simplicidad, este sistema requiere la suma de varios factores para su correcto funcionamiento, entre otros:

- Alguna(s) persona(s) con dedicación específica para la distribución domiciliaria.
- Poseer habilidades específicas: comerciales, atención al público, marketing, logística, administración.
- Contar con un vehículo propio adecuado.
- Que el grupo de productores organizado en torno a una canasta se complemente en la producción y cumpla los compromisos asumidos.

Finalmente, debe afirmarse que en términos puramente económicos su viabilidad y sostenibilidad no resulta evidenciable (si se incorporan todos los costos reales, directos e indirectos).

5.2.4. Precios

Intentar construir una relación comparativa de precios de los productos orgánicos con los convencionales implica resolver varias dificultades.

La primera de ellas es determinar qué precio del mercado convencional se tomará como referencia, ya que las variaciones son muy importantes según los canales, barrios, épocas, días, horarios.

²⁴ También hay actualmente una canasta en la Costa de Oro y otra en la ciudad de Lavalleja.

Realizando la comparación dentro de un mismo canal (por ejemplo, los precios relativos de orgánicos y convencionales dentro de un supermercado, en un mismo momento), puede afirmarse que la diferencia en general no supera el 20 %²⁵.

Del mismo modo existen diferencias dentro del mercado orgánico según el canal. Un comparativo general de precios (trabajando sobre promedios y tendencias generalizables), muestra en los productos orgánicos la siguiente relación de precios por canal²⁶.

Relación de precios aproximados por canal (para un mismo producto orgánico)

Tienda Inglesa	Disco	Devoto	Ecotienda (no socio)	Ecotienda (socio)	Feria P. Rodó	Canastas
13	12	12	13	11	10	10

Figura 5 - Fuente: elaboración propia

Independientemente de todo lo dicho, el dato más relevante en relación a los precios (desde el punto de vista del marketing), es que el consumidor percibe los productos orgánicos como caros en comparación con sus símiles convencionales. Este tema se desarrolla en profundidad en el punto 5.3.5. pág. 30.

5.2.5. Comunicación

Tomando a la categoría “Productos Orgánicos” como un todo, puede afirmarse que la comunicación de la misma es muy escasa, y especialmente sin foco (ya se han dado ejemplos al respecto en el punto 5.2.4.).

²⁵ Esto fue comprobado sistemáticamente en Tienda Inglesa, comparando todos los productos orgánicos disponibles con sus símiles convencionales durante las observaciones directas del punto de venta, en febrero 2012.

²⁶ Dado un “producto A”, orgánico, cuyo precio es de 10 pesos en la Feria del Parque Rodó, la tabla siguiente muestra cual sería el precio aproximado del mismo “producto A” en cada uno de los otros canales disponibles.

La tabla fue construida en base al relevamiento directo de precios partiendo de una amplia gama de hortalizas disponible en la Ecotienda, buscando realizar la mayor cantidad posible de observaciones para reducir el impacto por las variaciones permanentes en los precios. No obstante, la gran variabilidad de los mismos y los pocos casos de productos que se repiten en todos los canales, hacen imposible llegar a valores comparativos definitivos. Por lo tanto, **la tabla siguiente solo resume tendencias generales, y es muy frecuente encontrar casos que no se comporten de esta forma.**

La investigación de precios se realizó en dos etapas, en distintos meses del año (febrero y junio 2012), que luego fueron comparadas y ajustadas entre sí. Se relevaron en todos los canales referidos los precios de todas las hortalizas disponibles. Finalmente, los productos que más se repetían y que se utilizaron como indicador de precios fueron: tomate, lechuga, morrón y zapallito. También se utilizaron los productos envasados de la marca “Campoclaro”, en particular la salsa de tomate y mermeladas.

5.3. La demanda

5.3.1. Penetración de mercado de referencia y posicionamiento general de la categoría

“Claramente la compra de alimentos es una tarea que se reparte entre el jefe de hogar y la pareja del jefe, aunque la empleada doméstica ocupa un rol importante en los estratos altos, principalmente en Montevideo. Sin embargo en cuanto a la decisión de compra, el tradicional rol del ama de casa es quien predomina ampliamente.”. (INTERCONSULT, 2009).

¿Y quién decide sobre que alimentos comprar? * Nivel Socio Económico * Localidad

Localidad	Opción Respuesta	Nivel Socio Económico			Total
		Medio	Medio Alto	Alto	
Montevideo	Pareja del jefe	42,9%	42,5%	58,0%	46,7%
	Jefe de hogar	56,0%	48,6%	29,5%	46,7%
	Madre/Suegra del jefe de hogar	1,1%	2,7%	7,1%	3,2%
	Hijo	0,0%	3,4%	0,0%	1,2%
	Hija	0,0%	1,4%	0,0%	0,5%
	Empleada doméstica	0,0%	1,4%	5,4%	1,8%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Figura 6 - Fuente: INTERCONSULT, 2009

Entre la población perteneciente al segmento ABC1²⁷ de Montevideo la importancia en las hortalizas del atributo “sana y confiable” resulta el más significativo, con un promedio de 8,6 puntos²⁸, mientras el atributo “orgánico” aparece relegado al último lugar (entre los seis atributos testeados), con un puntaje de 3,9.

¿Qué aspectos son los más importantes para elegir un tipo de Hortaliza? * Localidad

Localidad	Sana y Confiable	Gusto y Sabor	Aroma	Apariencia (Color, Forma, Frescura)	Valor Nutricional	Cultivo Orgánico	Precio
Montevideo	8,6	6,8	4,2	8,9	4,3	3,9	4,4
Santana Do Livramento	8,1	6,4	5,3	8,3	6,9	5,8	5,6
Rivera	8,8	6,8	5,6	7,9	7,0	5,3	6,0
Colonia	9,0	6,8	5,9	8,1	6,4	5,6	5,6
Total	8,7	6,8	4,3	8,7	4,6	4,1	4,6

Figura 7 - Fuente: INTERCONSULT, 2009

“El estrato más alto muestra una marcada preferencia por la apariencia, mientras que el estrato medio lo hace por el atributo de sano y confiable, mientras que el medio alto equipara ambos atributos. Gusto y sabor es parejo en los tres estratos, mientras que cultivado

²⁷ Los segmentos ABC1 fueron el foco de la referida investigación de INTERCONSULT. Se corresponden con el nivel socioeconómico Alto-Alto y Alto-Medio, y significan el 9,2% de los hogares de Montevideo

²⁸ En una escala de 1 a 10 (INTERCONSULT, 2009).

orgánicamente es más valorado según aumente el estrato socio económico, ocurriendo lo contrario con el precio.” (INTERCONSULT, 2009).

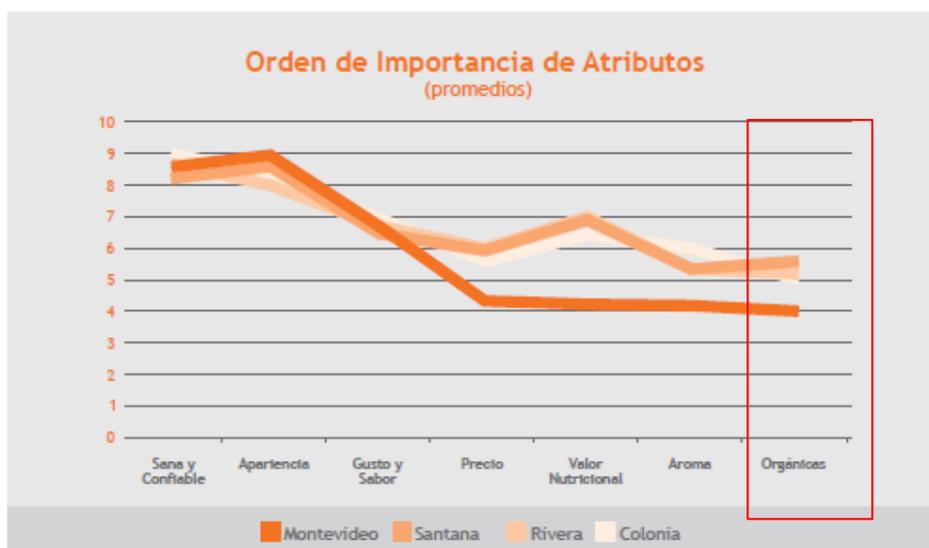


Figura 8 - Fuente: INTERCONSULT, 2009

Entre los intermediarios de la cadena el atributo “orgánico” parece aún menos relevante: “al igual que los consumidores finales, el cliente intermedio valora la apariencia (75%) y que la hortaliza sea “sana y confiable” (81%) como los dos principales atributos sobre un total de 3 menciones. En este caso, el precio crece en importancia ubicándose en el tercer lugar, con casi la mitad de las menciones totales, mientras que la higiene y el sabor obtienen menciones un poco debajo del 30%. Aroma, cultivo orgánico y valor nutricional presentan niveles de importancia marginales (3%).” (INTERCONSULT, 2009).

Al mismo tiempo resulta significativo observar que la población ABC1 de Montevideo percibe riesgos “para la salud del consumidor de hortalizas” asociados a la existencia de “residuos tales como Plaguicidas”. Para el 54,3% de los entrevistados existe “algo de riesgo” y para el 19,6% un “riesgo serio” (INTERCONSULT, 2009).

Complementariamente, el 68,7% del total de la misma muestra asocia las hortalizas orgánicas a la producción “sin químicos”, y el 44,3% a que son “más sanas” (INTERCONSULT 2009).

¿Qué ventajas encuentra en las Hortalizas Orgánicas en relación con las Comunes?
(2 menciones) * Nivel Socio Económico

Opción Respuesta	Nivel Socio Económico			Total
	Medio	Medio Alto	Alto	
No sabe, No contesta	5,5%	4,9%	6,1%	6,1%
Sin químicos	51,2%	56,3%	69,0%	68,7%
Más sanas	39,6%	43,8%	46,9%	44,3%
Sabor	5,5%	9,9%	5,6%	7,5%
Mejor calidad	7,5%	11,8%	6,6%	4,7%
Otras	0,8%	0,0%	0,0%	0,8%
Ninguna	5,0%	2,0%	0,9%	0,8%

Figura 9 - Fuente: INTERCONSULT, 2009

La muy baja valoración relativa que recibe el atributo “orgánico” (sexto lugar) aún cuando la mayoría de la población reconoce la existencia de riesgos asociados a los residuos químicos, y en gran proporción reconoce a los productos orgánicos como libre de productos químicos, estaría indicando que la población asocia el atributo “sano y confiable” a las hortalizas en general, sin percibir en esta dimensión una clara diferenciación de aquellos que son orgánicos.

Complementariamente, otros atributos negativos percibidos en los productos orgánicos estarían incidiendo como inhibidores de la compra, reforzando un posicionamiento que los aleja de las consideraciones de compra: para el 58,4% de la población ABC1 de Montevideo los productos orgánicos tienen la desventaja de ser productos “caros”, y para el 29,7% que “no se consiguen” (INTERCONSULT, 2009).

¿Y qué desventajas encuentra en las Hortalizas Orgánicas en relación con las Comunes?
(2 menciones) * Nivel Socio Económico

Opción Respuesta	Nivel Socio Económico			Total
	Medio	Medio Alto	Alto	
No sabe, No contesta	5,5%	8,2%	5,2%	7,2%
Precio, caras	42,8%	51,0%	53,1%	58,4%
Sin sabor	8,6%	10,2%	5,6%	7,6%
No se consiguen	38,1%	37,5%	48,8%	29,7%
No se conoce el origen	1,4%	0,7%	0,0%	1,0%
Ninguna	7,8%	2,0%	2,3%	3,6%
Más chicas	0,0%	0,0%	0,9%	0,0%
Otras	1,0%	0,7%	0,0%	0,5%

Figura 10 - Fuente: INTERCONSULT, 2009

Paralelamente a lo dicho respecto a la percepción de este segmento sobre los productos orgánicos, se observa que el conjunto de la oferta de la categoría no ha logrado definir un posicionamiento explícito.

Resulta más visible la existencia de posicionamientos construidos por cada canal, los cuales no siempre parecen el resultado de una estrategia deliberada de marketing e incluso evidencian ciertas inconsistencias en sus variables operativas.

Por ejemplo, quienes manifiestan haber consumido productos orgánicos en alguna oportunidad perciben que su precio promedio se sitúa en torno al 37% por encima de las mismas frutas y verduras de tipo convencional (SORIANO, 2012). No obstante, a pesar de esta percepción de “precio alto” de la categoría (aún dentro de su público objetivo²⁹), se observa que la mayoría de los canales no posicionan su oferta enfocada a segmentos del NSE superior³⁰, ni parecen tener políticas de precios adecuadas para capturar el valor asociado a dicha percepción.

Podría inducirse que la categoría está posicionada (“de hecho”) con su foco puesto en las “personas entendidas”, donde “entendidas” podría referirse a temas de “inocuidad en los alimentos y salud” y/o “nutrición” y/o “medio ambiente” y/o “agronomía”. Esto podría

²⁹ Los consumidores de hortalizas convencionales de NSE ABC1.

³⁰ Una excepción a esta afirmación es la oferta del “Espacio Marma” [online], espaciomarma.com.uy, consultado el 15 de julio de 2012.

explicar que el 77% de los clientes de Ecotienda encuestados tengan nivel de estudios terciario o superior (SORIANO, 2008).

Al mismo tiempo se observa que algunos actores vinculados al sector afirman la conveniencia (o el deber) de dirigir la oferta en forma masiva a toda la población, y no enfocarla a ningún segmento o “nicho” en particular. Independientemente de otras consideraciones de tipo ideológico, desde el punto de vista del marketing este planteo no tiene sustento en la realidad actual: elementos como la escasez de producción, precio percibido alto, canales restringidos, información escasa y otros, hacen que estos productos no tengan características de productos masivos.

En resumen, podría hablarse de que existe un “posicionamiento decantado” o consolidado “de hecho” para la categoría, que combina percepciones positivas (beneficios para la salud y el medio ambiente, ver al respecto el punto 5.3.4.), con otras negativas (precio, dificultad de acceso), atravesados ambas por los requerimientos asociados a la compra y consumo de un producto que por sus especificidades exige niveles medios o altos de información y conocimiento para su adquisición y consumo.

Estas complejas características y posicionamiento de la categoría se multiplican (desde el punto de vista del marketing) cuando se agrega que el atributo más significativo de la categoría general para el consumidor (ser “sano y confiable”) aparece esencialmente compartido desde el punto de vista del consumidor con los productos sustitutos más cercanos de los orgánicos (los productos “convencionales”).

Este es el escenario general en el cual debe indagarse cuales son las oportunidades efectivas para el diseño de una estrategia de diferenciación de los productos orgánicos, y sobre qué definiciones estratégicas y operativas debe estructurarse la misma.

5.3.2. Público objetivo

En 2003 el 19% de población perteneciente al NSE ABC1 manifestó no haber escuchado hablar de productos orgánicos (EQUIPOS, 2003). En 2012, el 49% de los hogares de Montevideo con teléfono fijo manifiesta no haber “*escuchado hablar de los alimentos orgánicos o ecológicos.*”³¹

Adicionalmente, se observa que el 36% de quienes manifiestan haber escuchado sobre los productos orgánicos no logra brindar una explicación breve y correcta de qué característica principal tienen dichos productos³² (que no se utilizan productos químicos en su producción / elaboración).

No obstante lo dicho, puede afirmarse que el atributo “orgánico” remite a asociaciones fuertemente positivas, ya que el 94,7% del público objetivo manifiesta que “seguramente compraría” productos orgánicos si su precio fuera igual a de los convencionales (ver al respecto la gráfica de “Elasticidad al precio de la demanda”, en pág. 30).

³¹ “P2: ¿Escuchó hablar de los alimentos orgánicos o ecológicos?” (SORIANO, 2012).

³² “P4: ¿En su opinión, qué característica principal debe tener un alimento para ser orgánico?” (SORIANO, 2012).

Este fuerte posicionamiento positivo, sumado a las restricciones normativas para el uso de los términos “orgánico” y “ecológico”, determinan una importante fortaleza (y ventaja competitiva) para el sector, que daría pie a pensar la viabilidad de construir una estrategia de diferenciación (de la agricultura convencional).

Sin embargo, debe observarse que entre aquellos que sí han oído hablar de la categoría (51% de los encuestados), un 38,1% los perciben como “difíciles de encontrar” y un 28,6% como productos caros, siendo las limitantes principales (manifestadas) para su consumo³³ (SORIANO, 2012).

5.3.3. El consumidor de productos orgánicos

- Perfil del consumidor

“De acuerdo a la visión de los responsables de los puestos en la Feria es posible realizar la siguiente caracterización de los consumidores que son clientes de la Feria. En su mayor parte son adultos de más de 50 años, aunque también concurren jóvenes. La mayor parte son mujeres solas, luego parejas y finalmente hombres solos” ... “El nivel cultural es alto y el nivel económico medio a alto. La motivación principal para comprar en la feria es el cuidado de la salud y la búsqueda de alimentos frescos y más sabrosos. El ambiente de la feria es también un aspecto importante para un sector minoritario de los consumidores. Ninguno de los feriantes señaló como motivo importante aspectos vinculados al ambiente o a cuestiones sociales”. (GÓMEZ, 2003).

De los consumidores de Ecotienda encuestados, el 77% tienen estudios terciarios o superiores cursados (63% terciarios y 14% posgrados o maestrías). Su distribución por edades es la siguiente, con una media de 37 años (SORIANO, 2008).

Perfil de clientes encuestados de Ecotienda

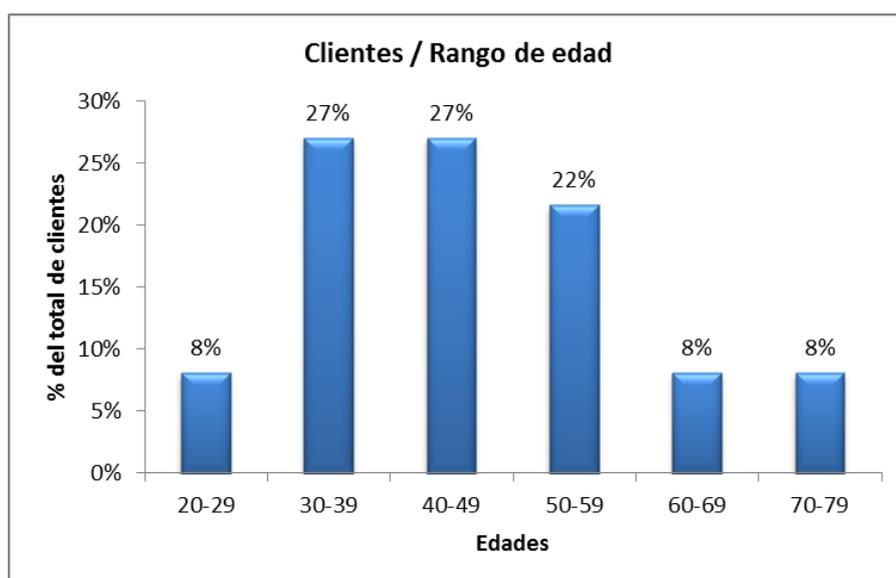


Figura 11 - Fuente: elaboración propia (SORIANO, 2008)

³³ Ver al respecto punto 5.3.5, pág. 29

Se observa entre los clientes encuestados de Ecotienda que desarrollan con frecuencia actividades relacionados al cuidado de la salud en un sentido amplio (yoga, danza, deportes, pilates), vinculadas al aire libre (jardinería, caminar) y la cocina (SORIANO, 2008).

5.3.4. Atributos valorados

“El principal atributo percibido de las hortalizas cultivadas orgánicamente es la ausencia de químicos y en segundo lugar la percepción de ser un producto más sano o saludable, quizás asociado al primer atributo. En cuanto a las desventajas percibidas de estos cultivos se encuentran el precio y la poca oferta.” (INTERCONSULT, 2009).

Los habitantes de Montevideo que conocen la categoría ponderan la importancia de los siguientes cuatro atributos como se muestra a continuación³⁴:

- Salud: 39 %
- Cuidado del medio ambiente: 25 %
- Mejor sabor: 20 %
- Más frescos: 18 %

En 2003, entre 104 consumidores de productos orgánicos encuestados (EQUIPOS, 2003) el 78% evaluó que estos productos son “mucho mejores” y el 18% que son “mejores”. Los motivos mencionados para tal evaluación fueron:



Figura 12 - Fuente: EQUIPOS MORI, 2003

³⁴ “P.18. A continuación le voy a nombrar cuatro posibles beneficios de consumir alimentos orgánicos en comparación con los NO orgánicos. Si usted tuviera en TOTAL 10 puntos para repartir entre la importancia que le asigna a estos aspectos, cuántos puntos le asignaría a cada uno?” (SORIANO, 2012).

Entre los consumidores de Ecotienda encuestados, como motivador de compra “cuidar la salud” es para el 88% el atributo más importante. Aparece en segunda mención el atributo “cuidado del medio ambiente”: el 12% de lo menciona como el atributo más importante para comprar allí, y el 63% como el segundo más importante³⁵.

Otros atributos positivos muestran menciones bajas para los consumidores de Ecotienda. Incluso algunos inicialmente supuestos como valiosos resultaron prácticamente no mencionados, a pesar de haber articulado estrategias de comunicación de Ecotienda (ser una Cooperativa, por ejemplo).

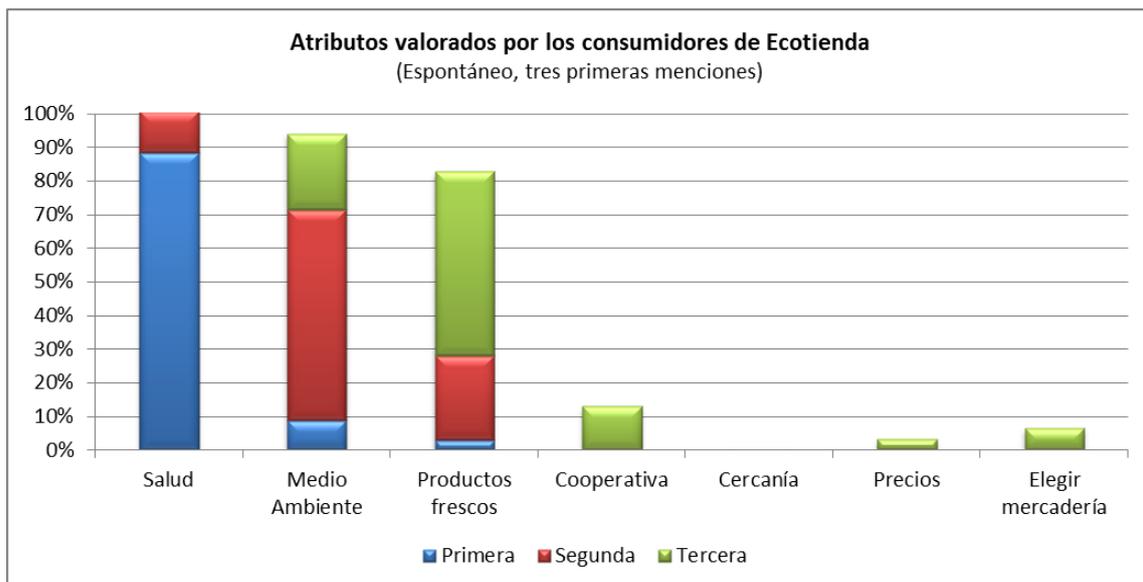


Figura 13 - Fuente: elaboración propia (SORIANO, 2008)

- **Salud**

El atributo de la categoría claramente más valorado por el público objetivo es su beneficio para la salud: 84% de los encuestados en respuesta espontánea³⁶. Coincidentemente, el 88% de los clientes de Ecotienda encuestados señalan el mismo atributo como el principal motivo de compra (SORIANO, 2008).

Ésta fuerte asociación positiva con un beneficio de alto valor para la población en general representa una fortaleza importante para desarrollar la comunicación e imagen del sector.

No obstante, es muy importante observar que “Salud” también se asocia fuertemente a la categoría frutas y verduras en general (convencionales): *“La salud constituye claramente la asociación principal de todos los entrevistados y se vincula fuertemente al bienestar personal que se experimenta al ingerir este tipo de alimentos (fuente de la experiencia propia) y también*

³⁵ “P2: ¿Para que realice sus compras en la Ecotienda, en que orden de importancia influyen los siguientes factores?: Cuidado de su salud, cuidado del medio ambiente, consumo de productos frescos, porque es una cooperativa, le queda cerca, tiene buenos precios, se puede elegir la mercadería.” (SORIANO, 2008).

³⁶ “P.16. ¿Cuáles entiende que son los dos principales motivos por los cuales consumir verduras y frutas orgánicas?” (SORIANO, 2012).

al discurso médico sobre el tema.” ... “No existen dudas sobre la propiedad que revisten las frutas y verduras como alimentos ‘saludables’ para ningún segmento aquí entrevistado.” (EQUIPOS, octubre 2009). “Se observó que los problemas de salud eran los principales motivos para cuidar lo que se come. A mayor edad, mayor cuidado” (ID RETAIL, 2011).

En este punto deberá entonces evaluarse si los gestores de la categoría / canales están dispuestos a desarrollar su posicionamiento en base a este atributo, para lo cual sería necesario diseñar una estrategia de marketing que “dispute” este atributo a las frutas y hortalizas convencionales.

Este camino puede no resultar simple si se constata que entre el público objetivo *“No se problematiza la presencia o no de químicos o fertilizantes en frutas y verduras.”* (EQUIPOS, octubre 2009), y/o que *“Las hortalizas ... orgánicas no están en el menú de los consumidores, sin llegar a ser percibidas como alternativas en la medida que se las considera ‘todo lo mismo’”* ... *“el origen y marca son atributos marginales en la elección de estos consumidores”* (INTERCONSULT, 2009).

Un camino a explorar en la táctica de comunicación (relacionada a una estrategia de posicionamiento que podríamos simplificar como *“saludables de verdad”*), podría provenir de la percepción negativa que tiene el público objetivo los siguientes tres elementos (de los cuales la producción orgánica está exenta): los residuos de plaguicidas, los conservantes y aditivos, y los transgénicos.

“Considerados los posibles o supuestos motivos que pueden constituir un riesgo para la salud al consumir hortalizas [convencionales], la población analizada percibe que los más importantes son los productos modificados genéticamente (46% de “riesgo serio”) y el uso de aditivos y conservantes (32%). ... Para poco menos de la cuarta parte, los residuos de plaguicidas son un “riesgo serio” mientras que otro tanto opina que no lo es.” (INTERCONSULT, 2009).

- **Otros atributos**

Para el mercado de referencia recién en segunda mención aparecen (escasamente) referencias a otros atributos: 11% “sabor” y 9% “medio ambiente” (SORIANO, 2012).

Esto contrasta en parte con lo manifestado por los clientes de la Ecotienda encuestados: para el 12% el “medio ambiente” resulta el atributo más importante para motivar la compra, y para el 63% es el segundo atributo en importancia (SORIANO, 2008).

El 23% de los clientes de Ecotienda encuestados mencionó en segundo término de importancia del atributo “productos frescos”, y el 55% lo hizo en tercera mención. No obstante, esta valoración seguramente esté más ligada a características del canal que a los productos en sí, ya que la cadena relativamente corta de aprovisionamiento de la Ecotienda le permite abastecerse en forma directa de los productores tres veces por semana (muchos clientes de Ecotienda conocen qué días llegan los productos y eligen esos días para sus compras).

En la mencionada encuesta de Equipos Mori (ver gráfico en pág. 27) pueden observarse diez menciones a “Mejor sabor”, tres a “más nutritivos” y dos a “no cambia el sabor”.

Finalmente, es significativo observar la prácticamente nula mención de los consumidores a aspectos de tipo “social”, los que también podrían vincularse a la producción orgánica como atributos positivos (el apoyo a pequeños agricultores, la relación directa con el productor o la relación con cooperativas).

Entre los clientes de la Ecotienda (la mayoría socios, quienes podrían poseer un mayor conocimiento de estas características), un canal donde se ha desplegado comunicación institucional y acciones de marketing³⁷ basadas en estos atributos, la valoración de que “sea una Cooperativa” como factor significativo para concurrir a la Ecotienda fue mencionado recién en tercer orden de importancia y por solo un 13% de los encuestados.

5.3.5. Limitantes para el consumo

- **Acceso a los productos**

Para un 38,1% del público objetivo de Montevideo (que oyó hablar de PO) la limitante más mencionada para consumir estos productos es “la dificultad de encontrarlos”³⁸.

Esta afirmación seguramente se relaciona fuertemente con la escasez de canales, pero también es posible vincularla a otros aspectos de la oferta como la escasa información sobre la misma, e incluso con limitaciones de disponibilidad (variedad³⁹ y cantidad) en los canales específicos.

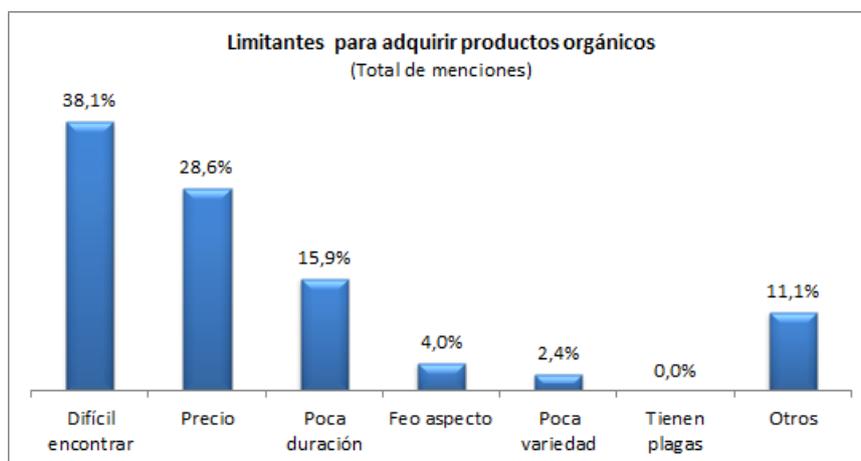


Figura 14 - Fuente: elaboración propia (SORIANO, 2012)

Es significativo observar que entre quienes manifiestan haber consumido productos orgánicos, adquiere mayor relevancia el factor “difícil de encontrar” como motivo para no consumir más, pasando al 56% mientras el “precio alto” baja al 19% de las menciones.

³⁷ Visitas a las chacras, por ejemplo.

³⁸ “P17: ¿Cuáles entiende que son las dos principales limitantes para consumir verduras y frutas orgánicas?” (SORIANO, 2012)

³⁹ Aunque puede observarse que “escasa variedad” tuvo menciones específicas de un 2,4% de los encuestados (SORIANO, 2012).

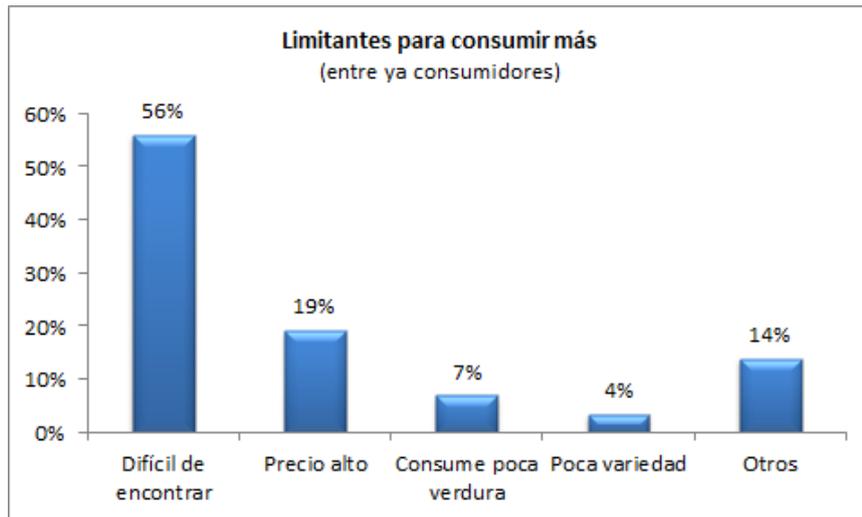


Figura 15 - Fuente: elaboración propia (SORIANO, 2012)

- **Precios**

Para el 28,6% del público objetivo el precio elevado es una limitante para su compra⁴⁰. En promedio, el público objetivo espera que el precio de un producto orgánico sea un 37% superior que el mismo producto convencional⁴¹.

La siguiente gráfica muestra la sensibilidad (elasticidad) al precio de la demanda, expresada por la curva de intención de compra (demanda) declarada por los entrevistados (SORIANO, 2012), a distintos niveles de precio relativos (orgánicos vs convencionales).

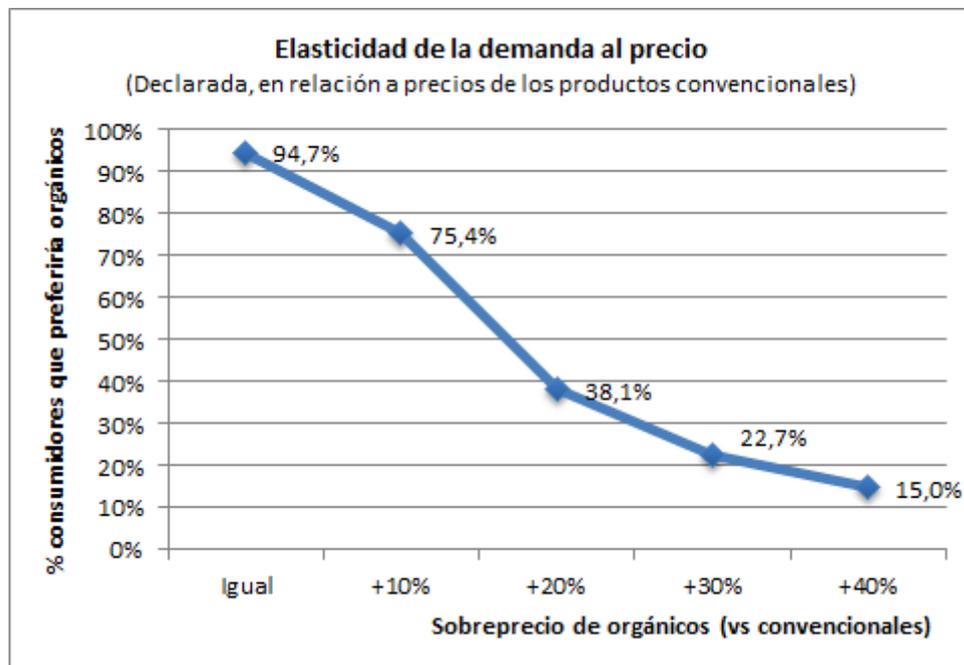


Figura 16 - Fuente: elaboración propia (SORIANO, 2012)

⁴⁰ "P17: ¿Cuáles entiende que son las dos principales limitantes para consumir verduras y frutas orgánicas?" (SORIANO, 2012).

⁴¹ "P.19. ¿Si un producto NO orgánico vale 10, cuánto diría que valdrá el mismo producto si es orgánico?" (SORIANO, 2012).

Como puede observarse, la elasticidad precio de la demanda (declarada) indica que el 15% del público objetivo está dispuesto a consumir productos orgánicos (en lugar de convencionales) en la franja de precios en la que actualmente se percibe que están los productos orgánicos (un 37% más caros)⁴².

Se recomienda observar que si los productos orgánicos se percibieran con precios un 20% superiores a los convencionales (en lugar del 40% percibido actualmente), la demanda potencial en ese caso sería más que el doble de la identificada en esta investigación (pasando de un 15% a un 38,1 del mercado).

Los actores vinculados al sector deberían analizar si existen desajustes importantes entre el precio percibido y el precio real de los productos orgánicos (como se ha dicho⁴³, en el caso de los supermercados es bastante menor, situándose alrededor del 20%), y en tal caso evaluar la pertinencia de una campaña de comunicación que apunte a mejorar la percepción sobre este atributo del público objetivo.

No obstante, es fundamental observar que la demanda de un segmento del 15% de la población que estuviese dispuesta a consumir productos orgánicos, tiene dimensiones muy superiores a la actual oferta existente (ver punto 5.2.3.).

De hecho, puede observarse que entre los consumidores de Ecotienda encuestados el precio no es el atributo negativo que ubican en primer lugar (sino el segundo), siendo evaluada más negativamente la “variedad de productos disponible” que los “precios”⁴⁴.

5.3.6. Mercado potencial

Como se ha dicho, el 15% de los hogares encuestados (con teléfono fijo) manifiesta que “seguramente compraría” alimentos orgánicos aún con un sobreprecio del 40%.

Por otra parte, en base a datos del INE⁴⁵ respecto al consumo de frutas y verduras per cápita⁴⁶, podemos estimar que el consumo actual de frutas y verduras de esa cantidad de consumidores rondaría los 7:144.700 dólares / año, cifra que representaría el tamaño del mercado potencial actual.

⁴² Se debería analizar separadamente por canal la sensibilidad precio de la demanda, a efectos de poder concluir si las políticas de precios de cada uno están siendo las adecuadas para capturar el mayor valor posible. Con la información disponible se puede adelantar que esto no estaría sucediendo en el caso de los supermercados (que podrían aumentar un 20% los precios de los productos orgánicos), pero tal política de precios se explica razonablemente por lo dicho anteriormente en relación a que dichos canales no han optado por una estrategia de diferenciación para estos productos. En canales diferenciados (como Ecotienda o Feria del Parque Rodó), resulta necesario investigar la percepción de precios de sus clientes para profundizar el análisis de sus respectivas políticas de precios.

⁴³ Véase el punto 5.2.4., pág. 20.

⁴⁴ *En la siguiente escala, como evalúa los siguientes aspectos de la Ecotienda?*”. Siendo “Bueno = 3”, el atributo “Precio” obtuvo 2,8 puntos, “variedad de verduras” 2,1 y “variedad de otros” 2,7 (SORIANO, 2008).

⁴⁵ Valores de ine.gub.uy, actualizados por variación del IPC.

⁴⁶ Para simplificar las operaciones se utilizan solo estos dos rubros, lo que hace relativamente conservadores a los números aquí presentados.

Se observa por otra parte que este monto resulta cuatro veces superior al volumen de negocios actual del sector (los 1:667.000 dólares que hoy se comercializan de productos orgánicos por año, véase el punto 5.2.3.), por lo que se puede afirmar que hay un importante desequilibrio de mercado en el cuál la demanda supera a la oferta con una demanda insatisfecha cercana a los 5 millones y medio de dólares anuales.

Coincidentemente, informantes calificados vinculados a los supermercados afirman que pueden *“comprar todo lo que se les lleve”*, porque *“se vende todo”*. De la misma manera, integrantes de la Ecotienda aseguran que la limitación más importante para crecer proviene de las limitaciones productivas, ya que *“falta producción”*⁴⁷.

En la misma línea se puede ubicar la constatación de que *“la historia de la Feria demuestra que cada vez que se incorporaron nuevos grupos los grupos anteriores no disminuyeron sus ventas, aumentando la venta total.”* (GÓMEZ, 2003).

A pesar de lo dicho, deben tomarse importantes recaudos para considerar en qué nivel se sitúa efectivamente el mercado potencial de los productos orgánicos, y se recomienda estimar a la baja el valor antes expresado (los 7:144.700 dólares por año).

Por un lado, puede afirmarse que las estimaciones aquí realizadas han sido conservadoras, ya que:

- Solo se consideraron como potenciales consumidores aquellos que respondieron que *“seguramente comprarían”* (descartando totalmente a quienes *“posiblemente comprarían”*).
- Se tomó como gasto per cápita el gasto medio en frutas y verduras, y estos rubros son solo una parte de la oferta de PO (en la Ecotienda, por ejemplo, algo más del 30% de las ventas provienen de otros rubros). De todos modos, puede presumirse que la oferta de PO difícilmente llegará en algún momento a cubrir toda la gama de productos demandados por los consumidores.

⁴⁷ En este punto debe introducirse un elemento que complejiza el análisis. También existe la situación contrapuesta: productores orgánicos con dificultades para comercializar parte de su producción, o para encontrar canales adecuados que les den garantías de venta para producir más, o producción orgánica que se venden en forma indiferenciada en canales *“convencionales”* (estimada en un 17%, ver punto 5.2.3.). Cuando esta situación se repite lleva al desestímulo de la producción, en una dinámica de *“producir las cantidades más ajustadas posible”* a lo que demandarán los canales conocidos. Bajar la producción lleva a faltantes, que desestimulan a la demanda y a los propios canales en su apuesta a la categoría. El círculo parece repetirse como un espiral descendente, en el cual las cantidades producidas y las cantidades demandadas tienden a disminuir progresivamente. Este desequilibrio entre oferta y demanda, y los ciclos de *“ajuste a la baja”* es uno de los factores que contribuye a expulsar productores del sector, especialmente cuando los volúmenes producidos y comercializados quedan debajo del punto de equilibrio predial.

Puede observarse que aquí hay al menos tres eslabones de la cadena de valor con desajustes en sus relaciones: productores, distribuidores y puntos de venta. Podríamos agregar la industria, que podría actuar como *“buffer”* en algunas situaciones particulares (zafras) además de complementar la oferta. Acciones de coordinación y planificación entre ellos, entre los propios productores, la apertura de nuevos canales y la búsqueda de canales alternativos, son algunas de las tareas que podrían abordarse desde una coordinación de grado superior a los actores de la cadena (ver al respecto el punto 6.1.).

Pero, de todos modos, la demanda potencial identificada (los 7:144.700 dólares / año), puede no ser activable (y por lo tanto no ser efectiva) por múltiples motivos, entre ellos:

- *Distribución / cobertura inviable*: por dispersión de la demanda, costos de la atención requerida, y/o bloqueo de una parte de la demanda insatisfecha en los canales existentes por acuerdos de exclusividad (formales o de hecho)⁴⁸.
- *Comunicación*: esfuerzo de comunicación requerido superior al posible / rentable. La novedad de la categoría puede implicar que, aún quienes se han manifestado propensos a comparar, desconozcan muchas de sus características (ciclos de zafas, menor cantidad de variedades, diferencias en apariencia). Para actores privados puede no ser rentable un esfuerzo de comunicación de este tipo.
- *Insatisfacciones con el producto*: las expectativas de muchos consumidores potenciales pueden ser superiores a las alcanzables.
- *Precio*: el precio total no se resume en el monto pagado de dinero. Y el consumo de esta categoría implica varios “precios no monetarios” que pueden no haber sido considerados por los encuestados (mayor tiempo necesario para comprar, eventuales costos de traslado, costos de información, entre otros).

6. POTENCIALES ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA EL SECTOR

A la luz del análisis precedente, se presentan tres alternativas para potenciar el desarrollo de la producción orgánica desde la comercialización.

Cada una de ellas atañe a un nivel o grado de impacto muy diferente: la primera es una opción a escala micro, para dar respuesta a pequeños productores que pretendan ingresar al sector, la segunda involucraría a una parte relativamente importante del mismo, y la tercera plantea la hipótesis de fomentar el desarrollo de todo el sector.

El objetivo de este capítulo es descriptivo, mereciendo cualquiera de las tres alternativas un estudio independiente para evaluar su pertinencia, viabilidad y sostenibilidad en situaciones concretas definidas.

6.1. Canastas

Como se ha dicho, las canastas son una alternativa concreta para resolver la comercialización de volúmenes relativamente pequeños.

⁴⁸ Si la demanda insatisfecha que se ha identificado aspira a adquirir los productos en canales ya existentes, entonces la cobertura de la misma depende del aumento de producción de los productores que ya están remitiendo a los mismos, y no del ingreso de nuevos productores al “sistema orgánico”. Esto parece muy claro en la cadena Tienda Inglesa y Disco, y en gran medida en la Ecotienda.

Partiendo de la existencia de demanda insatisfecha, las canastas pueden ser una estrategia adecuada para pequeños grupos de productores que ingresan al sector. Para ello no debería perderse de vista algunos requisitos indispensables y debilidades para este sistema, que se han detallado en el punto 5.2.3., pág. 19.

Adicionalmente, se ha identificado que el consumidor de canastas valora el tipo de productos y también el servicio de entrega asociado, y que suelen ser fieles (en canastas tradicionales la rotación de clientes es menor al 10% anual). Por lo tanto, la construcción de una relación de confianza productor-consumidor es clave para desarrollar un sistema de distribución como este.

6.2. Puntos de Venta Especializados

Se trata de una alternativa de impacto evidentemente más alto y requerimientos más complejos que la anterior. El objetivo sería el desarrollo de un conjunto (tipo “cadena”) de puntos de venta en el formato “tiendas especializadas”.

La Ecotienda ha acumulado al respecto importante *know how*, marca, y ha creado un modelo de negocios que podría ser la base a replicarse en otros puntos de venta del país.

Desde este punto de partida parece relativamente viable, aunque no simple, que la Ecotienda pueda articular algunas alianzas estratégicas para potenciar un proyecto de expansión de este tipo:

- Con la distribuidora FERAL, que aportaría importantes capacidades (logística, administración, industrialización y marketing), su línea de productos y marca propia (Campoclaro), y el *know how* y relaciones comerciales que ha acumulado.
- Con productores extra cooperativa, que garanticen una base productiva adecuada al proyecto.
- Con organismos públicos y/u ONG's (locales o extranjeras) que le brindaran apoyo técnico y/o financiero necesario, especialmente al inicio.

Las principales debilidades que habría que resolver para iniciar un proyecto de este tipo, serían:

- Toma de riesgos: la decisión de un proyecto de este tipo y su propia gestión cotidiana implica la asunción de ciertos riesgos, mayores que los actualmente tomados por la Cooperativa Ecogranjas. No hay indicios claros de que este punto sea alcanzable.
- Aumentar la capacidad de gestión disponible en la Ecotienda / Cooperativa Ecogranjas.
- De visión: dentro de los productores existen distintos énfasis respecto a la importancia del crecimiento y eventualmente qué caminos transitar para lograrlo.
- Actitud / culturales dentro del conjunto de productores y en algunos actores externos, para crear condiciones de trabajo conjunto.
- Capital inicial para la instalación de los nuevos puntos de venta.

- Incorporar nuevos productores a la Cooperativa.
- Fortalecer y rediseñar el rol de los consumidores.

En términos de mercado objetivo parece suficiente para una etapa inicial el actual mercado potencial que se ha medido en esta investigación.

Continuar / profundizar una estrategia de segmentación como la realizada actualmente “de hecho” (“el público que sabe”) requiere acciones de marketing enfocadas a la gestión de pertenencia a dicha “comunidad”. Implicaría reforzar la comunicación y marketing relacional con un alto enfoque en el segmento de población con alto nivel de formación y de información, preocupados por los temas ya referidos (salud, ambiente).

La construcción de una franquicia “Ecotienda” debería analizarse como una posible estrategia para desarrollar estos puntos de venta.

Si para esta alternativa no se contara con el involucramiento de la Cooperativa Ecogranjas / Ecotiendas, es esperable que en el mediano plazo otros actores ocupen su lugar (sobre todo en la medida que algunas tendencias del entorno continúen enfatizando la importancia del cuidado de la salud, alimentación, medio ambiente; y que las condiciones macroeconómicas no sufran variaciones sustanciales).

6.3. Desarrollo del sector: Clúster de la Producción Orgánica

A pesar de existir necesidades insatisfechas en los consumidores (y por lo tanto una potencial oportunidad de negocios), parece improbable que el mercado por sí solo sea capaz de satisfacerlas. Al respecto se ha dado cuenta de que la “debilidad estructural de la cadena de valor” (ver punto 5.2.1.), hace que el “premio” del mercado potencial a capturar resulte pequeño en relación a los riesgos implícitos.

Esta conclusión parece estar en línea con la siguiente reflexión: *“Parece improbable esperar un gran crecimiento del sector por la evolución de las condiciones de mercado. La incorporación de los pequeños productores a los mercados necesita de políticas públicas diferenciadas para la agricultura familiar y para el sector de la agricultura ecológica.”* (GÓMEZ, 2007).

Por otra parte, si dicho diagnóstico es correcto, es de esperar que las actuales debilidades tampoco se puedan superar mediante proyectos o programas de apoyo sectoriales, dado que las debilidades provienen de todos los eslabones de la cadena y en particular del encadenamiento entre ellos (ajustes mutuos de necesidades e intereses). En este contexto, una alternativa para impulsar el desarrollo de la producción orgánica podría ser la creación del **“Clúster de la Agricultura Ecológica”**.

En este Clúster deberían confluír los principales actores de toda la cadena de valor. Entre otros: a) investigación, b) difusión y educación del consumidor, c) apoyo y promoción de la producción, d) producción e industrialización, e) distribución, f) venta y servicios al consumidor, y g) exportación.

El Clúster además debería aportar recursos (financieros, por lo menos) así como capacidad de gestión y coordinación para la planificación, organización, control y dirección de las actividades del sector.

De esta forma, el Clúster debería transformarse en el coordinador de acciones (articuladas) de fortalecimiento de la cadena. Para tal cosa, debería por lo menos involucrar a todos los principales *stakeholders* que actualmente participan de toda la cadena (públicos, privados y OSC)⁴⁹.

Para esta estrategia común se observa como un activo básico la “marca” común de la “certificación ecológica”, la cual podría darle tangibilidad a la misión del Clúster (y a lo que se suele llamar “la Producción Orgánica”).

Concomitantemente, potenciaría a la categoría la elección de un mensaje central articulador de las distintas propuestas de valor (en todos los canales).

Observando la clara asociación que el público objetivo realiza entre productos orgánicos y “salud” sería pertinente explorar que dicho concepto sea el vertebrador de la comunicación de la categoría. No obstante, esto debe analizarse con detenimiento ya que también se ha observado la misma asociación positiva en el consumo de hortalizas convencionales, de lo que podría concluirse que la asociación proviene de la categoría genérica “frutas y verduras” y no del diferencial “orgánico”⁵⁰.

En este sentido, sería esperable que los distintos canales implementen acciones que contribuyan al desarrollo del sector de la producción orgánica. Un ejemplo al respecto sería que el *packing* de estos productos en los supermercados radicalizara su diferenciación de los productos convencionales. A modo de ejemplo, podría “apropiarse” del uso de bandejas verdes y/o utilizar bandas exteriores con el sello de la certificación destacado.

En términos de mercado objetivo, esta alternativa de desarrollo implicaría ampliar el mercado interno a nuevos consumidores (más allá del mercado potencial medido en esta investigación), además de desarrollar el mercado exportador (lo que exigiría, entre muchas otras cosas, la previa verificación de la existencia y relevancia de ventajas competitivas de Uruguay para ingresar a mercados externos).

Naturalmente, su creación debería estar enmarcada en una definición estratégica de políticas públicas.

⁴⁹ En este sentido, uno de los desafíos principales sería reunir bajo un mismo paraguas a productores y distribuidores que tienen estrategias de comercialización diferentes, haciendo visible los impactos positivos para el conjunto que tendría el fortalecimiento de acciones comunes (si crece el mercado todos los oferentes suelen captar una parte del crecimiento).

⁵⁰ Este tema se desarrolla más profundamente en el punto 5.3.4.

7. FUENTES

- BÉRTOLA, Hugo (2007) “Experiencia de APODU (Uruguay). Ecotienda y abastecimientos institucionales: nuevos canales de comercialización para la agricultura orgánica en el Uruguay” en RODRÍGUEZ, Alda, ed. y TARTANAC, Florence, ed. (2007) *Desarrollo de mercados locales para productos de la agricultura orgánica*. Santiago de Chile: FAO, pp. 63-64
- CAINSE (2006) *Validación Nacional del Índice de Nivel Socio Económico para estudios de mercado y opinión pública* [online] Disponible en: http://www.comunicacion.edu.uy/sites/default/files/inse_0.pdf [acceso 31/7/2012]
- ECOTIENDA [online] Disponible en: www.ecotienda.com.uy [acceso 15/6/2012]
- EQUPOS MORI (2009) *Frutas y verduras frescas. Monitor de consumo de hogares* [online] Disponible en: <http://www.mercadomodelo.net/MonitoreoCualitativo.pdf> [acceso 31/7/2012]
- EQUPOS MORI (2003) *Estudio sobre Producción y Comercialización de Productos Orgánicos en el Uruguay*. Montevideo: s.n.
- ESPACIO MARMA [online] Disponible en: www.espaciomarma.com.uy [acceso 15/6/2012]
- FERAL SA [online] Disponible en: www.feral.com.uy [acceso 15/6/2012]
- GÓMEZ, Alberto (2007) *Desarrollo de la Agricultura ecológica en Uruguay: rol de los actores sociales, mercado y Estado*. Montevideo: s.n.
- GÓMEZ, Alberto (2003) *Feria de productos orgánicos del Parque Rodó, Montevideo – Uruguay* [online] Disponible en: http://www.ceuta.org.uy/documentos.php/files/La_Feria_Organica_del_Parque_Rodo.pdf [acceso 31/7/2012]
- ID RETAIL (2011) *Relevamiento cualitativo de familias II* [online] Disponible en: <http://www.mercadomodelo.net/iicamodelo1.pdf> [acceso 31/7/2012]
- INE [online] Disponible en: www.ine.gub.uy [acceso 31/7/2012]
- INTERCONSULT (2009) *Estudio de mercado de hortalizas. Requerimientos de Consumidores y Comercios Minoristas de Montevideo, Colonia, Rivera y Santana do Livramento* [online] Disponible en: http://www.frutosdelitoral.org.uy/c/document_library/get_file?p_l_id=6562&folderId=9700&name=DLFE-6201.pdf [acceso 31/7/2012]
- LEONI, Carolina (2007) *Estado del arte de la Agricultura Orgánica en Uruguay* Montevideo: s.n.
- MANDL, Betty y DE HEGEDÚS, Pedro *Sistema Nacional de Certificación de la Producción Orgánica* [online] Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/DGSSAA/ProdOrganica/ProdOrganica.htm#4> [acceso 31/7/2012]
- MERCADO VERDE [online] Disponible en: www.mercadoverde.com.uy [acceso 31/7/2012]
- SORIANO, Gustavo (2008) *Investigación del perfil y percepciones del cliente de Ecotienda*. Montevideo: s.n.
- SORIANO, Gustavo (2012) *Encuesta de hogares para la caracterización de la demanda actual y potencial de alimentos ecológicos* Montevideo: s.n.