



ESTUDIO

“Innovar desde el mercado”

Interreg iv-b Espacio Sudoe
Proyecto: ITERA-AA



INDICE:

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

- 1.1. Antecedentes
- 1.2. Objeto y alcance del estudio
- 1.3. Valoración global del proyecto

2. ANALISIS DEL ENTORNO

- 2.1. Análisis del entorno: General
- 2.2. Análisis del entorno: Producción
- 2.3. Análisis del entorno: Comercialización
- 2.4. Análisis del entorno: Otras organizaciones

3. LOS PRODUCTORES

- 3.1. Perfil del promotor
- 3.2. Producto
- 3.3. Comercialización
- 3.4. Análisis DAFO
- 3.5 Principales necesidades

4. LA COMERCIALIZACIÓN

- 4.1 Las condiciones del éxito en la comercialización en circuitos cortos
- 4.2 Los clientes
- 4.3. Determinar una estrategia comercial – Las distintas formas de venta

5. ANÁLISIS ESPECÍFICO POR ZONAS – POR SECTORES

- 5.1 Análisis por zonas
- 5.2. Análisis por sectores productivos

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS – APOYO DESDE PROYECTO ITERA AA

- 6.1. Dafo – Cama
- 6.2 El apoyo desde el Proyecto Itera aa
- 6.3. Formulación de posibles proyectos

7. CONCLUSIONES

ANEXO I

Cuestionario para productores que comercializan en circuitos cortos (castellano y euskera)

Cuestionario para canales de comercialización en circuitos cortos

Presentación del estudio, ante agentes que trabajan en la comercialización en circuitos cortos (4.Octubre.2013)

ANEXO II

Tabla 1: Evolución de las principales producciones agrarias en la Montaña de Navarra (2000 – 2012)

Tabla 2: Distribución geográfica de las explotaciones ganaderas, según su orientación, en las Comarcas Agrarias de la Montaña de Navarra (2012)

Tabla 3: Evolución de la producción ecológica en España (2000 – 2011)

ANEXO III

Fichas de proyectos propuestos.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Antecedentes

Durante estos últimos años, el consumidor ha mostrado un entusiasmo creciente por los productos vinculados a una tierra identificable, por productos de calidad diferenciada, sanos, portadores de sabores, de placer, y también generadores de sueños.

Al mismo tiempo, se han acelerado los cambios de la agricultura: caída de las cotizaciones de las producciones trivializadas, mayor dependencia de las ayudas compensatorias, cuyo importe disminuirá con el paso del tiempo, descenso inexorable de los empleos y la disminución del número de explotaciones.

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

El presente Estudio, *“Innovar desde el mercado”* se enmarca en el **Proyecto Itera.aa** (Innovation rural et alimentation), que tiene los siguientes objetivos:

- Preservar el valor añadido de las producciones agrícolas en el territorio. Elaborar productos diferenciados destinados al mercado
- Aproximar oferta y demanda a escala territorial
- Concebir formaciones y acompañamientos a partir de las necesidades de las empresas para responder a las mismas, y para facilitar el acceso a los recursos existentes.

Así, la orientación estratégica de este proyecto es la *“valoración local”*, marginal y despreciada, hasta hace poco, pero que está ganando importancia día a día, y así poder orientarse, mediante distintas acciones a los yacimientos de recursos disponibles en la Montaña de Navarra.

En este sentido, la comercialización en circuitos cortos, permite abrir nuevas oportunidades de mercado a los productos de las zonas rurales, disminuyendo el número de intermediarios entre el productor y el consumidor. Representan oportunidades de crear valor añadido en el territorio y de reforzar la especificidad de los productos.

En el proyecto que nos ocupa, se ha tomado la definición de ***“Comercialización en circuito corto”***, que se hace en el Artículo 2, de la propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), y que es la siguiente:

“Una cadena de suministro formada por un número limitado de agentes económicos, comprometidos con la cooperación, el desarrollo económico local y las relaciones socio-económicas entre productores y consumidores, en un ámbito geográfico cercano”

Se trata de actividades ***“no deslocalizables”***, que ponen en valor el territorio, el producto y las personas.

El ámbito geográfico objeto del estudio, es la Montaña de Navarra, un extenso territorio que abarca la mitad norte de la Comunidad Foral de Navarra. Cuenta con una extensión de 4.900 kilómetros cuadrados, una población de 80.000 habitantes, y 126 municipios.

1.2. Objeto y alcance del estudio

El Estudio “*Innovando desde el mercado*”, es un diagnóstico de los recursos presentes en el Montaña de Navarra para la comercialización en circuitos cortos de productos agroalimentarios, desde el punto de vista de la producción (oferta), y de las distintas vías de comercialización (demanda).

Los objetivos perseguidos en la realización de este estudio son los siguientes:

- **Objetivo principal:** Analizar la situación de la comercialización en circuitos cortos de productos agroalimentarios de la Montaña de Navarra
- **Objetivos secundarios:** Identificar oportunidades de llevar a cabo lanzamientos de proyectos en el territorio, poniendo en contacto productores y posibles comercializadores, así como conocer y acercarse a los proyectos de promoción de los circuitos cortos de comercialización que están llevando a cabo otros agentes, para la identificación de sinergias en la colaboración con éstos.

La realización de este estudio, se realiza en tres fases diferenciadas:

FASE 1: Recogida de información de la producción

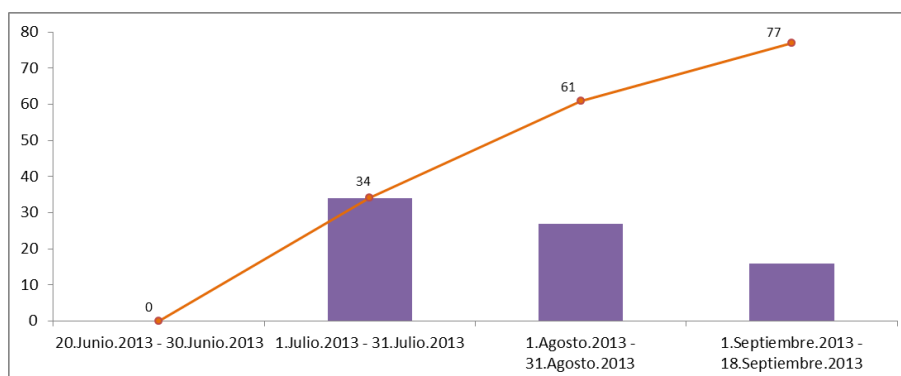
Plazo: 3 meses (Del 3.Junio.2013 al 18.Septiembre.2013)

Con la reunión de inicio del proyecto, el 3.Junio.2013, se marcan las fechas de los distintos hitos del proyecto en el que se enmarca la elaboración de este estudio.

Se elabora el cuestionario que servirá de ayuda para la recogida de información de los productores de la Montaña de Navarra, que venden sus productos en circuitos cortos de comercialización, y se identifican los productores presentes en la zona, objeto del proyecto, y que se van a considerar en el proyecto. En el anexo I de este documento, puede consultarse el cuestionario para productores que comercializan en circuitos cortos, utilizado

Con la reunión mantenida con los técnicos de las distintas zonas de la Montaña de Navarra, el 20.Junio.2013, se comienzan a realizar las entrevistas con los productores, y por lo tanto a recopilar la información necesaria para el estudio de la producción

A continuación se muestra la evolución en el tiempo, en la realización de las encuestas entre los productores:



FASE 2: Recogida de información de la comercialización

Plazo: 3 meses (Del 3.Junio.2013 al 18.Septiembre.2013)

En la reunión de inicio indicada anteriormente, se marcan los canales de comercialización considerados circuitos cortos, y objeto de estudio como parte de este trabajo.

A partir del cuestionario y la información que se comienza a recoger de la producción, se elabora el cuestionario, complementario, se servirá de herramienta para la recogida de información sobre la comercialización y el trabajo llevado a cabo, por otros agentes del sector en este campo. En el anexo I de este documento, puede consultarse el Cuestionario para canales de comercialización en circuito corto.

A partir de 1.Julio.2013, se comienzan a realizar las entrevistas y puestas en contacto con los distintos agentes de comercialización seleccionados.

A continuación se listan los agentes entrevistados en el desarrollo de esta fase del proyecto:

Consortio de Bertiz – Asociación de Casas Rurales Hiruak Bat
Mercado de Ermitagaña
Asociación de Hostelería de Navarra
ANAPEH – Asociación Navarra de la pequeña empresa de hostelería
Asociación de sidreros de Navarra
Gremio de carniceros de Navarra
Mercado de Santo Domingo
Asociación de Casas Rurales de Roncal
Landare – Asociación de consumidores de productos ecológicos
CPAEN – Consejo de la producción ecológica en Navarra
Agroturana – Fundagro
El Almacen – Sumaconcausa
Tomate Gorriak - Grupo de consumo
Coto Valdorva
EHNE – Grupo de consumo Bizilur
Hemeneus
Mercado del Ensanche de Pamplona
Karrakela – Tienda de productores. Productos ecológicos y de calidad
INTIA – Instituto Navarro de tecnologías e infraestructuras agroalimentarias

FASE 3: Extraer conclusiones generales y específicas sobre la Comercialización en circuitos cortos de comercialización

Plazo: 1 mes (Del 1.Septiembre al 1.Octubre.2013)

Se realiza el tratamiento de toda la información recogida y la elaboración del presente documento.

El 4.Octubre.2013, se da a conocer el resultado del estudio a los distintos agentes que trabajan en distintos ámbitos de la comercialización en circuitos corto, y con los que se ha contactado previamente. Éstos aportan su conocimiento y experiencia, para la priorización de los posibles proyectos a implementar a partir del resultado del presente estudio.

En el anexo I de este documento, se incluye la presentación realizada.

Con la celebración de las Jornadas de Sensibilización, se presenta este estudio a los productores de la Montaña de Navarra y al resto de agentes contactados en desarrollo del estudio, y así, se da a conocer sus conclusiones.

1.3. Valoración global del proyecto

Se han identificado los productores de cada zona, a partir de los registros sanitarios de los operadores y el conocimiento de cada una de las zonas que tienen los técnicos. En este punto, se decide ponerse en contacto con los productores de la zona, que ya están funcionando con la comercialización en circuito corto. Quedaría fuera del estudio aquellas iniciativas que se están comenzando a implementar, pero no han comenzado su andadura, si bien, pueden participar en los proyectos que se decidan poner en marcha a partir de este estudio.

Así la distribución por zonas, y la representatividad de las encuestas realizadas, se muestra en el la siguiente tabla:

	Productores*	Encuestas	%
Comarca Agraria I (Noroccidental)			
Sakana	20	8	40,0 %
Larraun/Leitzaran/Ultzama	36	26	72,2 %
Bidasoa	22	9	40,9 %
Baztán	19	9	47,4 %
Comarca Agraria II (Pirineos)			
Esteribar/Erro/Aezkoa	13	9	69,2 %
Roncal/Salazar	8	1	12,5 %
Pre-Pirineo	14	12	85,7 %
Sangüesa	10	3	30,0 %
Tierras de Javier	15	0	0,0 %
Montaña de Navarra			
	157	77	49,0 %

Como puede verse en la tabla, se ha conseguido un 49% de los productores encuestados, lo que se considera suficiente, para poder extraer información y conclusiones, de forma global sobre la Montaña de Navarra.

En cuanto a la representatividad de la encuestas realizadas en las zonas, es muy diversa, de forma que las posibilidades para el tratamiento de los datos obtenidos, es también, muy diversa. En el Punto 5 de este documento: Análisis específico por zonas – por sectores, se puede consultar la información correspondiente a cada zona, y a cada sector productivo.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno: General

Las numerosas investigaciones realizadas sobre el consumo de productos artesanos y de la tierra, o sobre el potencial de consumidores para los productos ecológicos, indican a menudo una **cuota de mercado potencial del 30%**. La gama diversificada de producciones en cuestión, deja de ir dirigida a un nicho, para orientarse a un segmento de mercado (el cual está así mismo, segmentado), muy codiciado en adelante por los industriales y los distribuidores, ya que generará crecimiento y valor añadido.

Los sistemas de alimentación locales representan a nivel europeo un compromiso con la **cooperación**, favorecen el **desarrollo económico local** y permiten el **acercamiento social** entre productores y los consumidores.

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

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

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

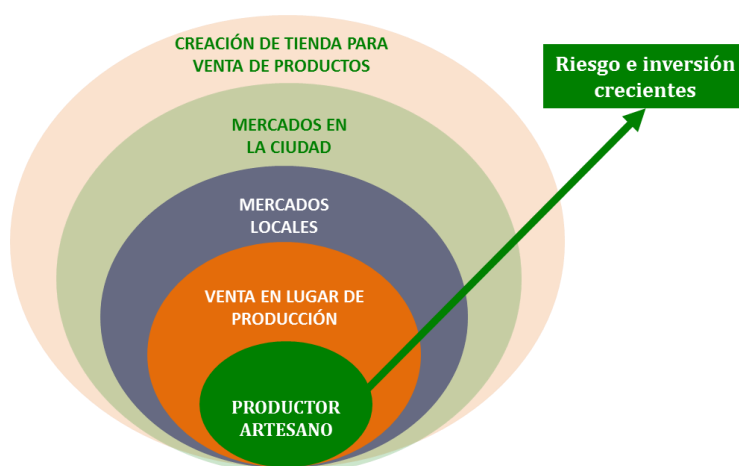


Figura 1

En el ámbito europeo, los canales cortos de comercialización están lo suficientemente establecidos en muchas áreas como para ser considerados como un sector europeo emergente en la economía alimentaria.

Las propuestas de reforma de la PAC, para después de 2013, adoptadas por la Comisión el 12 de Octubre de 2011, prevén una serie de nuevas posibilidades para el desarrollo económico de la pequeña agricultura con una orientación hacia el mercado local.

Además, otras políticas de la PAC, y de la legislación comunitaria en materia de higiene alimentaria, son importantes para el crecimiento de esas explotaciones

En este sentido, y de entre toda la legislación que aplica a la producción y comercialización de productos agroalimentarios, en estos canales, cabe destacar la siguiente normativa:

Dictamen 2011/C 104/01 del Comité de las regiones.

Este dictamen considera que la Comisión Europea debería:

- Adoptar definiciones de **“alimentos locales”** y **“sistemas de alimentos locales”**, introducir un nuevo logo, encontrar un símbolo común y dar una identidad al sistema de alimentos locales que se añadan a la normativa sobre la política de calidad de los productos agrícolas.

- Examinar si el artículo 26 de la Directiva 2004/18/CE sobre coordinación de los procedimientos de adjudicación de los contratos públicos de obras, de suministro y de servicios, podría modificarse de tal modo que el criterio de “**producido localmente**” pueda ser un criterio estándar de selección en las licitaciones para el suministro de alimentos, por ejemplo, a escuelas, residencias y edificios públicos.

Reglamento (CE) 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de Abril de 2004.

Se trata de un reglamento que establece normas generales destinadas a los operadores de empresa alimentaria en materia de higiene de los productos alimenticios, y que no se aplica a:

- El suministro directo por parte del productor de pequeñas cantidades de productos primarios al consumidor final
- Los establecimientos locales de venta al por menor, para el abastecimiento del consumidor final

Reglamento (CE) 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de Abril de 2004.

Este reglamento establece normas específicas destinadas a los operadores de empresa alimentaria en materia de higiene de los alimentos de origen animal, y complementa las disposiciones establecidas en el anterior reglamento indicado.

Son aplicables a productos de origen animal, tanto transformados, como sin transformar, pero no se aplica a:

- El suministro directo por parte del productos de pequeñas cantidades de productos primarios al consumidor final o a establecimientos locales de venta al por menor que suministran directamente al consumidor final.
- El suministro directo por parte del productor de pequeñas cantidades de carne procedente de aves de corral y lagomorfos sacrificados en la explotación, al consumidor final o a establecimientos locales de venta al por menor que suministran directamente dicha carne como carne fresca al consumidor final
- El suministro directo por parte de los cazadores de pequeñas cantidades de caza silvestre o de carne de caza silvestre al consumidor final o a establecimientos locales de venta al por menor que suministran directamente al consumidor final

En estos reglamentos de higiene, se encuentran recogidas ciertas disposiciones sobre **flexibilidad** en la aplicación de los mismos, ofreciendo la posibilidad, en casos determinados, de conceder excepciones o exenciones a determinados requisitos establecidos en los anexos, adaptaciones de determinados requisitos establecidos en los anexos, o bien excluir alguna de las actividades del ámbito de aplicación del paquete de higiene

Y aunque la Comisión Europea ha publicado dos documentos de trabajo dirigidos a los operadores y a las autoridades competentes, para una mejor comprensión de determinadas disposiciones sobre flexibilidad previstas en los Reglamentos en materia de higiene, éstos no recogen todas las medidas de flexibilidad previstas, y se observan importantes desviaciones entre los países miembros de la Unión Europea, en cuanto a la interpretación del concepto de flexibilización, por ejemplo a la hora de definir: “*pequeña cantidad*”, “*mercado local*” o “*circuitos cortos*”

Países como Alemania, Portugal, Austria, Reino Unido, Italia, Hungría, Eslovenia o Polonia, han elaborado legislación específica en cuanto a la comercialización de productos alimentarios mediante circuitos cortos, en la que van definiendo y acotando distintos aspectos de este tipo de comercialización.

Por el contrario, y si bien, en los que respecta al paquete de higiene y su aplicación a los canales cortos de comercialización, cada estado miembro puede realizar su propia adaptación a la normativa europea, esta

adaptación apenas está desarrollada en España, y se constata, en líneas generales, una necesidad de adaptación.

La Comunidad Foral de Navarra, se encuentra entre las tres comunidades autónoma con una legislación específica en este tema: **la Ley Foral 8/2010, de 20 de Abril**, por la que se regula en Navarra la venta directa de productos ligados a la explotación agraria y ganadera, define la venta directa de productos ligados a las explotaciones agrarias y ganaderas, pero deja fuera a los pequeños artesanos que no producen la materia prima que utilizan, pero la compran en la zona, y comercializan sus productos en circuitos cortos, y crea un registro de empresas artesanas agroalimentarias ligadas a la explotación agraria, que en la fecha de realización de este estudio no está en marcha.

Así mismo, establece la exención del registro sanitario para las empresas agroalimentarias ligadas a la explotación agraria y ganadera, con distintos criterios que la legislación estatal que regula el registro sanitario.

El Real Decreto 191/2011, de 18 de Febrero, sobre Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, establece que quedan excluidos de la obligación de inscripción en el Registro, sin perjuicio de los controles oficiales correspondientes, *“los establecimientos y sus empresas titulares en el supuesto de que exclusivamente manipulen, transformen, envases, almacenen o sirvan alimentos para su venta o entrega in situ al consumidor final, con o sin reparto a domicilio, o a colectividades, así como cuando éstos suministren a otros establecimientos de esas mismas características, y se trate de una actividad marginal en términos tanto económicos, como de producción, respecto a la realizada por aquellos, que se lleve a cabo en el ámbito de la unidad sanitaria local, zona de salud o territorio de iguales características o finalidad que defina la autoridad competente correspondiente”*.

De esta forma, todos los productores que no cumplen los requisitos de esta exención, tienen la obligación de inscribirse en el Registro General Sanitario de Empresas Alimentarias y Alimentos, pasando a tener que cumplir la legislación sobre seguridad alimentaria indicada anteriormente, de forma general, y la específica del sector al que pertenezcan, según su producción.

2.2. Análisis del entorno: Producción

Desde el año 2000, la renta agraria nacional ha sufrido un estancamiento.

Por otro lado, los costes de intermediación y de transporte suponen cada vez un porcentaje mayor del precio pagado por el consumidor, lo cual redundará en una reducción del precio percibido por el productor agrario.

Esta situación está provocando una reducción paulatina del número de explotaciones y que muchas de ellas se enfrenten a graves problemas de competitividad, especialmente grave en el sector ganadero lácteo, porcino y el sector hortofrutícola o de la viticultura.

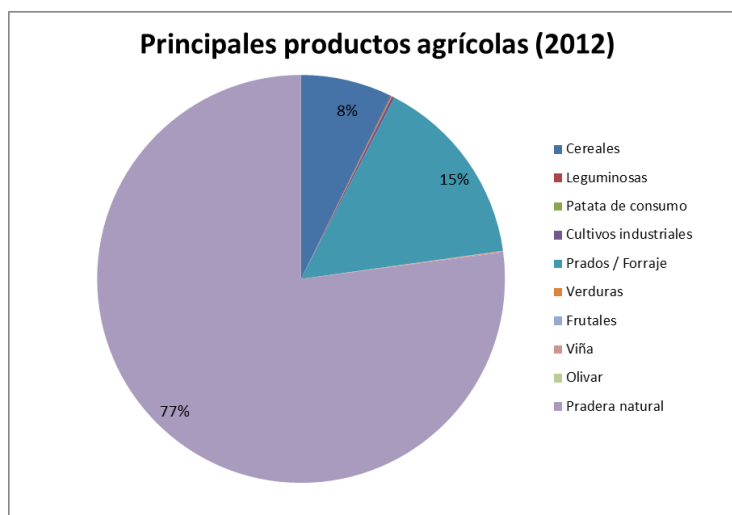
Algunas de estas explotaciones, han comenzado a procesar y/o vender su producción directamente al consumidor, con el objetivo de mantener su rentabilidad.

Este estudio de los productores que comercializan en circuitos cortos, se realiza en el ámbito geográfico de la **Montaña de Navarra**, esto es, abarca las **Comarcas Agrarias I (Noroccidental) y II (Pirineos)**.

Entre los principales productos agrícolas producidos en la zona, los más importantes son los prados y los forrajes, junto con las praderas naturales. Estas producciones representan el 92% de lo producido en la zona. Esto indica la importancia de la ganadería en la zona, ya que estas producciones están destinadas a la alimentación animal.

Como curiosidad, destacar que toda la producción de viña, se encuentra en la Comarca agraria II (Pirineos) y es digno de destacar el crecimiento que en los últimos años ha tenido el cultivo de manzano, multiplicando por cuatro, su producción en el año 2004, y manteniendo, más o menos, esta producción hasta la actualidad.

A continuación, se muestra en la siguiente gráfica, la distribución de las principales producciones agrarias en la Montaña de Navarra:



Fte: Negociado de Estadística Agraria y Estudios Agrarios. Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente. Gobierno de Navarra

De las producciones más importantes, reflejadas en el gráfico, es importante destacar, como la mayor parte de la pradera natural se localiza en la Comarca Agraria I - Noroccidental (80%), mientras que la mayor parte de los cereales, se localizan en la Comarca Agraria II - Pirineos (93%)

En el anexo II de este documento, puede consultarse la tabla que refleja la evolución de las principales producciones agrarias en la Montaña de Navarra, desde el año 2000 hasta el año 2012 (**Tabla 1**).

En cuanto a la ganadería en la Montaña de Navarra, las orientaciones ganaderas de las explotaciones son ovino (33% de las explotaciones), equino (23% de las explotaciones), vacuno (22% de las explotaciones) y porcino (13% de las explotaciones). Es destacable el número de explotaciones de orientación apícola en la zona, que representa el 3% de las explotaciones, con un total de 152 explotaciones.

A continuación, se muestra en la siguiente gráfica, la distribución de la orientación de las explotaciones ganaderas presentes, en la Montaña de Navarra:



Fte: Negociado de Estadística Agraria y Estudios Agrarios. Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente. Gobierno de Navarra

En cuanto a la localización geográfica, es importante destacar, como la mayor parte de las explotaciones ganaderas están localizadas en la Comarca Agraria I – Noroccidental (83% de todas las explotaciones de la Montaña de Navarra).

En cuanto a las orientaciones ganaderas, las explotaciones de vacuno, ovino y equino, que representan el 77% de las explotaciones, la mayoría se encuentran en la Comarca Agraria I – Noroccidental.

En el anexo II de este documento, puede consultarse la tabla en la que se indica el número de explotaciones, según su orientación y localización en comarcas, en 2012. (**Tabla 2**)

Dada la gran extensión, del ámbito geográfico considerado, su diversidad, y para facilitar la organización del estudio, se ha dividido en las siguientes zonas, coincidiendo con las oficinas comarcales de Cederna Garalur, en la Montaña de Navarra:

Comarca agraria I - Noroccidental

Sakana

Larraun/Leitzaran/Ultzama

Bidasoa

Baztan

Comarca agraria II - Pirineos

Erro/Aezkoa/Esteribar

Roncal/Salazar

PrePirineo

Sangüesa

Tierras de Javier

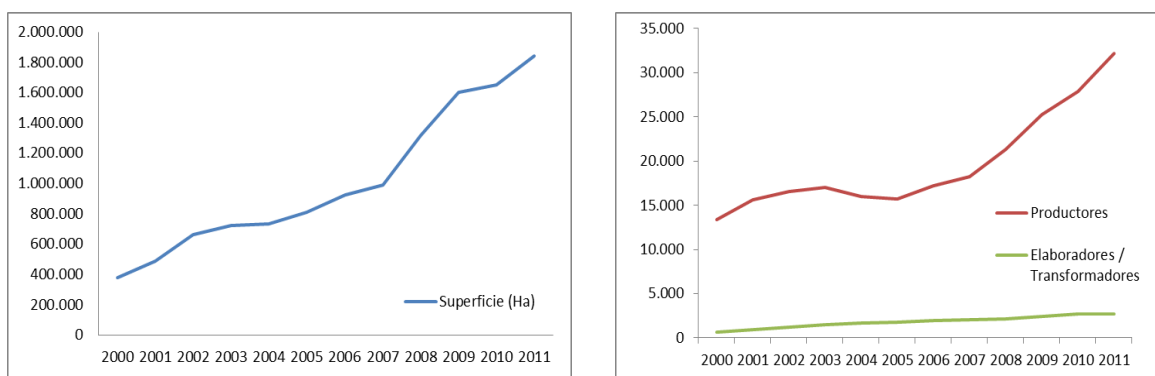


Figura 2

Mención aparte, merece la producción en ecológico.

En los últimos años, se ha continuado con la trayectoria de crecimiento de la producción ecológica en España, tanto en superficie como en productores y demás operadores, consolidándose la posición de liderazgo, en el contexto de la Unión Europea.

Así, la superficie ecológica inscrita en España, alcanzó las 1.845.039,10 Ha y el número de operadores se situó en 36.364. En la siguiente gráfica, puede verse la evolución en el número de hectáreas, productores y elaboradores/transformadores, desde 1991 hasta 2011:



FTE: Agricultura Ecológica. Estadísticas 2011. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Madrid 2012

Cabe destacar la diferencia entre el número de productores en ecológico (agricultores y ganaderos), mucho más numerosos, y el de elaboradores / transformadores.

En el anexo II de este documento, puede consultarse la tabla que refleja la evolución de la producción ecológica en España desde el año 2000 hasta el año 2011. (Tabla 3)

En consonancia, el valor en origen de la producción ecológica, también ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, Así pues, en 2011, el valor de la producción ecológica española en origen se situó en torno a los 813 millones de euros, lo cual supuso un incremento superior al 25%, respecto a 2009

Sin embargo, dicho crecimiento del valor global de la producción ecológica en origen se basó exclusivamente en la producción ecológica de origen vegetal, ya que dicho valor retrocedió en el caso de la producción ecológica de origen animal.

Este incremento del valor de la producción, en el caso de la producción de origen vegetal, se corresponde con el crecimiento de la producción; Destacan principalmente los cereales, vid, frutos secos, frutas frescas y olivar.

En el caso de la producción ecológica de origen animal, también se ha producido un importante incremento del número de cabezas, que no se ha traducido, como se ha indicado, en un aumento de valor. Parece probado que una parte importante de esta producción ecológica se podría haber comercializado como convencional, hasta el punto de que el valor económico en origen de la misma, podría haberse situado por debajo del valor de 2009.

En Navarra, en 2011, 73.432,03 Ha estaban inscritas en agricultura ecológica, con un total de 723 operadores, distribuidos tal y como se muestra en la tabla:

Nº operadores	
Productores agrícolas	582
Productores ganaderos	50
Productores acuícolas	1
Elaboradores	80
Comercializadores	10

FTE: Agricultura Ecológica. Estadísticas 2011. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Madrid 2012

Al igual que a nivel global en España, puede observarse como en Navarra, el número de elaboradores es notablemente menor al número de agricultores y ganaderos, que producen en ecológico. Frente a los 633 operadores que son productores agrícolas y ganaderos, tan solo 80 operadores, están inscritos como elaboradores y transforman esta materia prima, avanzando en la cadena de valor.

Los productos ecológicos, facturan al año, en Navarra 27.000.000 €

Atendiendo la clasificación de los operadores, en función del producto que elaboran, y eligiendo aquellos presentes en la Montaña de Navarra, nos encontramos la siguiente distribución:

	Nº Operadores en Navarra	Nº Operadores en Montaña	%
Elaboradores/Transformadores			
Ahumados	1	1	100 %
Aromáticas	2	1	50 %
Bodegas	21	3	14,3 %
Embutidos	1	1	100 %
Huevos	1	1	100 %
Panaderías - Pastelerías	9	1	11,1 %
Queserías - Lácteos	4	4	100 %
Sidrerías	1	1	100 %
Zumos	2	1	50 %
TOTAL	96	14	14,58
Ganaderos			
Bovino Carne	12	9	75 %
Bovino de leche	2	2	100 %
Equino de carne	27	21	77,8 %
Gallinas de puesta	1	1	100 %
Ovino de carne	12	9	75 %
Ovino de leche	3	3	100 %
TOTAL	59	45	76,27

FTE: Alimentos de producción ecológica en Navarra. Guía de operadores. CPAEN. Marzo.2012

Puede verse en la tabla, como en los sectores productivos más importantes de la Montaña de Navarra, se encuentran en esta zona la mayor parte de los agentes que trabajan en ecológico: ganadería, quesería-lácteos, sidrerías, embutidos,.. El 100% de los elaboradores en ecológico de ahumados, embutidos, huevos, queserías-lácteos, sidrerías, y el 100% de los ganaderos en ecológico, de bovino de leche, gallinas de puesta y ovino de leche, se encuentran en la Montaña de Navarra

Por otro lado, es importante destacar la ausencia de otros perfiles de agentes en ecológico, que podrían tener su localización en la Montaña de Navarra, atendiendo a las características generales de la zona; Destaca la ausencia de mataderos, salas de despiece, panaderías-pastelerías, mielerías o empresas relacionadas con la micología.

Así mismo, y teniendo en cuenta que el 13% de los productores de la Montaña de Navarra que comercializan en circuitos cortos, indica que la logística es uno de los principales inconvenientes con los que se encuentra, llama la atención la ausencia de almacenistas (en Navarra, hay 10 almacenistas inscritos en ecológico, y ninguno en la zona objeto de este estudio).

2.3. Análisis del entorno: Comercialización

La compra-venta de productos agroalimentarios en circuitos cortos de comercialización, puede realizarse siguiendo diferentes estructuras de comercialización.

Para el presente estudio, se han considerado los siguientes canales de comercialización, con las variantes que se indican a continuación:

- Comercio de proximidad:**
 - Mercados de abastos
 - Tiendas de barrio
 - Mercados de productores
 - Tiendas de venta directa
 - Venta en la propia explotación, obrador
- Hostelería:**
 - Bares, restaurantes, sidrerías
 - Hoteles, campings
 - Casas rurales, agroturismos
 - Comedores colectivos
- On-line:**
 - Plataformas de venta on-line
 - Comercio electrónico
 - Grupos de consumo o asociaciones

A medida que la venta se realiza más alejada de la explotación u obrador donde se elabora, los gastos de comercialización aumentan; Es también mayor también la inversión necesaria para comenzar a trabajar en estos canales, y por lo tanto el riesgo.

Una experiencia de comercialización en circuito corto, que adopta un enfoque progresivo de “paso a paso”, adopta menos riesgos. En el presente estudio, puesto que se trabaja con productores que llevan tiempo en funcionamiento, nos encontramos con experiencias en distinto estado de maduración, y por lo tanto que están preparadas, o no, para dar distintos pasos.

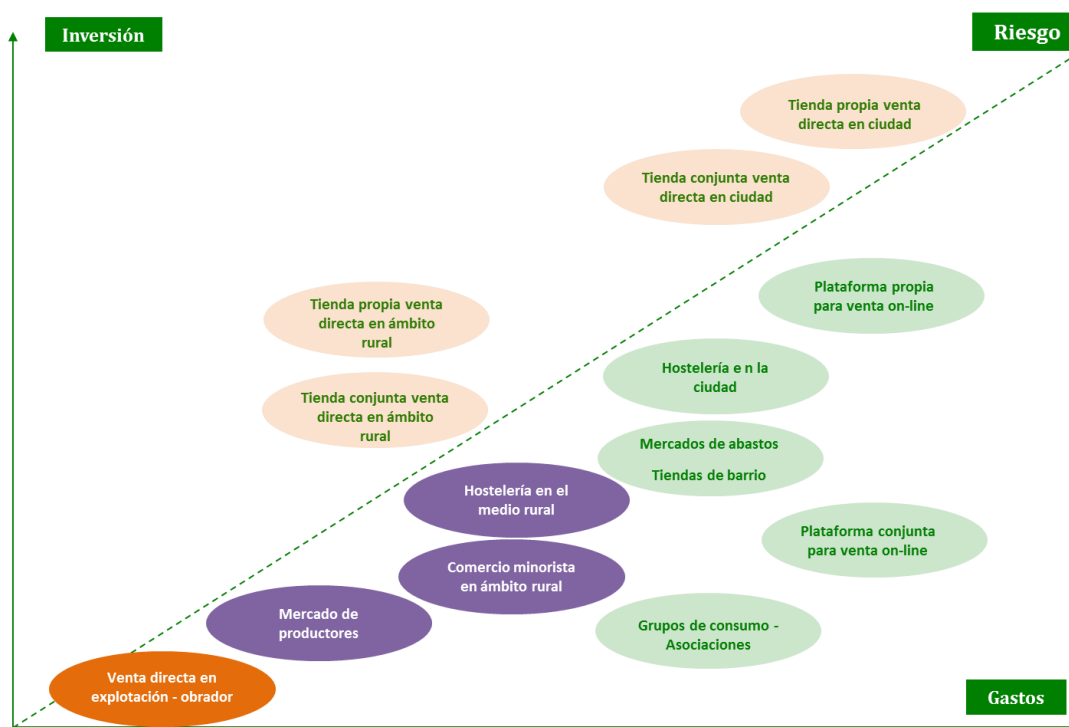


Figura 3

Cada uno de estos tipos de canales de comercialización considerados, tienen distintos clientes objetivo.

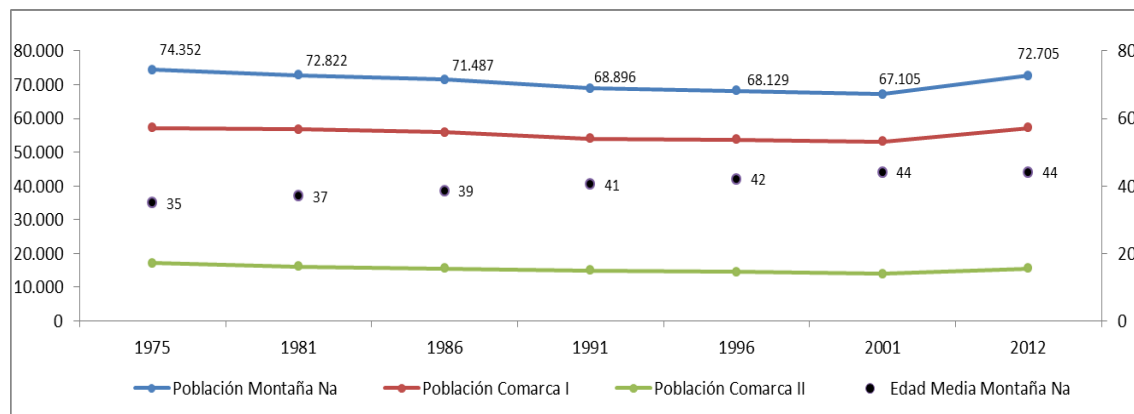
COMERCIO DE PROXIMIDAD:

Los productores son conscientes de ello, y preguntados por sus clientes objetivo, el 66,2% de los productores de la Montaña de Navarra, indica que es el consumidor más cercano, en su ámbito rural.

En el comercio de proximidad, en el entorno más cercano al productor artesano, se requiere la existencia de clientes en este ámbito rural, y la Montaña de Navarra, es una de las zonas con menos población, de toda la Comunidad Foral.

En 2012, vivían en la Montaña de Navarra, un total de 72.705 personas, con una edad media de 44 años. Esto supone un 11,3% de la población total de la Comunidad Foral.

A continuación se muestra la evolución en el censo de población en la Montaña de Navarra, en los últimos 37 años:

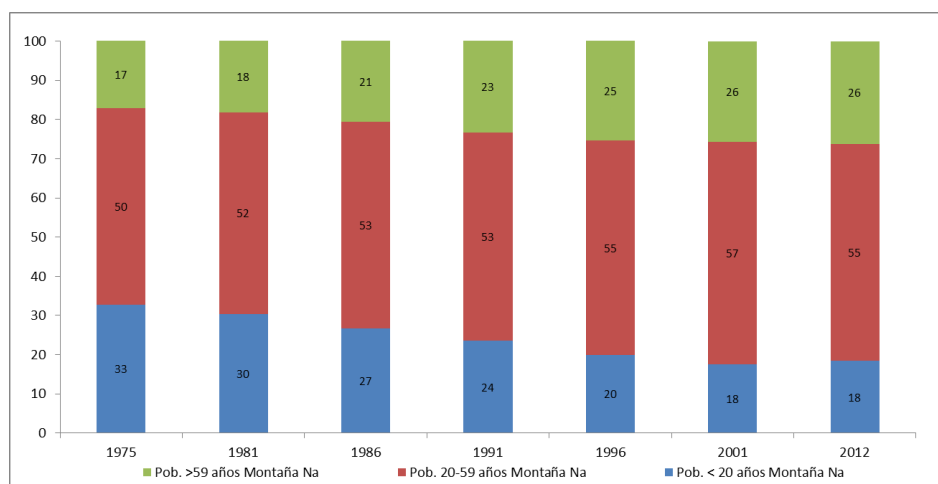


FTE: Instituto de Estadística de Navarra

En el gráfico, puede verse la importante diferencia que existe entre las dos comarcas que forman la Montaña de Navarra. La comarca Noroccidental (Comarca agraria I) está más poblada que la comarca de los Pirineos (Comarca agraria II). Puede observarse también, como la edad media de las personas que viven en la Montaña de Navarra, ha ido aumentando poco a poco, hasta situarse en su valor actual: 44 años.

Así mismo, puede notarse como en los últimos diez años, se ha producido un aumento de la población en esta zona. Este aumento, es del 8,4% en total en la Montaña, y es notablemente menor al crecimiento de población que se ha producido en este mismo periodo de tiempo, en la Comunidad Foral, que ha visto como aumentaba su población un 15,96%.

La mayor parte de la población en la Montaña de Navarra, se encuentra en la franja de edad entre 20 y 59 años, y esto ha sido así desde el año 1975, tal y como puede verse en la gráfica, si bien el envejecimiento de la población, es cada vez más notable. A medida que pasa el tiempo aumenta el porcentaje de personas, con una edad superior a 59 años, y disminuye el grupo de personas con una edad inferior a 20 años



FTE: Instituto de Estadística de Navarra

La venta directa en la explotación, es uno de los canales de comercialización que permite llegar a la población rural más cercana al productor artesano. Requiere la existencia de consumidores en un entorno de proximidad, y presenta la ventaja del establecimiento directo de una relación entre productor y consumidor, y que los gastos y las inversiones que requiere son limitadas (un pequeño espacio de venta, señalización y aparcamiento).

Este tipo de venta, además de la población rural, está ligada, en algunos casos al turismo, en ocasiones con visitas a la explotación.

Además, otro canal de comercialización que permite llegar a este tipo de cliente objetivo son el comercio minorista en el ámbito rural, y los puntos de venta propios exclusivos de un productor artesano, o en asociación con otros. En estos casos, como puede verse en la Figura 3, más arriba en este documento, las inversiones y los gastos necesarios son mayores.

La población rural, también acude a comprar productos alimenticios a los mercados o mercadillos, que se celebran de forma periódica, en la zona.

Si bien, cada vez se hacen más mercados de productores, en los que los puestos son ocupados por productores que acercan sus productos a los clientes en cada evento, son también numerosos los que se han denominado mercadillos, en los que además de productores, pueden encontrarse puestos en los que se distribuye o re-vende el producto. También pueden encontrarse ferias, eventos sociales económicos y culturales que se lleva a cabo generalmente con un tema común.

Estos mercados (mercado de productores, mercadillos y ferias) pueden encontrarse tanto en Pamplona, como en muchos de los pueblos de la Montaña de Navarra.

Otro tipo de comercio de proximidad, algo más alejado del ámbito del productor artesano, son los constituidos por los mercados de abastos, y las tiendas de barrio, situados en Pamplona, donde se reúne la mayor concentración de población de toda la Comunidad Foral. El 50,6% de los productores de la Montaña de Navarra, indica entre sus clientes objetivo, el consumidor de la ciudad.

En 2010, vivían en Pamplona, 353.104 personas, lo que representa más de la mitad (54,8%) de la población total de Navarra. Además, en los últimos 10 años, la población en la comarca de Pamplona, ha aumentado un 21,46%; Notablemente superior al crecimiento medio de la población en la Comunidad Foral.

En este caso, la edad media de la población en Pamplona, es algo menor que en la Montaña de Navarra, situándose en los 40 años.

Pamplona es una ciudad con una importante atracción comercial, sobre todo en la zona centro: Casco Viejo y Ensanches. Los barrios de Iturrama, San Juan y Rochapea, constituyen ejes comerciales secundarios, mientras que el resto de los barrios no cuentan con una estructura comercial clara. Además, destaca la poca movilidad de compra entre barrios; La compra en el propio barrio tiene mucha importancia

En cuanto a la alimentación, la ciudad de Pamplona, absorbe más del 90% de las compras que realizan sus residentes en este sector. Las compras que se realizan en Pamplona, no tienden a concentrarse en barrios concretos, sino que se dispersan por toda la ciudad. La compra en el propio barrio es muy importante en todos los sectores y los compradores de Pamplona, solo se desplazan de forma mayoritaria desde su barrio de residencia, a otro barrio de la ciudad, para comprar ropa y calzado.

En general, Pamplona cuenta con 2.276 establecimientos de comercio al por menor, con una densidad comercial superior a la media de Navarra. Por barrios, el Ensanche, con el 26,7% de los establecimientos, y el Casco Antiguo, con el 18%, son las zonas con más concentración. Siguen Iturrama, San Juan y Rochapea-Chantrea.

En lo que se refiere al comercio de productos alimenticios, la mayor parte de los comercios que se dedican a este sector es el comercio al por menor: 921 establecimientos, frente a 52 de comercio al por mayor. El 30,24% del comercio minorista en Pamplona, se dedica a la alimentación, bebidas y tabaco.

Por barrios, la distribución de los comercios al por menor, de alimentación, bebidas y tabaco en Pamplona, es la siguiente:

	Nº establecimientos
Casco Antiguo	140
Ensanche	154
San Juan	107
Iturrama	105
Rochapea	99
Mendebaldea - Ermitagaña	62
Mendillorri	35

FTE: Informe Análisis cuantitativo de la oferta comercial de Pamplona. Diciembre 2011. Área de Empleo, Comercio y Turismo. Servicio de Promoción Empresarial del Ayuntamiento de Pamplona

Y por actividades, dentro del sector de alimentos, bebidas y tabaco, la distribución, en consonancia con la clasificación de productos que se ha considerado en el estudio es la siguiente:

	Nº establecimientos
Productos de la pesca	70
Frutas y hortalizas	70
Pan, bollería, pastelerías, galletas y confitería. Leche y productos lácteos	255
Vinos y bebidas (vino, sidra, licores, agua mineral, gaseosas y otras bebidas)	10
Carne y productos cárnicos	136
Huevos	4
Otros: Productos alimenticios	55
Otros: Golosinas	49
Otros: Tabaco	53

FTE: Informe Análisis cuantitativo de la oferta comercial de Pamplona. Diciembre 2011. Área de Empleo, Comercio y Turismo. Servicio de Promoción Empresarial del Ayuntamiento de Pamplona

Dentro del comercio minorista, un punto de especial importancia a hora de comercializar en circuitos cortos, lo constituyen los mercados municipales, que promocionan la alimentación saludable con sus productos y actividades.

En Pamplona existen tres mercados municipales:

- El **Mercado del Ensanche**, con 66 puestos, y en funcionamiento desde 1949
- El **Mercado de Santo Domingo**, con 38 puestos y en funcionamiento desde 1876
- El **Mercado de Ermitagaña**, con 7 puestos, y en funcionamiento desde 1982

A continuación, se indica el tipo de establecimientos que pueden encontrarse en cada uno de estos mercados municipales, en consonancia con la clasificación de productos que se ha considerado en el estudio:

	M. Ermitagaña	M. Sto Domingo	M. Ensanche	TOTAL
Productos de la pesca	1	9	12	22
Frutas y hortalizas	1	6	15	22
Preparados de frutas y hortalizas (Frutos secos y encurtidos)	1	1	4	6
Pan, bollería, pastelería, galletas y confitería	1	2	5	8
Vinos	0	0	1	1
Leche y productos lácteos	0	2	5	7
Carne y productos cárnicos	1	16	18	35
Café, té y otras infusiones	0	0	1	1
Huevos	0	1	2	3
Otros: Alimentos precocinados	0	0	1	1
Otros: Alimentos congelados	0	0	1	1
Otros: Productos ecológicos	0	0	1	1
Otros: Flores y plantas	1	1	0	2
Otros: Cafetería	1	0	0	1
TOTAL	7	38	66	111

FTE: Página web Ayuntamiento de Pamplona

HOSTELERÍA:

El 46,8% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, indican entre sus clientes objetivo, la hostelería.

En el caso de la hostelería situada en la Montaña de Navarra, además de la población rural, los consumidores finales de los productos, pueden ser los turistas presentes en la zona.

Si contabilizamos las consultas realizadas en las oficinas de turismo de Bertiz, Javier, Lekunberri, Ochagavía, Roncesvalles, y Sangüesa, se tienen en 2012, un total de 184.151 visitas en la zona de la Montaña de Navarra.

A continuación se muestra la distribución por zonas, de estas consultas, que puede dar una idea aproximada de la importancia del turismo en cada una de ellas:

	Nº consultas
Bertiz	25.570
Javier	23.813
Lekunberri	11.847
Ochagavía	33.621
Roncal	21.701
Roncesvalles	46.011
Sangüesa	21.588

Fte: Dirección General de Turismo y Comercio. Servicio de Marketing Turístico. Gobierno de Navarra. Departamento de Cultura, Turismo y Relaciones institucionales

En el caso de la hostelería situada en Pamplona, los clientes objetivos son toda la población de la ciudad, más los turistas que acuden a la ciudad. En Pamplona, y solo entre los días 6 a 14 de Julio de 2013, se recibieron un total de 5.805 visitas, en las oficinas de turismo.

En hostelería, la estrategia para llegar a cada uno de los clientes, es diferente, en función del tipo de establecimiento del que se trate.

La Montaña de Navarra, dispone de una amplia oferta de establecimientos hosteleros de distintos tipos, distribuidos, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

	Nº establecimientos
Campings	12
Albergues	10
Casas rurales	107
Apartamentos turísticos	11
Hoteles y Hostales	45
Restaurantes	3
Sidrerías	6

FTE: ANAPHE y Asociación de Hostelería de Navarra

La mayor parte de los campings (91,67%) disponen de tienda para la venta de productos agroalimentarios a los clientes, mientras que tan solo el 7,48% de las casas rurales venden productos artesanos.

Es importante destacar que la mayor parte de las casas rurales en la Montaña de Navarra no tienen servicio de desayuno (23,36%), comida (2,80%) o cenas (2,80%), de forma que no son potenciales compradores de productos agroalimentarios en la zona. Sin embargo la mayor parte de los hoteles en la zona, si dispone de servicio de restaurantes (82,22%)

Mención aparte, merecen las sidrerías. Se trata de establecimientos productores de la sidra que comercializan, a través del restaurante, principalmente en la temporada del Txotx, y sidra embotellada, durante el resto del año. En estos establecimientos, la materia prima utilizada en la elaboración de las comidas (carne de vacuno, huevos, bacalao, queso, nueces), procede principalmente de la zona, aunque no en su totalidad. Hay un total de 6 sidrerías en la zona de la Montaña de Navarra, con este perfil de productor de sidra, si bien se pueden encontrar también, otros establecimientos denominados sidrerías, que no son productores de sidra.

VENTA ON-LINE:

Respecto a la venta on-line, es difícil cuantificar el número de agentes que se dedican a esta actividad, ya que no existe un registro, para así poder identificar los posibles canales de comercialización, para llegar al consumidor. Este consumidor está principalmente en las ciudades, y puede comprar de forma individual, o bien organizarse en grupos o asociaciones de consumo.

En el desarrollo del proyecto, se ha contactado con varios de estos agentes, para obtener una visión general de la opinión de esos agentes y consumidores.

Se estima que en Navarra, puede haber unos 20 grupos de consumo organizados para comprar directamente a los productores. Destaca, entre ellos la asociación de consumidores de productos ecológicos Landare, que con cerca de 2.000 familias asociadas, agrupa en una sola asociación a un 1,7% aproximadamente, de la población de Pamplona.

En cuanto a las plataformas on-line, ha habido muchas iniciativas, si bien se ha elegido contactar con Hermeneus, la tercera página web más visitada para la compra de comida en España, y con sede social en Bizkaia, que trabaja ya con varios productores en Navarra.

El 22,1% de los productores, elige, como uno de sus canales de comercialización la venta on-line. Y atentos al crecimiento en el número de consumidores que se organizan en torno a asociaciones y grupos de consumo, el 22,1% de los productores les señalan como cliente objetivo.

2.4. Análisis del entorno: Otras organizaciones

Son numerosas las organizaciones, que desde distintos ámbitos, trabajan de alguna manera en relación con los productores y la comercialización en circuito corto de sus productos. Desde el Mueso de Educación Ambiental o los Mercados municipales de Pamplona, que promocionan la alimentación saludable, a los sindicatos agrarios con distintas iniciativas de promoción e incluso comercialización de alimentos, directamente de las explotaciones.

En el desarrollo del proyecto se ha contacto con algunos de ellos, para conocer su opinión en relación a este tema, conocer sus iniciativas, e intentar encontrar áreas de trabajo conjunto que provoquen sinergias, que beneficien especialmente a los productores.

El trabajo que llevan a cabo, y las iniciativas que emprenden son tenidas en cuenta a la hora de proponer proyectos y acciones concretas con productores artesanos, en el desarrollo del proyecto.

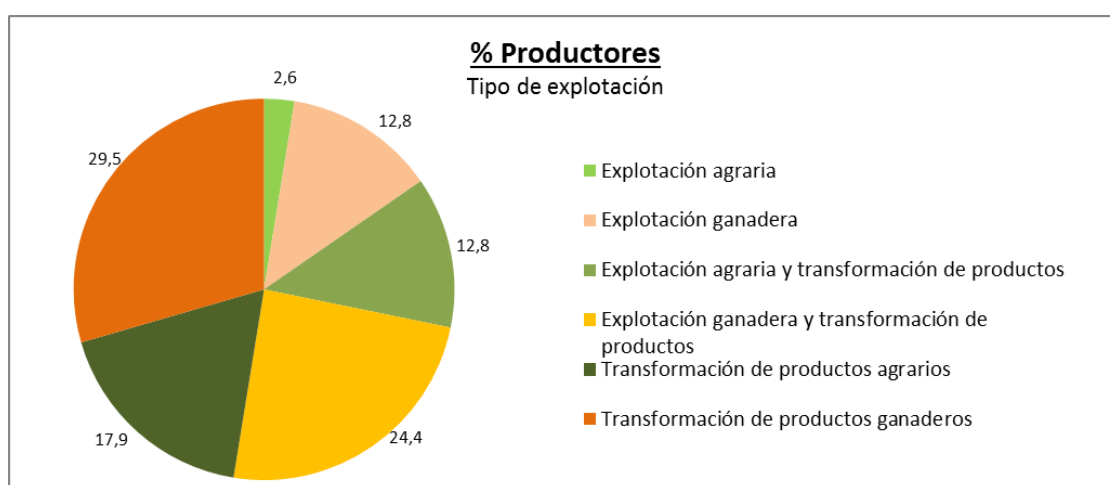
3. SITUACIÓN DE LOS PRODUCTORES

3.1. Perfil del promotor

La mayor parte de los promotores entrevistados, pertenecen al sector ganadero, un 66,7 %, frente a un 33,3 %, que pertenece al sector agrario, en consonancia con la descripción que ha podido verse de la zona de la Montaña de Navarra, que tiene una orientación, principalmente ganadera.

En cuanto al origen de la materia prima que utilizan, el 52,6 % de los entrevistados, utilizan materia prima de su propia explotación, que en su mayoría transforman ellos mismos, mientras que un 47,4 % compran la materia prima que utilizan.

En el siguiente gráfico puede verse la distribución de los productores artesanos, en los distintos perfiles que se han definido en el proyecto:



Las explotaciones agrarias que venden su producción en circuito corto, sin transformar, venden frutas (principalmente kiwi y hortalizas). Aquellas que transforman sus productos, elaboran principalmente sidra (un 58,3 % de los productores), aunque también se trabajan las platas aromáticas, los preparados de frutas, el vino y los licores *

* Estos porcentajes pueden variar ligeramente, si tuviéramos en cuenta las 14 bodegas, que tienen una orientación agraria, y de las que no se dispone información

Las explotaciones ganaderas que venden su producción sin transformar, venden principalmente carne (un 70 %), que pueden completar con huevos y frutas y hortalizas frescas. También se vende directamente desde las explotaciones, huevos y productos de la pesca.

En cuanto a las explotaciones ganaderas, que también transforman sus producciones, y venden productos elaborados, la mayoría se dedica a elaborar productos lácteos (68,4 %), aunque también hay ganaderos que transforman productos cárnicos, elaboran miel, o se dedican a la producción de productos derivados de la pesca.

También comercializan en circuitos cortos, productores artesanos, que compran la materia prima que utilizan. Aquellos que compran y transforman productos agrarios son principalmente panaderías (85,7 %), aunque también podemos encontrarlos diversos tipos de productores que elaboran, por ejemplo, platos pre-cocinados.

Aquellos que compran y transforman productos de origen animal, elaboran principalmente productos cárnicos (el 72,7 % de los productores) y en menor medida, productos lácteos (un 27,3 % de los productores).

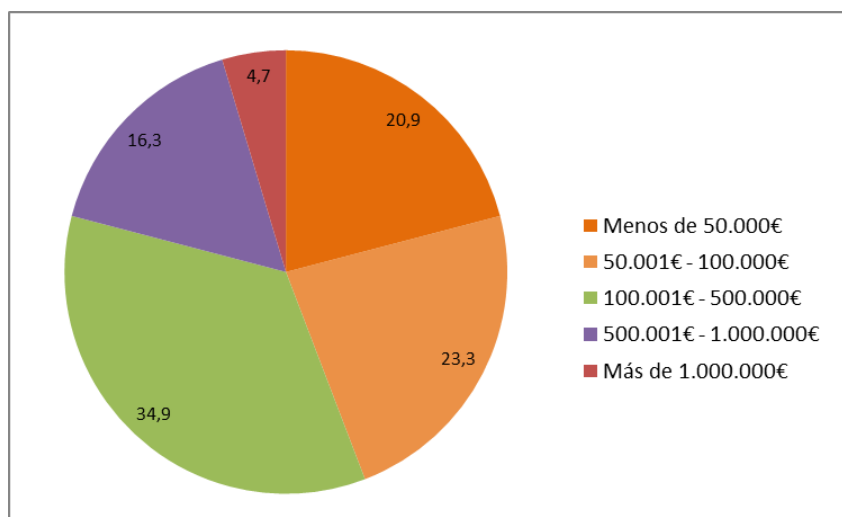
La edad media de los entrevistados es de 47 años, habiendo entrevistado a personas con 68 años, y con 27 años. No se aprecian diferencias significativas por tipo de explotación o producto comercializado.

En cuanto al género, la mayor parte de las personas entrevistadas son hombres. En global, un 69,33% son hombres, frente a un 30,66% que son mujeres. Por sectores, únicamente el sector que elabora pan, bollería, pastelería, confitería y galletas, el porcentaje de mujeres (66,67%) es mayor que el de hombres.

La mayor parte de los agricultores, ganaderos, artesanos que deciden comercializar en circuitos cortos de comercialización, no se dedica a otras a actividades (71,1 % de los productores). Un 15,8 % complementa su renta con otras actividades agrarias o ganaderas, y un 13,2 % con actividades fuera del sector.

La mayor parte de las empresas (89,6 %), son micropymes, que tal y como lo define la Unión Europea, son aquellas que ocupan a menos de 10 personas y facturan menos de dos millones de euros. La mayor parte de ellas son más pequeñas, dando trabajo entre 1 y 3 personas (el 72,7% de las empresas), y una facturación, siempre inferior al límite de los dos millones de euros.

A continuación, se muestra la distribución de la facturación entre las empresas que comercializan en circuito corto en la Montaña de Navarra:

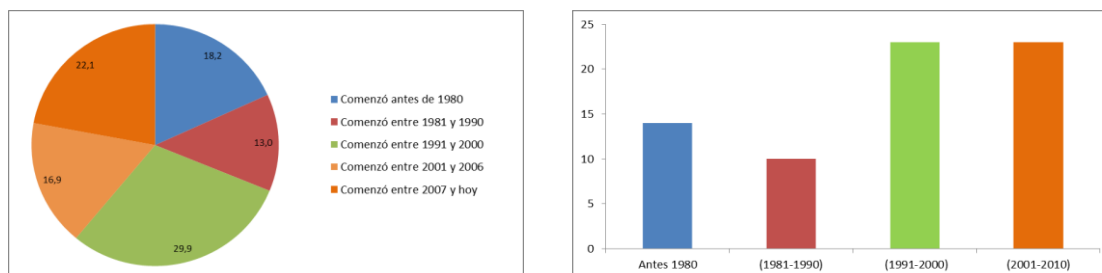


Puede verse en la gráfica, que el 79,1% de los productores, facturan menos de 500.000€, lejos de los 2.000.000€ establecidos por la definición de micropyme, de la Unión Europea.

En el caso de las explotaciones agrarias o ganaderas que, bien en fresco o bien, transformado por ellos mismos, venden su producción en circuitos cortos de comercialización, la mayor parte (el 90,7%) dan trabajo a entre 1 y 3 personas, y la facturación media de estas empresas es de 106.115 €. Es importante destacar que existen diferencias importantes entre la facturación de este tipo de empresas, ya que los valores de facturación van desde 3.300 € el que menos, hasta 450.000€ el que más.

Muchas de las empresas que comercializan en circuitos cortos de comercialización, son empresas familiares que trabajan desde hace tiempo en la Montaña de Navarra. Si bien, muchas de las empresas han comenzado con este tipo de comercialización en los últimos años, es decir, a partir de los años 90.

A continuación se muestra la antigüedad de las empresas de la Montaña de Navarra, y su evolución en la implementación con el tiempo:



En cualquiera de los periodos observados, los productores más numerosos que se han ido implantando, son los de productos lácteos y productos cárnicos, si bien, a partir de los años 90, comienzan a aparecer otro tipo de productos, como puede ser la sidra, la miel, huevos, preparados de frutas y hortalizas, vino o plantas aromáticas.

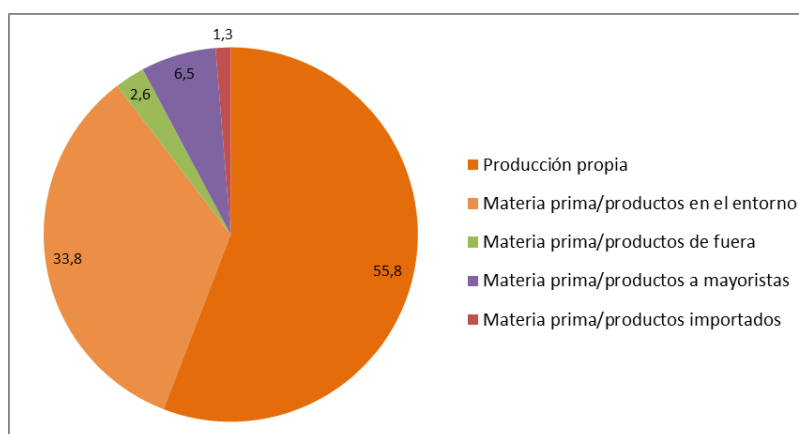
Los productores de pan, son de los que más años llevan trabajando en la zona.

Es destacable el número de productores de lácteos que comenzaron su implantación en la zona en los años 80 (El 60 % de los productores que iniciaron su actividad en estos años pertenecen al sector lácteo), probablemente debido al apoyo recibido para el desarrollo de las Denominaciones de Origen Roncal (desde 1981) e Idiazábal (desde 1988).

La mayor parte de los productores (74 %), han elegido los canales cortos de comercialización desde el inicio de su actividad. Entre aquellos que antes vendían en otros canales de comercialización, la mitad de ellos, han comenzado a vender en canales cortos, a partir del año 2000.

La mayor parte de los productores que comercializan en circuitos cortos en la Montaña de Navarra (el 89,6 %), producen en sus explotaciones la materia prima, o bien compra a productores de la zona. Es importante destacar que la mayor parte de éstos, se trata de explotaciones agrarias y ganaderas que venden sus productos transformados o no, en circuitos cortos, a partir de la materia prima que ellos mismos producen (el 55,8 % de los productores)

A continuación se muestra, en una gráfica, los productores de la Montaña de Navarra, agrupados, según el origen de las materias primas que utilizan:



Algunos de los productores que compran la materia prima, principalmente en su entorno, tiene que acudir fuera de Navarra, o incluso importar, productos que no encuentra aquí, como puede ser la harina ecológica o el pato.

La mayor parte de los productores que compran a mayoristas, son productores de productos cárnicos, ya que en este sector, desde hace años, se está cambiando la forma de compra de las materias primas; Se ha pasado de comprar a las explotaciones ganaderas directamente los animales, a acudir a mayoristas o salas de despiece, y comprar las partes del animal que más se venden en sus establecimientos.

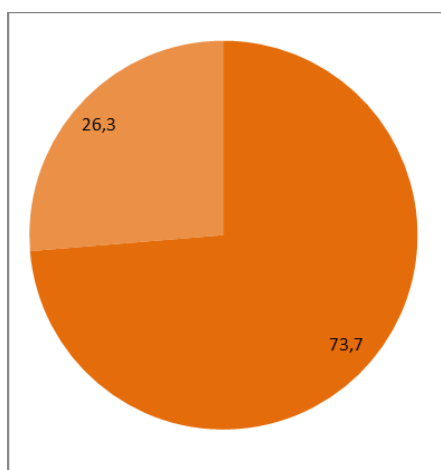
En el caso de los productos importados, se trata principalmente de pato, procedente de Iparralde, para elaborar derivados del pato.

El 100% de los productores que comercializan en circuitos cortos, y venden productos elaborados o frescos, procedentes únicamente, de su propia explotación agrícola o ganadera, trabaja con los siguientes productos:

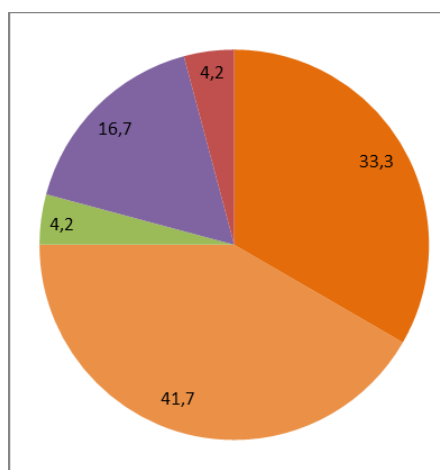
- Productos de la pesca
- Miel
- Plantas aromáticas
- Caracoles
- Frutas y hortalizas frescas
- Preparados de frutas y hortalizas
- Vino
- Sidra
- Licores

En el caso del resto de productos (productos lácteos, productos cárnicos, pan, bollería, pastelería, confitería y galletas), el origen de las materias primas es diverso, como puede verse en las siguientes gráficas:

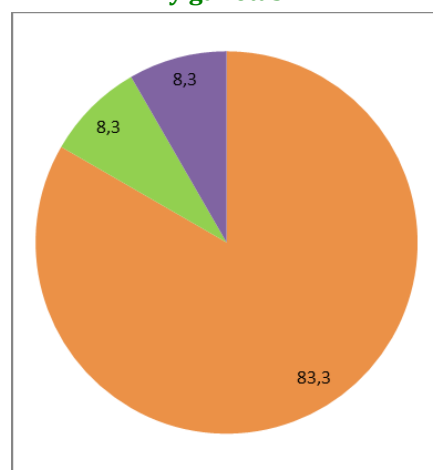
Productos lácteos



Productos cárnicos



Pan, bollería, pastelería, confitería y galletas



Producción propia
Materia prima del entorno

Producción propia
Materia prima del entorno
Materia prima de fuera
Materia prima de mayoristas
Materia prima importada

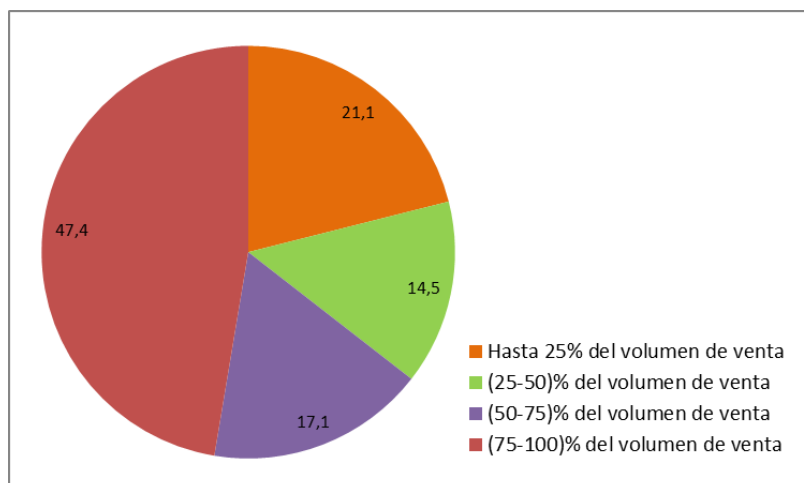
Materia prima del entorno
Materia prima de fuera
Materia prima de mayoristas

Destaca, como el origen de la materia prima, en el caso de los productos lácteos tiene su origen mayoritariamente (73,7 %) en las propias explotaciones ganaderas de los productores que comercializan en circuitos cortos, frente a los productores de pan, bollería, pastelería, confitería y galletas, que ninguno utiliza materias primas de su propia explotación.

En el caso de los productores de productos cárnicos, una parte utiliza productos de su propia explotación ganadera, que a veces complementa con materia prima de otros orígenes, pero la mayor parte tiene su origen fuera de la empresa. Como se ha indicado anteriormente, es importante el cambio en los hábitos de compra de estos productores, que al igual que las carnicerías, en el resto de Navarra, pasan, en los últimos años, de comprar directamente los animales a las explotaciones, a comprar a mayoristas o salas de despiece, que les suministran las piezas que más les interesa para su establecimiento.

En cuanto a la comercialización, la venta en circuitos cortos, en ocasiones, es complementaria a otras formas de comercialización, en circuitos más largos o con más intermediarios.

A continuación se muestra la distribución de los agricultores, ganaderos, artesanos de la Montaña de Navarra, en función de qué porcentaje de su volumen total de venta, lo comercializan en circuitos cortos:

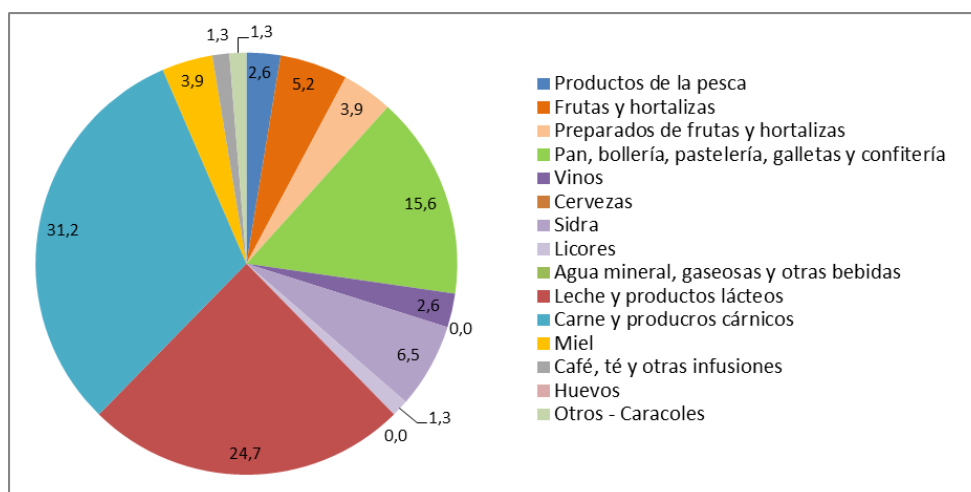


Casi la mitad de los productores, apuestan por la comercialización en circuitos cortos, para la venta de la mayor parte (e incluso el 100 %) de su producción. De entre estos, el 44,44 % son explotaciones agrarias y ganaderas, que en fresco o transformado por ellos mismos, venden los productos que ellos mismos producen. En cuanto a productos comercializados, la mayor parte son productos lácteos (31,25 %), seguido de productos cárnicos (25 %).

3.2. Producto

Como se ha indicado en el punto anterior, y en consonancia con la descripción de la Montaña de Navarra, la mayor parte de los productores que comercializan en circuitos cortos, se dedica a la venta de pan, bollería, repostería, confitería y galletas (los que lo hacen, además, desde hace más tiempo), productos lácteos y productos cárnicos.

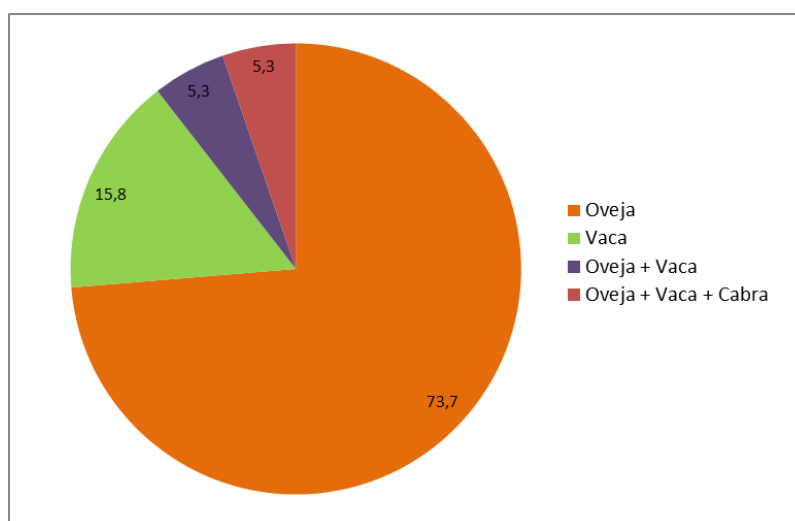
Pero, sobre todo desde los años 90, se han ido introduciendo la producción de productos diferentes, dando lugar a una gran variedad, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:



Es importante destacar que esta variedad de productos, no se produce de la misma forma, en cada una de las zonas objeto del estudio, como puede verse en el análisis específico por zonas (más adelante en este documento).

Atendiendo a estos grupos más numerosos, como se ha indicado antes, aquellos que comercializan **pan, bollería, pastelería, confitería y galletas** son los que llevan más tiempo con esta actividad en la Montaña de Navarra, si bien también ha habido nuevas incorporaciones en los últimos años. El perfil de estos productores, son artesanos que no tienen explotación agraria para producir la materia prima, sino que la compran en su entorno, principalmente, a mayoristas, y vende su producción directamente al cliente.

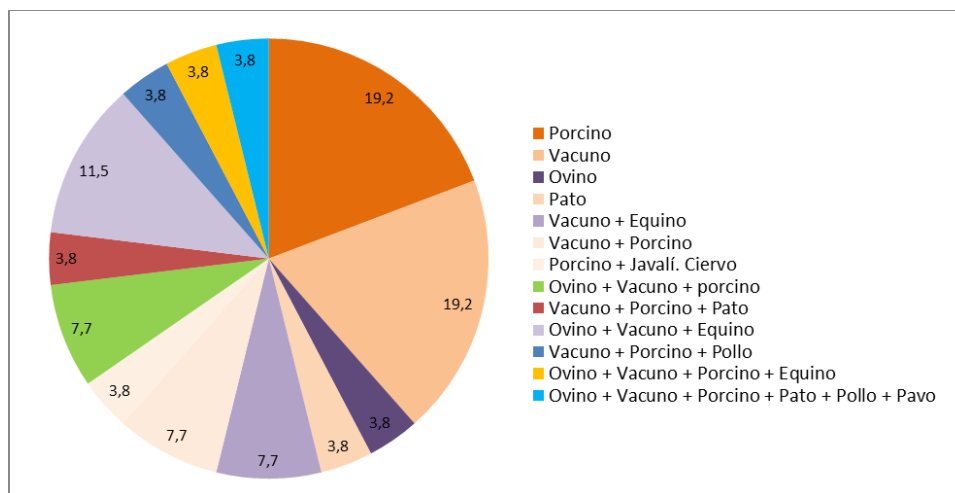
En cuanto a los productores de **productos lácteos**, la mayor parte de ellos, trabaja solo con leche de oveja, si bien hay algunos que trabajan con leche de distintas especies, como se muestra a continuación:



El perfil de los productores que trabajan exclusivamente con leche de oveja, es la de una explotación ganadera, que transforma su propia leche (78,6 %), trabajan entre 1 y 3 personas (85,7 %) con una edad media de 50 años, y no completan sus ingresos con ninguna actividad (71,4 %). La mayor parte de estos productores comenzaron su actividad desde los años 80 hasta nuestros días, y tienen una facturación media de 118.500 € *

* Para el cálculo de la facturación media, se ha eliminado la quesería más grande, que distorsiona los datos, y no es representativa del grupo, para este parámetro.

Los productores que trabajan y comercializan en circuitos cortos, **productos cárnicos**, tienen perfiles muy diferentes, y trabajan con gran variedad de materias primas, que puede combinar entre sí. A continuación, se muestran los productores que trabajan cada tipo de materia prima en la Montaña de Navarra:

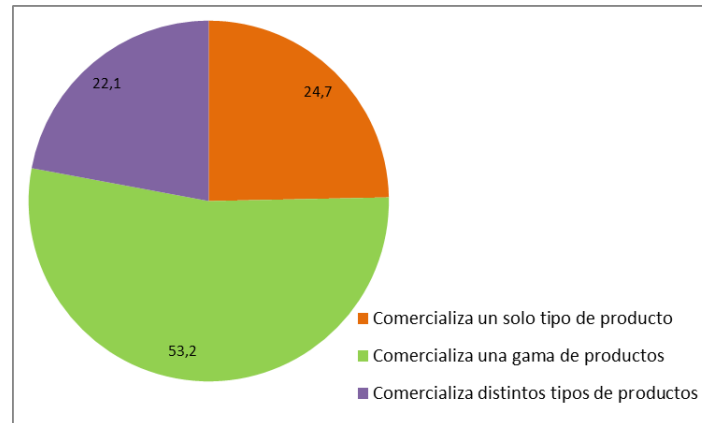


La mayor parte de ellos (69,2 %), trabaja con carne de vacuno, ya sea en exclusiva o junto con otros tipos de carne. El otro tipo de carne que más utilizan los productores es la carne de porcino (el 50 % de ellos). Llama la atención que no existen explotaciones que se dediquen exclusivamente a la comercialización de carne de equino, un producto cada vez más demandado, y con una gran producción en la Montaña de Navarra; Aquellas que lo hacen, la comercializan junto con otros tipos de carne.

La mitad de los productores que trabajan con carne de vacuno, tienen explotación ganadera propia y la mayor parte de ellas (66,6 %) dan trabajo a entre 1 y 3 personas.

Pero, en cualquier caso, el perfil de los productores es muy variado; Carnicerías, con explotación propia o no, elaboradores de productos cárnicos, elaboradores de platos pre-cocinados, o explotaciones que venden la carne de sus animales.

En global, la mayor parte de los productores artesanos, comercializa una gama de productos, que en ocasiones, completa con otros tipos de productos. A continuación, se muestra la distribución de los productores, en función de la diversificación de su oferta de productos:



Del total de productores en la Montaña de Navarra, aquellos que solo comercializan un tipo de producto, trabajan en su mayoría con productos lácteos (47,4 %), productos cárnicos (26,3 %) y sidra (21,1 %)

Aquellos que se dedican a la producción y comercialización de un solo tipo de producto lácteo, son explotaciones que transforman la leche que ellos mismos producen. Trabajan en su mayoría solo con leche de oveja, y dan trabajo a entre 1 y 3 personas.

Por otro lado, productores de otros tipos de productos, diversifican su oferta y ofrecen una gama de productos; Desde productos de la pesca, lácteos o cárnicos, a preparados de frutas y hortalizas, pan, bollería, pastelería, confitería y galletas.

La mayor parte de los productores comercializan con su propia marca, y en ocasiones, bajo otra marca calidad: Denominación de origen, artesanos, Reyno Gourmet, producto ecológico,... Tan solo un 9,1 % de los productores no ha creado una marca propia para comercializar sus productos; La mayor parte de estos productores, que no han creado una marca propia, se dedican a la comercialización de pan, bollería, pastelería, confitería y galletas.

La mayor parte de los productores (72,7 %), vende sus productos a precio de mercado, si bien en la mayoría de los casos, es general el comentario de que no se puede comparar su producto con el que se venden en los circuitos largos de comercialización, ya que la calidad es totalmente diferente.

3.3. Comercialización

Aunque como se ha comentado anteriormente, hay productores que hace muchos años que comercializan su producción en circuitos cortos, en muy pocos casos, se ha dejado de ocupar, cada productor de vender su propia producción. En general, no se ha dado el paso de asociarse con otros agentes o productores, con el objetivo de tener más fuerza en la venta.

El 87 % de los productores comercializa toda su producción solo. El resto de los productores, algunos venden parte de su producción a través de distribuidores, que más que intermediarios, son considerados aliados a la hora de la comercialización. Muy pocos productores (2,6 %), indican que pertenecen a una asociación para la venta conjunta de parte de sus productos en circuitos cortos de comercialización.

Pero, a pesar de realizar de forma individual la comercialización de sus productos, en general, cada uno de los productores, tiene varios clientes objetivo a los que desea ofrecer sus productos.

A continuación se muestra el porcentaje de productores que tienen como cliente objetivo, cada uno de los perfiles, por los que se han sido preguntados:

Consumidor en su entorno rural	66,2 %
Consumidor particular en la ciudad	50,6 %
Turistas presentes en la zona	48,1 %
Hostelería	46,8 %
Grupos de consumo en la ciudad	22,1 %
"Expatriados"	11,7 %
Otros	9,10 %

La mayor parte de los productores (66,2 %) tienen entre sus clientes objetivo, el **consumidor más cercano**, el que se encuentra en su entorno rural, donde puede ser más conocido, y al que hacer llegar el producto, puede resultar más fácil. Pero la mitad de ellos, aproximadamente, dan el paso a los principales núcleos de población, donde pueden encontrar más potenciales clientes, pero también mucha más competencia. La mayor parte de estos productores, desea llegar al consumidor de la ciudad a través del comercio minorista.

Es importante destacar en este punto, el fenómeno de organización del consumo, en la ciudad, por parte de la demanda de productos, en de grupos de consumo que eligen qué consumen, cuándo lo consumen, y cómo lo consumen. Este es un fenómeno que está creciendo mucho en los últimos años, y que no ha pasado desapercibido para los productores, ya que este tipo de cliente organizado, son clientes objetivo para un 22,1 % de los productores de la Montaña de Navarra. Es importante destacar que el gran valor que dan estos consumidores a la producción ecológica, si bien, puesto que la relación comercial entre productor y consumidor está basada en la confianza, no siempre se exige la marca de calidad de producción ecológica.

Otro de los clientes objetivo, para muchos de los productores de la Montaña de Navarra (48,1 %) son los turistas que pasan por la zona, a los que además de la venta en la propia explotación (generalmente complementando con visitas), también se puede llegar a través del comercio y la hostelería situada en el entorno rural.

Aquellos productores que tienen como clientes objetivo la hostelería, desean comercializar su producción, a través de bares, restaurantes y hoteles principalmente.

En cuanto al **valor añadido** de la producción, según la opinión de los productores, la **calidad** de sus productos es lo que más valora el cliente a la hora de adquirir sus productos (El 96,1 % de los productores, indican la calidad, como valor añadido para sus clientes). Ligado a este aspecto está la frescura y rapidez en llegar hasta el consumidor, que es importante para el 28,6 % de los productores.

Pero los productores no se olvidan del precio, y estiman que un precio competitivo es importante para el cliente (un 32,5 % de los productores expresan esta opinión)

La posibilidad de conocer al productor, es importante para un 53,2 % de los productores. Algunos de estos productores, ponen en valor su producto, el origen, los métodos de producción, la conservación de tradiciones y del entorno,... en las visitas a las explotaciones que tienen la posibilidad de hacer los clientes. Un 27,3 % de los productores indican que ofrecer productos singulares, es valorado de forma positiva por los clientes.

El 36,4 % de los productores, creen que sus clientes valoran principalmente los beneficios ambientales de este tipo de comercialización, generalmente, bien por la menor huella de carbono que supone para el planeta, bien por un sistema de producción ecológico.

A continuación se indica el porcentaje de productores que indican como valor añadido, cada uno de los siguientes aspectos:

Calidad del producto	96,1 %
Posibilidad de conocer al productor	53,2 %
Precio competitivo	32,5 %
Rapidez/frescura con que llega del campo a la mesa	28,6 %
Singularidad de los productos	27,3 %
Producción ecológica	20,8 %
Variedad de producto	18,2 %
Beneficio ambiental (menor huella de carbono)	15,6 %
Comodidad de la venta on-line	6,50 %
Otros	13 %

Llama la atención, como, frente al aumento en la producción ecológica de los últimos años, solo para el 20,8 % de los productores, la producción ecológica es un aspecto valorado por sus clientes.

Para llegar a los clientes, los productores utilizan distintos medios de promoción. Llama la atención que el 26 % de los productores no utilicen ningún medio para promocionarse. Muchos de ellos, incluso, utilizando algún medio de promoción, confían en ser suficientemente conocidos, o en el efecto del *“boca a oído”*.

Muchos de ellos tienen presencia en internet, a través de una página web propia y/o apareciendo en otras páginas web (79,2 % de los productores), si bien la utilización de las redes sociales, es todavía limitada; Solo el 14,3% de los productores, dice utilizarlas para promocionarse.

Los medios tradicionales (radio, revistas, televisión,...), generalmente de ámbito local, son elegidos por un 35 % de los productores, y en el ámbito también local, un 40,3 % de ellos, elige promocionarse a través de su participación en eventos locales.

A continuación se indica el porcentaje de productores que eligen cada uno de los métodos de promoción:

Página web propia	48 %
Eventos locales	40,3 %
Medios tradicionales (radio, revistas, TV,...)	35 %
Aparece en otras páginas web	31,2 %
Redes sociales (Facebook, twiter,..)	14,3 %

En cualquier caso, en la relación con el cliente, el 82 % de los productores indica que da información sobre el producto, tendiendo así, la oportunidad de poner en valor tanto el producto, el territorio y las personas.

Para llegar a los distintos clientes objetivos que se han indicado, además de las herramientas de promoción que utilizan, los productores eligen distintos **canales de comercialización** (generalmente más de uno).

A continuación se indica el porcentaje de productores de la Montaña de Navarra, que eligen cada uno de los canales de comercialización:

Comercio minorista especializado	62,3 %
Venta directa en explotación	50,6 %
Venta en hostelería	49,4 %
Mercado de proximidad	39 %
Tienda de venta directa propia	39 %
Venta on-line	22,1 %
Venta en punto de interés turístico	15,6 %
Venta a grupos de consumo	15,6 %
Venta a empresas	11,7 %
Venta a comedores colectivos	5,2 %
Otros	16,9 %

La mayor parte de los productores comercializan su producción a través del **comercio minorista especializado**, situado en el entorno rural (el 52,1 % de los productores que comercializan a través de comercio minorista especializado), seguido de aquellos situados en la ciudad (41,7%), para llegar al cliente objetivo mayoritario, que como se ha indicado anteriormente es el consumidor en el entorno rural y el cliente particular en la ciudad. El porcentaje de ventas de los productores que comercializan a través de comercio minorista especializado es del 28,1%.

Sigue siendo muy importante la **venta en la propia explotación**, obrador o tienda propia del productor, que en muchos casos se potencia, complementa y promociona con visitas a las instalaciones, y que es otro aspecto del valor añadido de la comercialización en circuito corto. El promedio de porcentaje de venta a través de este canal es del 47,2%, si bien, hay explotaciones que consiguen vender toda su producción desde la venta en la propia explotación, obrador o tienda propia.

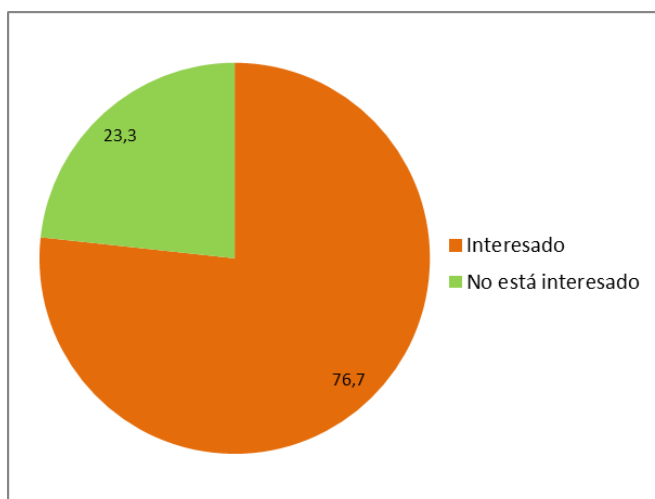
Otros de los clientes objetivos elegidos por los productores es la **hostelería**, y en consecuencia es el canal de comercialización utilizado por muchos (49,4% de los productores de la Montaña de Navarra). En su mayoría, los productores eligen bares y restaurantes para la comercialización de sus productos (68,4 % de los productores que venden en hostelería). En este caso, siendo un porcentaje similar el de productores

que eligen vender en hostelería, comparado con aquellos que venden en su propia explotación u obrador, el porcentaje de ventas, que se consigue comercializar es mucho menor: un 27,2% en hostelería, frente a un 47,2% en la propia explotación u obrador, que se indicaba anteriormente.

Son también numerosos los productores que comercializan parte de su producción a través de los **mercados de proximidad** (el 39 % de los productores de la Montaña de Navarra), y en estos casos, la mayor parte eligen las ferias, para vender su producto.

En el apartado de “*otros*”, los productores han indicado como canal de distribución la venta de su producción a través de distribuidor. Como se han indicado anteriormente, solo un 18,2 % ha indicado que comercializa toda su producción en canales cortos de comercialización, el resto utiliza otro tipo de canal, y también vende, como se indica, a través de distribuidor.

A la pregunta de si están interesados en aumentar o potenciar algún canal de venta, la mayor parte de los productores ha indicado que sí estaría interesado:



Y de entre aquellos que han especificado, en qué canal corto de comercialización están interesados en crecer, en primer lugar han indicado su deseo de crecer en la **venta en la propia explotación**; En algunos casos, ayudando a la venta, con el reparto a domicilio en el entorno rural más cercano, en consonancia con el cliente objetivo principal, que como se ha comentado anteriormente, es el consumidor en su entorno rural.

Ocupa un puesto importante también entre los productores, la **venta on-line**, como canal corto de comercialización para potenciar. En algunos casos, se indica la necesidad de mejorar en la entrega a los clientes, con la implementación de puntos de recogida que faciliten la logística de entrega, y hagan lo más cómoda posible la compra a los clientes.

Con menor incidencia, aparecen productores que desean potenciar la exportación, la venta en hostelería o la venta a comercio minorista.

Otras estrategias indicadas por los productores de la Montaña de Navarra, para aumentar su beneficio (un 53,2% de los productores han manifestado su interés en trabajar con este objetivo), son aumentar la gama de productos (el 48,8% de los que desean aumentar su beneficio) o invertir en promoción (el 29,3%). También hay productores interesados en disminuir los costes, o aumentar la producción.

El 31,2% de los productores de la Montaña de Navarra, prevé que necesita hacer inversiones, para continuar o mejorar su actividad.

Entre los principales inconvenientes para la comercialización en circuito corto, los productores, han indicado los siguientes:

Legislación (Ej: seguridad alimentaria, permisos,...)	44,2 %
Competencia del sector	36,4 %
Impuestos, tasas,...	26 %
Marketing / promoción	18,2 %
Poca producción	18,2 %
Falta de consumidores interesados	15,6 %
Logística	13 %
Otros	15,6 %

Como puede verse en la tabla, el 44,2 % de los productores creen que uno de los inconvenientes para comercializar en circuitos cortos son las exigencias desde el punto de vista legislativo, las trabas administrativas, la burocracia que se exige,... y que los requisitos a cumplir son los mismos para los pequeños productores que para grandes industrias.

Otro inconveniente que apuntan el 36,4 % de los productores, es la competencia. Diferente en cada sector, los productores de sidra consideran su principal competencia los grandes sidreros de Gipuzkoa, y los restaurantes que pueden denominarse sidrerías, sin elaborar sidra; Situación que no les permite diferenciarse; para los elaboradores de productos lácteos, su principal competencia son las grandes industrias; Para los elaboradores de productos derivados del pato, son los productores extranjeros que venden producto de menor calidad, a menor precio, y además, del efecto directo que esto supone, provoca que el cliente dé menos valor al producto, y en caso de los productores de pan, bollería, pastelería, confitería y galletas, son las grandes industrias que fabrican este producto, pero congelado.

De forma general, la visión que tienen los productores de la Montaña de Navarra, respecto a su competencia, se muestra a continuación:

Grandes industrias	72,7 %
Otros pequeños productores	32,5 %
No tiene competencia	7,80 %

Solo el 4 % de los productores, han indicado como competencia aquellos que venden su mismo tipo de producto, pero más barato, considerando así, el precio en el centro de la decisión de compra de sus clientes.

Entre los inconvenientes catalogados como “Otros” en la tabla, se incluye el descenso en el consumo, los cambios de hábitos de los consumidores o la necesidad de realizar una sola persona todo el trabajo: desde la producción hasta la venta y administración.

3.4. Análisis DAFO

A partir del análisis **DAFO** (*Debilidades. Amenazas. Fortalezas. Oportunidades*) que se ha realizado para cada uno de los productores entrevistados, se muestra a continuación, un análisis DAFO global para la comercialización en circuitos cortos, por parte de los productores de la Montaña de Navarra

FORTALEZAS:

Se definen las **fortalezas**, como todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian una organización o proyecto, de otros de igual clase.

Las principales fortalezas de la comercialización en circuitos cortos en la Montaña de Navarra, tienen que ver con el producto, el servicio, la venta directa y la persona o productor.

A continuación se indican las principales fortalezas, y el porcentaje de productores que lo han indicado como punto fuerte:

Calidad del producto	50,6 %
Venta directa	23,4 %
Confianza, cercanía con el cliente	20,8 %
Producto diferenciado. Producto con origen conocido	19,5 %
Experiencia de la persona productora	13,0 %

Entre los aspectos que tienen que ver con el producto, además de los indicados en la tabla anterior, aparecen como puntos fuertes, la sostenibilidad y que sea producto ecológico (6,5 %), el hecho de tener controlado todo el proceso, desde la producción de la materia prima hasta la comercialización (7,8 %), que sea un producto de fácil consumo (3,9 %), una buena relación calidad precio (2,6 %), o disponer de una gama de productos (1,3 %).

Llama la atención el bajo porcentaje de productores que consideran entre sus fortalezas la producción en ecológico, que contrasta con el aumento en la producción en ecológico (se ha multiplicado por cuatro la superficie en ecológico en los últimos diez años en España) y la opinión expresada por los consumidores contactados, organizados en grupos de consumo y asociaciones, que sí que indican que es un aspecto a valorar.

DEBILIDADES:

Las **debilidades** se refieren a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la organización o el proyecto tiene, y que constituyen barreras para lograr la buena marcha del mismo.

Las principales debilidades de la comercialización en circuitos cortos en la Montaña de Navarra, tienen que ver con las dificultades en la promoción, en la logística, tanto por aspectos que tienen que ver con la organización, como con el producto, y relacionados con la persona productora.

A continuación se indican las principales debilidades, y el porcentaje de productores que las han indicado:

Logística: Organización, producto	16,9 %
Falta de promoción, comunicación, diferenciación	16,9 %
Falta de tiempo	11,7 %
Falta de formación	9,1 %

Aparecen también como debilidades, aspectos diversos, como pueden ser problemas técnicos que tienen que ver con la organización y con el producto (10,4 %), el precio del producto y de los insumos (7,8 %), las dificultades financieras (3,9 %) o la falta de diversificación del producto (2,6 %)

AMENAZAS:

Las **amenazas** son situaciones negativas, externas a la organización o proyecto, que pueden afectarle, por lo que llegado el caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Las principales amenazas de la comercialización en circuitos cortos en la Montaña de Navarra, tienen que ver con la competencia y con la situación del mercado.

A continuación se indican las principales amenazas, y el porcentaje de productores que las han indicado:

Competencia de grandes productores/distribuidores	24,7 %
Descenso en el consumo	19,5 %
Hábitos de consumo	14,3 %
Poca población rural	7,80 %

Aparecen también como amenazas, el alto coste de los insumos (6,5 %), la competencia del producto más barato (3,9 %) o la falta de apoyo de la administración, en cuanto a la aplicación de la legislación (3,9 %)

OPORTUNIDADES:

Las **oportunidades** son aquellos factores positivos, que se generan en el entorno de una organización o proyecto, y que una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Las principales oportunidades de la comercialización en circuitos cortos en la Montaña de Navarra, tienen que ver con el mercado, la organización de los productores y el producto.

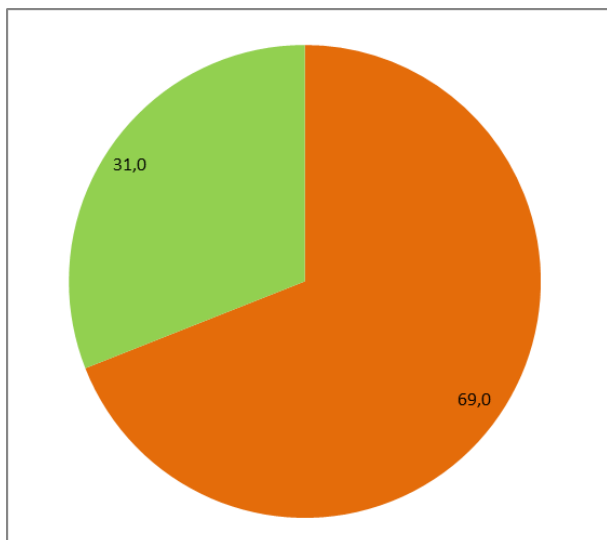
A continuación se indican las principales oportunidades, y el porcentaje de productores que las han indicado:

Ampliar canales de comercialización	16,9 %
Exportación	9,1 %
Cambio en hábitos de consumo	9,1 %
Asociación con otros productores	5,2 %
Diversificación / Diferenciación	5,2 %

Al indicar la ampliación de los canales de venta, los productores se refieren al potencial de comenzar a vender, sin grandes inversiones en nuevos canales; En concreto, en restaurantes, sociedades gastronómicas, nuevos puntos de venta y ferias de productores, mercados y tiendas delicatessen. Así mismo, aprovechar el aumento del turismo en algunas zonas, para aumentar la venta a este tipo de clientes.

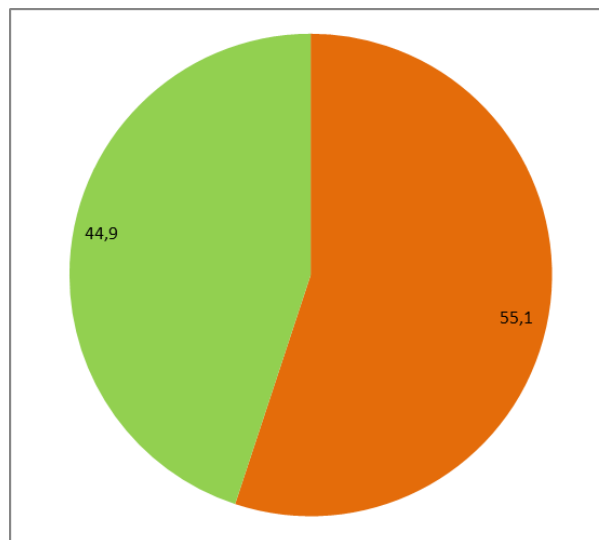
Una de las oportunidades, indicada es la asociación con otros productores. Preguntados por la disponibilidad de los productores, para participar en proyectos concretos, éstos se muestran, en general, interesados:

Plataforma logística



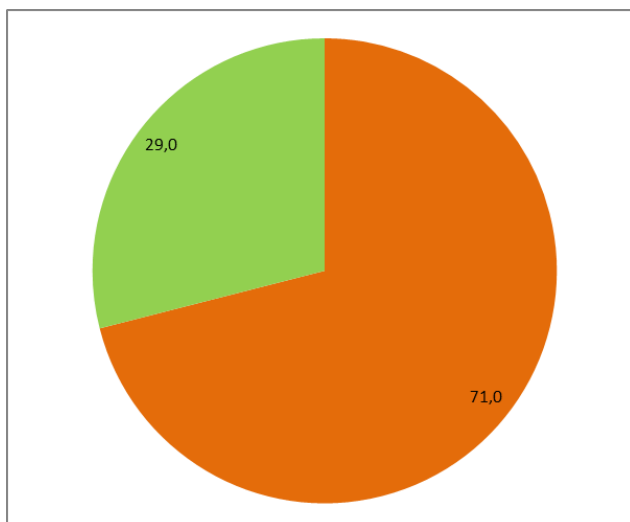
■ Si estaría interesado en participar
■ No estaría interesado en participar

Marca conjunta



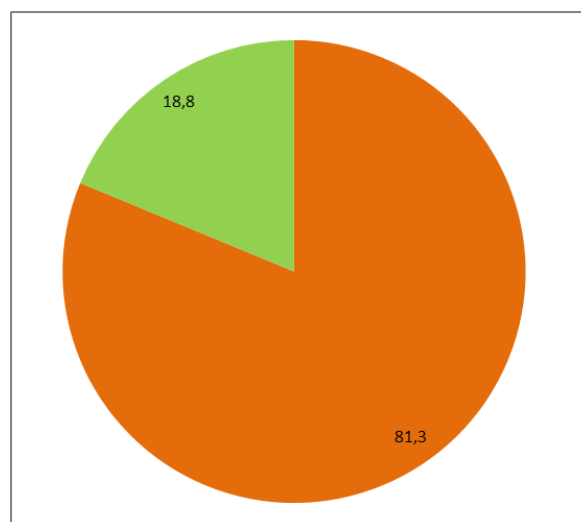
■ Si estaría interesado en participar
■ No estaría interesado en participar

Plataforma venta on-line



■ Si estaría interesado en participar
■ No estaría interesado en participar

Proyecto promoción y marketing on-line



■ Si estaría interesado en participar
■ No estaría interesado en participar

Entre los proyectos propuestos, el que ha provocado interés entre más productores, es el de participar en un proyecto de promoción y marketing on-line, en consonancia, con una de las debilidades más identidades entre ellos: la falta de promoción, comunicación diferenciación.

La propuesta que menos interés ha suscitado es la creación de una marca, ya que como se ha indicado la inmensa mayoría trabaja con su propia marca, y por otro lado, el paraguas de marcas conjuntas se ven como un aumento de costes, que no están dispuestos a asumir, en comparación con el posible beneficio. Esta es también una opinión bastante generalizada entre los representantes de los canales de comercialización con los que se ha contactado. Para el pequeño comercio, y los grupos de consumo, la relación de confianza entre el vendedor y el consumidor, hace innecesaria la garantía de una marca. En el caso de la hostelería, en la medida en que no les sirva para distinguirse de alguna manera (y eso supone una inversión importante), no les aporta valor, ya que estiman que el cliente no lo va a demandar.

3.5. Principales necesidades

Son muchas y variadas, las necesidades que indican los productores de la Montaña de Navarra, en función, cada uno, de su situación particular, si bien, la mayor parte de ellos (48 %) indica necesitar apoyo en temas de **comercialización**.

También son numerosos los que indican necesitar ayuda en temas de **organización interna** de la empresa (24,7 %) y en reclamar **apoyo desde la administración** (22 %). En concreto, indican necesitar formación o asesoramiento, en temas muy diversos, el 45,5 % de los productores de la Montaña de Navarra

A continuación, se indican las principales necesidades indicadas por los productores, agrupadas por temas, y en los casos en que sea representativo, el porcentaje de ellos que lo han indicado. Se muestran también, necesidades indicadas por los representantes de los canales de comercialización contactados, y que en muchas ocasiones están en consonancia con las necesidades expresadas por los productores de la Montaña de Navarra:

APOYO DE LA ADMINISTRACIÓN	22 %
Simplificación de la burocracia y legislación a cumplir	10,4 %
Potenciar economía local	
Exportación	
Mejora en gestión de pastos y montes	
Ayudas para inversiones	

Desde **la comercialización**, también se echa de menos un apoyo más decidido por parte de la administración, para por ejemplo, potenciar la economía local con campañas de promoción entre los consumidores y el comercio minorista.

En la hostelería, sobre todo entre aquella situada en el medio rural, indican que ayudaría la simplificación de los requisitos de compra, y que así, pudieran comprar productos a los agricultores y ganaderos de la zona, más fácilmente.

ASESORAMIENTO – FORMACIÓN	45,5 %
Marketing (también on-line)	19,5%
Diversificación - Diferenciación	9,1 %
Canal comercialización – Consumidor	
Producción ecológica	
Como dar a conocer características de su producto	
Exportación	
Informática	
Ventas - Comercial	
Seguimiento y fidelización de los clientes	

Desde algunos **canales de distribución** se echa de menos que los productores sepan vender mejor sus productos, para así poder poner en valor su producción en la comercialización. Por otro lado, la formación de los responsables de la venta en el comercio minorista (puestos de mercados, carnicerías,...) beneficia a éstos, a la hora de tener más argumentos de venta, y puede homogeneizar el discurso y por lo tanto el mensaje que se intenta hacer llegar al cliente, en la puesta en valor de los productos que se comercializan a través de circuitos cortos.

COMERCIAL – PROMOCIÓN	48 %
Mejorar imagen de producto – puesto de venta	
Comercialización y marketing on-line	
Campañas de promoción y degustaciones	
Comercial	

Tanto en hostelería, como en el pequeño comercio minorista, es muy difícil cambiar los hábitos de compra de los responsables. Actualmente, compran, en su mayoría a mayoristas o distribuidores, que les ofrecen una amplia gama de productos, en muchos casos adaptados específicamente a sus necesidades. La unión de los productores con un único interlocutor o comercial, para varios productos, facilitaría la compra, desde estos establecimientos.

En algunos comercios minoristas, orientados hacia delicatessen, se propone la mejora de la imagen y envases de los productos.

El sector de la hostelería, cliente objetivo como se ha visto, para muchos de los productores de la Montaña de Navarra (46,8 % de los productores artesanos de la Montaña de Navarra), puede ser un aliado importante para que den a conocer los productos y fomenten su compra. Algunos agentes de los contactados han mostrado su interés en la organización de degustaciones que pongan en valor los productos a través de este canal, con el doble objetivo de darlo a conocer entre los consumidores-clientes, y fomentar su uso por parte de los hosteleros.

En la medida en que un establecimiento hostelero pueda diferenciarse por la utilización de productos ecológicos y/o de los productores de la zona, aumentará la compra de los mismos.

Desde los agentes de turismo se puede incluir a los productores de la Montaña de Navarra, en sus campañas de promoción de las distintas zonas, como parte importante del patrimonio cultural de las mismas, y fomentando el conocimiento y venta de sus productos. En concreto, las casas rurales, si bien, no consumen este tipo de productos, si pueden ser prescriptores importantes con los turistas a los que dan alojamiento.

ORGANIZACIÓN	24,7 %
Exportación	5 %
Informática de gestión de empresa	
Mejora alimentación gallinas	
Financiación	
Mejora de la logística	

La implementación de proyectos conjuntos, facilita el acceso a proyectos de mejora, o la generación de sinergias entre distintos productores. Por ejemplo, el trabajo conjunto de varias granjas de gallinas de puesta, puede facilitar su acceso a un pienso de calidad adaptada a sus necesidades y a mejor precio, tener la posibilidad de implementar matadero de aves para disminuir los costes de sacrificio,...

Los consumidores, agradecen la facilidad en la compra, de forma que la organización de la logística de entrega y distribución de los productores, ha de tenerse en cuenta, además de por la disminución de los costes para el productor, por la satisfacción en este aspecto, para sus clientes.

PRODUCTO	7,8 %
Mejora calidad sidra	
Diversificación lácteos: gatzaharra suave	
Diversificación cárnicos: bajos en grasa y sal	
Enlatado, conservas y semi-conservas al vacío	

Consumidores de productos ecológicos manifiestan su interés en adquirir en la zona, productos que hasta ahora no encuentran, y tienen que comprar más lejos. Tal es el caso de algunas verduras frescas, frutos secos, huevos,... pero sobre todo productos elaborados en ecológico: Talos o burritos, productos elaborados a partir de cereales, como la leche de avena o galletas, zumos, mermeladas, miel, zumos, mermeladas,... Como se ha visto anteriormente, el número de elaboradores-trasformadores de productos en ecológico, es mucho menor que el de agricultores y ganaderos.

La elección del canal de distribución es una importante decisión a la hora de comercializar un producto, y en la medida en que los intereses de productores y comercializadores estén alineados, las probabilidades de éxito son mayores. En este sentido las carnicerías podrían ser los distribuidores de algún producto de calidad, que les diferencie de las grandes superficies, competencia también, como se ha visto, de productores artesanos. Productos que podrían ayudar a diferenciarse podrían ser: pollo o cerdo, por su alto grado de industrialización, equino o pavo, por su crecimiento en la venta.

4. LA COMERCIALIZACIÓN

4.1. Las condiciones del éxito en la comercialización en circuitos cortos

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

Evaluar de forma realista el volumen comercializable en los circuitos cortos

El volumen comercializable en los circuitos cortos depende del tipo de circuito.

Con respecto a la venta en la explotación, se considera en Francia, por ejemplo, que para comprar productos artesanales, un cliente se desplaza generalmente un radio de acción de menos de 20 Km. En el caso de la venta combinada de productos turísticos en la explotación, lo que se vende no es esencialmente un producto alimenticio, sino más bien un producto cultural o turístico.

Si el cliente objetivo es el consumidor que vive en el entorno rural, ha de tenerse en cuenta el creciente envejecimiento de la población rural en la Montaña de Navarra, y que la densidad de población no es muy elevada. Es importante destacar también, como la producción de los distintos tipos de productos está concentrada en cada una de las comarcas, donde la producción puede ser alta, pero la población objetivo para su consumo no es muy grande.

Por ejemplo, la producción de sidra se concentra en la Comarca Agraria I (especialmente en las zonas de Larraun/Leitzaran/Ultzama, Bidasoa, Baztan). No se han localizado elaboradores de productos lácteos en las zonas de Prepirineo, Sangüesa y Tierras de Javier (Comarca Agraria II), pero solo en estas zonas se produce vino.

En cuanto a la población, como se ha visto más arriba, en este documento, existen diferencias en la distribución de la población en la Montaña de Navarra, y la Comarca Agraria I está, bastante más poblada que la Comarca Agraria II

Si por el contrario el cliente objetivo es el consumidor en la ciudad, Pamplona representa el núcleo de población más importante y cercano, si bien en este escenario la competencia es mayor, y es aquí donde acuden la mayor parte de los productores.

En el caso de la hostelería, como en caso anterior, el número de posibles clientes en el medio rural y en los núcleos de población es diferente, si bien, en cualquier caso, la mayor dificultad que puede encontrar el productor es vencer la reticencia de los hosteleros a cambiar de proveedor.

Es importante también, valorar la capacidad de cada productor, para satisfacer la demanda de los clientes. Es decir, si es capaz de abastecer un determinado mercado, si aumenta mucho la demanda, en cantidad, o en variedad de productos.

Desarrollar la acción colectiva

Las acciones individuales a menudo encuentran sus límites con rapidez y por otra parte, puede ser ventajoso constituir una gama de productos: la venta en la explotación de un único producto, raramente supera algunos miles de euros al año para el agricultor interesado, mientras que el volumen de negocios de un punto de venta colectivo, que ofrezca una gama de productos artesanales puede alcanzar varios cientos de miles de euros, distribuidos entre una decena de agricultores.

La reagrupación y el compromiso colectivo de los agricultores y/o artesanos permiten la puesta en el mercado de una gama de productos diversificada, apoya la motivación en cuanto a perspectivas de futuro, limita la inversión financiera de cada productor para desarrollar un nuevo circuito y refuerza la solidaridad y la cohesión social del territorio.

Si bien, en la actualidad, la mayor parte de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, venden solos su producción, en la mayor parte de los casos, se muestran dispuestos a participar en proyectos comunes, con condiciones.

En el caso concreto de la venta de productos al comercio minorista y a la hostelería, clientes objetivo para muchos de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, se valora muy positivamente realizar la compra a un solo interlocutor, y no tener que comprar cada producto a un productor diferente. En este sentido, destaca una experiencia en Navarra, en que se ha logrado la organización de una central de compras de un grupo de carnicerías, de forma que simplifican la compra de la carne, y generan sinergias a partir de este trabajo conjunto.

Por otro lado, se ve como la demanda cada vez se organiza más en torno a grupos de consumo o asociaciones de consumidores, que ganan en poder de negociación, y aumentan el volumen demandado de los productos.

Se echa de menos, en la actualidad, que se produzca la asociación de productores en la Montaña de Navarra, que facilite la respuesta a la demanda de los consumidores, de forma más eficaz.

Este planteamiento colectivo se ve favorecido si cuenta con estructuras de apoyo para acompañar a la agrupación de productores en su proyecto: el planteamiento es complejo, incluye varias etapas, debiéndose ajustar los intereses y objetivos individuales a una dimensión colectiva. Como se comenta más adelante, en este documento, entre las estrategias a formular en el proyecto, está la realización de este tipo de acompañamientos, pero siempre, dentro de un grupo ya consolidado y con un proyecto con cierto grado de madurez, que aumente las posibilidades de que sea sostenible.

Mobilizar las competencias comerciales para desarrollar la venta directa

En un principio, generalmente es posible la venta en circuitos cortos sin una gran inversión comercial. El propio productor puede garantizar la venta en los locales de la explotación o en un mercadillo. Pero en cuanto se prevea la realización de inversiones (para instalar una tienda, por ejemplo), se necesitan competencias comerciales y de gestión, así como estudios de mercado formales.

En el proyecto se ha contado con todos los productores de la Montaña de Navarra, cada uno, en estados diferentes, y con madurez distinta. El enfoque progresivo, que como se ha comentado ayuda a la sostenibilidad de las empresas, y que se adopta por la mayor parte de los productores artesanos, hace que las necesidades identificadas por los mismos, sean diferentes.

En este sentido, una de las debilidades identificadas por los productores es la falta de tiempo, ya que generalmente una sola persona, se tiene que hacer cargo de todo el proceso: desde la producción, hasta la venta y gestión de la empresa, y la falta de formación, especialmente en los aspectos relacionados con las ventas.

Por otra parte, la motivación de los productores es indispensable: La venta directa implica que una o más personas se dediquen a la misma, hagan de ello su oficio y adquieran competencias para realizarlo.

Muchos de los productores artesanos, llevan muchos años desarrollando esta actividad, y si bien, la experiencia se ha detectado como una fortaleza, en algunos casos, el cansancio y la falta de ilusión, se han identificado también, como debilidad.

Garantizar la calidad del producto

La calidad del producto es determinante. No hay una buena forma de venta, ni clientes fieles para un mal producto. La mejora de la calidad objetiva del producto y su adaptación a las expectativas de los consumidores contemplados (regularidad, embalaje,...) son en la mayoría de los casos fundamentales para el desarrollo de los circuitos de venta. .

El 96,1% de los productores de la Montaña de Navarra indica entre los aspectos de valor añadido para sus productos, y fortaleza para la empresa, la calidad de los mismos. Éste, es un aspecto también valorado positivamente, por la mayor parte de los canales de comercialización contactados, si bien los productores han de estar atentos a la evolución en los gustos de los consumidores, para, sin perder la singularidad de sus productos, adaptarse a los gustos o necesidades del mercado.

Para el propio productor no es fácil formular un juicio objetivo sobre su producto, ajeno a consideraciones mercantiles o emocionales. Una “mirada exterior” (de un asesor especializado, y a menudo, de los clientes) permitirá valorizar mejor la especificidad de los productos para orientarlos hacia nuevos consumidores. En este sentido existen iniciativas de paneles de cata de productos, que permiten a los productores situar su producto, en comparación, por ejemplo, con otros productos que también están en el mercado.

Una forma de garantizar la calidad de un producto es la pertenencia a una marca de calidad, como es el caso de muchos de los productos de la Montaña de Navarra: Denominaciones de origen, Reyno Gourmet, Artesanos, Producción ecológica,... El interés mostrado por los productores a participar en una marca conjunta es la menor de entre los proyectos comunes propuestos, y desde los canales de comercialización, no se valora especialmente la creación de nuevas marcas, ya que se necesita hacerlas conocidas y deseadas por los consumidores, y en general, para ello se necesita una gran inversión, tiempo, y un gran esfuerzo, que a la vista de la marcas en funcionamiento en el mercado, no garantiza su éxito.

Existen iniciativas de creación de una marca, ligada a un territorio, en el que no solo participan productores agroalimentarios, sino también, artesanos y promotores de actividades en otros sectores (En Sakana, Roncal, Baztan). En este sentido se comienza a trabajar también, en otros ámbitos, con el movimiento Slow Food, que sin ser una marca de calidad transmite una serie de valores que pueden estar en consonancia con los productores artesanos de la Montaña de Navarra, y algunos de los canales de comercialización (Hay restaurantes que comienzan a trabajar en este sentido)

Por otro lado, en función del canal de comercialización, la marca de calidad no es demandada por los clientes, ya que la relación de confianza establecida entre cliente y vendedor es suficiente; Es el caso, por ejemplo de los mercados, o los grupos de consumo.

Adoptar un enfoque progresivo

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

Es aconsejable realizar un estudio de mercado, antes de tomar una decisión de inversión. Y una vez en marcha el proyecto, la observación permanente de la demanda permite reorientar periódicamente la oferta e iniciar nuevas acciones.

Los productores artesanos de la Montaña de Navarra, se encuentran en proyectos con distintos estados de madurez, si bien la mayor parte de ellos (72,72%), manifiesta su interés en crecer en algunos de los canales cortos de comercialización. Tanto para aquellos que comienzan su actividad, como para aquellos que con la actividad en marcha, desean emprender nuevos retos, adoptar un enfoque progresivo disminuye el riesgo, y pueden necesitar apoyo para la realización de estudios de mercado, planes de viabilidad, formación o asesoramiento especializado en distintos temas.

Este apoyo, puede ir también dirigido a proyectos de acción colectiva, que pueden estar en distinto estados de madurez, pero como se ha comentado anteriormente, es imprescindible que se trate de un grupo ya consolidado que decide emprender nuevos proyectos, ventas en otros mercados, creación de nuevos productos,...

Concebir nuevos productos

El hecho de considerar como un conjunto el territorio, las poblaciones locales y los productos, a menudo permite crear productos o servicios nuevos que incorporan una parte de los servicios nuevos generadores de valor añadido para el territorio.

La asociación de actividades lúdicas y sencillas para el descubrimiento de un producto, de un método de producción, de un territorio, o para transmitir conocimientos y una cultura en torno a un producto, y pueden brindar diversas oportunidades. Entonces, uno de los imperativos es pensar, desde el momento de concepción de la acción, en el modo en que los agentes implicados recuperarán, en forma de volumen de negocios o en prestación de servicios, el trabajo invertido en la animación.

En este sentido, muchos de los productores artesanos, ofrecen visitas a sus explotaciones y obradores, e incluso algunos han creado pequeños museos relacionados con su actividad, forma de vida,.... Estas iniciativas, individuales, en ocasiones se alinean con otras iniciativas llevadas a cabo por otros productores artesanos, e incluso otros agentes del territorio, y se ofrecen como “paquetes lúdicos” que ayudan a dar a conocer el territorio: Agrorutas, Libros y documentación sobre el territorio en los que además del patrimonio natural, cultural o gastronómico, se pone en valor la producción artesana,...

En este sentido existen numerosas oportunidades de crear nuevas iniciativas en que se aprovechen las sinergias, dentro de un territorio entre los distintos agentes, en colaboración con las casas rurales, las oficinas de turismo, la hostelería,...

Y atendiendo exclusivamente a aspectos más productivos, el 5,2% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, ven una oportunidad, en la diversificación y diferenciación de sus productos. La creación de nuevos productos, o gamas de productos, atendiendo por ejemplo a las necesidades especiales de algunos consumidores, puede ser una oportunidad para diferenciarse.

4.2. Los clientes

Como se ha indicado anteriormente, el consumo de productos artesanos y de la tierra, junto con el consumo de productos ecológicos, pueden tener una cuota de mercado potencial del 30%. Así, la comercialización en circuitos cortos de este tipo de productos deja de estar dirigida a un nicho, para orientarse a un segmento de mercado, el cual está, así mismo segmentado.

En consecuencia, los circuitos cortos van dirigidos a un tipo de consumidores concretos, que es importante conocer y delimitar debidamente, si se pretende conseguir éxitos, en esta forma de comercialización.

Como se ha indicado anteriormente en este documento, los productores artesanos de la Montaña de Navarra, identifican distintos tipos de clientes objetivo, con los que quieren trabajar. El consumidor urbano de forma individual u organizado en torno a grupos de consumo, y en este caso localizado generalmente en Pamplona, es indicado como cliente objetivo para el 72,7% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra. El siguiente cliente objetivo que más se indica es el consumidor en su entorno rural (Cliente objetivo para el 66,2% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra)

En general, la mayoría de los consumidores compra hoy en supermercados, pero algunas categorías de consumidores escapan a esta tendencia general, al menos con relación a algunos productos, o durante sus vacaciones. No se trata pues, de llegar al mercado de masa, si no de llegar al cliente objetivo, pero sin olvidar los hábitos de compra o los servicios a los que está acostumbrado el cliente.

Los clientes potenciales de los circuitos cortos deben buscarse entre:

- Consumidor en su entorno rural (Poblaciones rurales)
- Consumidor particular en la ciudad (individualmente o en grupos de consumo)
- Turistas presentes en la zona
- “Expatriados” (Emigrantes originarios del territorio)

Los comportamientos alimenticios y las prácticas de compra de cada uno de estos tipos de clientela son específicos y la forma de venta o estrategia de comercialización de los productores, deben ajustarse al elegido, como cliente objetivo.

A continuación se describen los distintos tipos de clientes identificados en la realización de este estudio.

Consumidor en su entorno rural. Las poblaciones locales:

Son la primera clientela de los productos locales. Próximos cultural y geográficamente de la zona de producción, tienen la costumbre de consumir el producto desde la infancia. Pero el mercado local tiene sus inconvenientes, en particular, por su potencial cuantitativo, generablemente limitado, a causa de la baja densidad de población en la mayoría de las zonas rurales y del carácter disperso de los clientes.

En la Montaña de Navarra, como se ha indicado anteriormente en este documento, la densidad de población es baja y el envejecimiento de la población cada vez más acusado. En el año 2012, vivían en la Montaña de Navarra 72.705 personas, con una edad media de 44 años.

Especialmente en España o Francia, se han desarrollado soluciones mediante “unidades móviles”. En este sentido, los productores artesanos de pan, bollería, repostería, confitería y galletas son los que tradicionalmente, y en la actualidad, realizan más, este tipo de reparto, mediante “unidades móviles”, pero se encuentran con muchas dificultades para rentabilizar este servicio, debido, sobre todo, a la escasa población rural en algunos puntos del territorio. Además, las propias características de los productos, dificultan la implantación de esta solución, para por ejemplo, aquellos que necesitan refrigeración (carne, lácteos,...) o tienen una baja rotación (miel, plantas aromáticas, vino, sidra,...)

Además, a veces, algunos productos se encuentran devaluados a escala local, e incluso abandonados o sustituidos por producciones industriales estandarizadas. En tal caso es importante revalorizarlos ante la población.

A esto se suma el desconocimiento por parte de la población rural, en muchos casos, de la oportunidad de comprar en un ámbito más cercano, productos que adquieren en la ciudad. Así, además de revalorizar los productos ante la población rural, es importante dar a conocer los productores.

En este sentido pueden aparecer sinergias en el trabajo con la hostelería y el comercio minorista en el ámbito rural.

Los consumidores urbanos:

Es un sector muy rentable. En la actualidad, la gran mayoría de la población europea vive en ciudades y, cuantitativamente, los mercados alimenticios importantes radican en estas. El atractivo de los habitantes de la ciudad por lo natural, una creciente conciencia social por el consumo de producto local y un aumento del consumo de producto ecológico, suscita una demanda creciente de estos productos.

Cabe destacar que el consumidor en la ciudad, puede ser particular, u organizarse en torno a grupos de consumo, que deciden qué compran, cuándo, cómo y a quién lo compran. Estos consumidores, acuden directamente a los productores, para solicitar sus productos, y crean una relación de confianza mutua que beneficia a ambos, en su relación comercial.

En Navarra, se estima que pueden existir unos veinte grupos de consumo, y varios de los agentes de comercialización contactados, confían en su crecimiento. Llegar a estos grupos de consumo, supone ofrecer, además del producto solicitado, con las características demandadas, un servicio de entrega que satisfaga las necesidades de los consumidores. Por otro lado, para las explotaciones, trabajar bajo pedido para estos clientes, facilita la planificación del trabajo, especialmente importante en el caso de las verduras y los productos frescos.

A efectos de comercialización, es posible hacerlo también a través del comercio minorista (tiendas de barrio o mercados de abastos), la hostelería (aquella especialmente sensible a esta forma de comercializar) o prever la instalación de una tienda de productos locales en la ciudad o un lugar muy frecuentado.

Este último tipo de acción es casi obligatoriamente colectivo, porque la inversión es importante y se necesita un estudio de mercado formal, tanto para evaluar las posibilidades de éxito de la operación (esta forma de comercializar tiene un mayor riesgo que otras descritas anteriormente), como para crear

vínculos de unión en el grupo que realiza el proyecto. (Existen en Pamplona varias iniciativas de este tipo, con distinto perfil)

Como se ha indicado anteriormente en este documento, el apoyo a este tipo de iniciativas, requiere la existencia de un grupo ya consolidado y comprometido con el proyecto.

Los turistas:

El 48,1% de los productores de la Montaña de Navarra tiene, entre sus clientes objetivo, los turistas que visitan su entorno.

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

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

En este sentido, además de las visitas a las explotaciones y obradores que ofrecen algunos productores artesanos de la Montaña de Navarra, se pueden crear sinergias con las oficinas de turismo, el comercio minorista y la hostelería de la zona. Así, los técnicos de turismo o los responsables de casas rurales y hoteles, pueden ser prescriptores de este tipo de productos.

Una vez que el turista conoce y prueba los productos, puede adquirirlos a través del canal de comercialización elegido, e incluso el productor artesano, puede ofrecer la posibilidad de un servicio a distancia, para fidelizar el cliente, a través, por ejemplo de la venta on-line.

“Expatriado”. Los emigrantes originarios del territorio

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

El descenso en el consumo nacional, es una de las amenazas identificadas por el 19,5% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, generalmente provocado por la crisis. En este sentido, otro de los efectos provocados por esta crisis, es el aumento de la emigración de la población; Así y puesto que el 9,1% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, identifica como una oportunidad la exportación, llegar a los emigrantes originarios del territorio, puede ser la forma de comenzar a trabajar en este canal de comercialización.

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

4.3. Determinar una estrategia comercial – Las distintas formas de venta:

La estrategia comercial se modulará en función de la clientela destinataria, o clientes objetivo. Es decir, para cada uno de los tipos de clientes, existen formas de venta más adecuadas para cumplir los objetivos de venta de los productores artesanos

En este estudio, las distintas formas de venta que se han considerado y contrastado en el desarrollo de las encuestas, son las siguientes:

- Venta en explotación
- Ferias – Mercados de productores
- Comercio minorista – Tienda de productores
- Venta a distancia – Venta on-line
- Hostelería

Un principio básico de la venta en circuitos cortos es que el cliente, hará muy pocos esfuerzos para acercarse al producto. De ahí la necesidad de presentarle el producto, lo más cerca posible de su domicilio, y con un servicio que satisfaga sus necesidades. Además, es importante mantener una política de precios coherente.

En el siguiente cuadro se indican las distintas formas de venta, consideradas en el presente estudio, clasificadas en función del cliente objetivo:

Cliente	Forma de venta
Población rural	Venta en explotación con/sin reparto en “unidades móviles”
	Ferias – Mercados de productores
	Eventos – Animaciones comerciales *
	Comercio minorista - Tienda de productores
	Hostelería
Consumidor urbano – Particular o grupos de consumo	Comercio minorista – Tienda de productores
	Ferias – Mercados de productores
	Eventos – Animaciones comerciales *
	Venta a distancia – Venta on-line – Reparto a domicilio
	Hostelería
Turistas en la zona	Venta en explotación con/sin visitas turísticas
	Comercio minorista – Tienda de productores
	Ferias – Mercados de productores
	Eventos – Animaciones comerciales
	Hostelería
Expatriados	Venta a distancia – venta on-line

* Se considera que la organización de Eventos y animaciones comerciales, en el ámbito rural y urbano, ligado a ferias, mercados, o en colaboración con la hostelería, tiene el objetivo de promocionar los productos y el canal de venta en circuitos cortos, no la venta propiamente dicha de los productos

* Ver figura 3 (más arriba en este documento), donde se muestra una comparativa del riesgo, en función de los gastos de funcionamiento y la inversión necesaria, para cada tipo de forma de venta considerada.

Venta en explotación:

Generalmente, los clientes locales y los turistas son el primer objetivo de las acciones de comercialización en circuitos cortos.

Población rural	Turistas
Proximidad cultural	Alejamiento cultural
Riesgo escaso	Riesgo medio
Cliente fácil de alcanzar	Cliente difícil de fidelizar
Seguimiento del cliente: fácil	Seguimiento del cliente: difícil

La venta en la explotación o en casa del artesano como forma de venta, constituye en muchos casos, la base de la actividad comercial; El 50,6% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, vende su producción en la propia explotación u obrador, con un promedio de venta del 44% respecto del total de las ventas.

Como se ha indicado anteriormente, algunos de los productores, generalmente aquellos que producen pan, bollería, confitería, repostería y galletas, mantienen un servicio de reparto a domicilio, en el ámbito rural, en ocasiones, muy difícil de rentabilizar.

Basta con una publicidad local poco costosa. Los productos que venden directamente en el lugar de producción, donde los consumidores se desplazan para adquirirlos. Es la fórmula más fácil de aplicar, y generalmente, el punto de venta requiere pocas inversiones. La mayor parte de los productores que venden en la explotación parte de su producción (en algunos casos hasta el 100%), se promocionan mediante página web (tienen el 43,6 %) y participando en eventos locales (el 41 %)

Esta forma de venta debe desarrollarse siempre que sea posible, y en general como primer paso, ya que permite percibir la orientación de la demanda y adquirir experiencia de gestión mediante el contacto con la clientela.

En este caso, las necesidades del cliente, que el productor ha de conocer y satisfacer, son las siguientes:

- Búsqueda de autenticidad del producto, de la seguridad de su composición, de su método de cultivo, cría o elaboración. En el caso de estar orientada la venta a los turistas, muchos de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, complementan esta venta con la visita a la explotación, o la posibilidad de visitar pequeños museos en los que se da información sobre el producto, el método de elaboración, el territorio, la forma de vida,...
- Presencia regular de los productos, en particular para los productos frescos
- Relación directa con el productor
- Instalaciones higiénicas y cómodas.

En cualquier caso, se han de realizar inversiones relativas a la higiene y recepción de clientes, con la instalación de un pequeño espacio de venta en la zona de producción y un aparcamiento.

En general, a la hora de la implantación de esta forma de venta, se han de tener en cuenta las siguientes condiciones:

Lugar de producción, geográficamente accesible. Los puntos de venta bien situados, por ejemplo, al borde de una carretera o cerca de un centro turístico, pueden tener una mayor frecuencia de clientes. Y en cualquiera de los casos, disponer de un lugar de aparcamiento, se hace indispensable. En el desarrollo del proyecto han aparecido productores artesanos en los que su localización la consideran un punto fuerte, por estar bien situado, pero también aquellos que la consideraban una debilidad, por estar muy apartados.

Existencia de una clientela en la zona de incidencia, logrando su fidelidad, si fuese posible. Como se ha comentado la población rural es una parte importante de los clientes de los productores artesanos en la Montaña de Navarra, a pesar de no ser mucha, y está envejeciendo, pero se puede completar con el turismo en el territorio.

El punto de venta puede proponer una amplia gama de productos, en preferencia a una gama de productos reducida. Para aumentar las ventas, se puede constituir, por vía de intercambio o depósito-venta, con otros agricultores, ganaderos, artesanos, una gama de productos que justifique un mayor desplazamiento del consumidor. Existen iniciativas de este tipo, con distinto resultado en función del punto de venta.

La innovación comercial puede mantenerse limitada, ya que aquí, como se ha indicado anteriormente, el cliente espera sobre todo autenticidad

El punto de venta debe ser dinámico, y evolucionar en función de la frecuencia con la que acuden los clientes fidelizados, y de su volumen de negocio. Así, la limpieza, es la primera condición que deben reunir, desde el aparcamiento hasta el punto de venta.

El espacio de venta requiere muy poca superficie de exposición, al menos al principio.

La instalación interior y la decoración simple, se realizará con los medios de la explotación o del artesano: fotografías de la producción, del territorio, de las materias primas, de los instrumentos de producción,....

Una señal que indique la presencia de la explotación y mencione que se practica la venta directa, con mención de los días, horarios,... así como un balizaje mínimo desde la carretera principal. Llama la atención, como en algunos casos, no se dispone de este cartel, y estos productores han mostrado su rechazo a colocarlo.

Ferias – Mercados de productores:

Dependiendo de la localización del mercado o la feria, el cliente objetivo en esta forma de venta puede ser el consumidor rural (si el mercado se desarrolla en el medio rural), el consumidor urbano (si el mercado de desarrolla en la ciudad) o el turista, que aprovechando su estancia en el territorio, acude a este tipo de eventos.

Población rural	Población urbana	Turistas
Proximidad cultural	Proximidad cultural	Alejamiento cultural
Riesgo escaso	Riesgo medio	Riesgo medio
Cliente fácil de alcanzar	Cliente difícil de alcanzar	Cliente difícil de fidelizar
Seguimiento del cliente: fácil	Seguimiento del cliente: difícil	Seguimiento del cliente: difícil

Dentro de esta forma de venta pueden distinguirse los siguientes tipos:

Mercados: Corresponden a los mercados ambulantes, de consumo regular que tienen lugar, al menos, cada semana. Su clientela (población rural y consumidor urbano particular) es una clientela de proximidad, fiel. La exigencia para los productores es acudir regularmente, para aprovecharse de esta fidelización, ya que los clientes compran, generalmente siempre, a los mismos productores.

Los turistas, pueden aprovechar la coincidencia de estos mercados en su estancia, para comprar algún producto.

En general, las necesidades del cliente, que se han de satisfacer y tener en cuenta por los productores, en esta forma de venta son las siguientes:

- La presencia habitual del productor, ya que como se ha indicado, generalmente es clientela fiel
- Una buena relación calidad-precio. El cliente memoriza el precio y lo compara con los productos que, según él, compiten con aquel.
- El contacto: El cliente puede discutir con el productor, el productor puede conocer al cliente y, a veces ofrecer algún regalo,...

En Navarra, se tienen que distinguir entre los **mercados de productores**, cada vez más numerosos, a los que solo pueden acudir explotaciones y artesanos que elaboran el producto que van a vender y los **mercadillos**, con una gran implantación en el territorio, en los que gran parte de los puestos se dedica a la re-venta de productos, si bien, cada vez más productores intentan participar en ellos, y va aumentando el número de puestos en los que productores comercializan directamente sus productos.

Teniendo en cuenta ambos tipos de mercados, el 40% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, eligen esta forma de venta.

A la hora de decidirse a participar en los mercados, se han de tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Disponer de una cantidad suficiente de producto, para justificar el desplazamiento, así como material adaptado (por ejemplo, camión refrigerado, conforme a la legislación vigente para la venta de productos frescos)
- Elegir mercados, donde los productos puedan ser apreciados por la clientela que los frecuenta
- Estar presente en el mercado de forma habitual y dedicar el tiempo necesario para este tipo de comercialización (Tener en cuenta que la participación en este tipo de mercados, requiere la dedicación de mucho tiempo: entre media y una jornada de trabajo)
- Demostrar rigor en la elección de los mercados; No acudir a demasiados y elegirlos bien.
- Adaptar la oferta a la demanda, en cada caso, a través de la experiencia. El objetivo, debe consistir en salir con el camión lleno, y volver con el camión vacío.

Ferias: Son mercados de promoción, destinados a promover un tipo de productos, el inicio de una temporada, una región, etc,... Esta clase de feria no está destinada a vender de inmediato, sino con posterioridad. El público de este tipo de ferias pueden no ser clientes potenciales en el momento, sino que hay que valorarlos en función del impacto que pueda hacerse para una posterior compra.

El 56,1% de los productores de la Montaña de Navarra, eligen esta forma de venta, entre sus estrategias.

En este sentido también es importante elegir bien las ferias a las que se acude, ya que el productor ha de tener la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes que consiga a través de las ferias, y éstos pueden estar localizados lejos de su ámbito rural más cercano.

Comercio minorista - Tienda de productores:

Dependiendo de la localización del mercado minorista, el cliente objetivo de esta forma de venta, puede ser el consumidor rural (si las tiendas se encuentran en el ámbito rural), el consumidor urbano (si las tiendas se encuentran en la ciudad).

Un tipo especial de este tipo de venta, podrían ser las ventas en tiendas localizadas en puntos de interés turístico, en cuyo caso, el cliente objetivo, serían los turistas, presentes en la zona, especialmente si se orienta a este tipo de clientes, con una gama de productos específicos para el regalo, el recuerdo,....

Población rural	Población urbana	Turistas
Proximidad cultural	Proximidad cultural	Alejamiento cultural
Riesgo escaso	Riesgo medio	Riesgo medio
Cliente fácil de alcanzar	Cliente difícil de alcanzar	Cliente difícil de fidelizar
Seguimiento del cliente: fácil	Seguimiento del cliente: difícil	Seguimiento del cliente: difícil

En la ciudad, se puede distinguir el **comercio minorista de barrio** y aquel localizado en los **mercados de abastos**.

En cualquiera de los casos anteriores, los productores artesanos de la Montaña de Navarra, han de adaptarse a las necesidades de este canal de comercialización, alineando su estrategia de venta con los comerciantes (por ejemplo, promocionando la venta de productos, en este canal), y adaptándose a sus necesidades.

Una de las necesidades de este canal de comercialización es comprar a un solo proveedor, de forma que los productores pueden trabajar en su asociación, de forma que, para la variedad de productos que necesitan los responsables de las tiendas, solo tengan que acudir a un interlocutor.

Un paso más, sería la implementación de un **punto de venta**, bien en el medio rural, bien en la ciudad, por un grupo de productores, ya consolidado. Como se ha indicado anteriormente, puede necesitar apoyo en distintos ámbitos, como puede ser la formación, el asesoramiento, o la realización de estudios de mercado.

El enfoque progresivo para llevar a cabo una estrategia de implantación “*paso a paso*” hace, que la creación de una tienda de productores, por el nivel de inversión necesaria, sea un paso más arriesgado que las anteriores formas de venta descritas. Este planteamiento, generalmente, es desarrollado, a menudo por grupos consolidados de agricultores, ganaderos, artesanos, que antes, desarrollaron otras formas de venta directa, como la venta en la explotación o en mercados ambulantes.

El riesgo se ve reducido si se hace de forma conjunta, y un grupo de agricultores, ganaderos, artesanos, e incluso algún comerciante, que aporte experiencia en este campo, deciden instalar un punto de venta para sus productos y/o los de su territorio, administrando conjuntamente la tienda.

En esta forma de venta, son muy importantes el método de relación en el grupo y las normas establecidas para administrar el proyecto. El 87 % de los productores de la Montaña de Navarra, comercializan solos su producción y aunque, como se ha indicado anteriormente, la mayor parte de ellos muestra interés en la participación en proyectos conjuntos con otros productores artesanos, manifiestan que esta participación estaría condicionada al cumplimiento de diversos aspectos. En este sentido, el apoyo de técnicos

exteriores, reconocidos por el grupo, puede ser de gran ayuda, así como los proyectos de cooperativas, cuyos miembros tienen experiencia en la gestión común de proyectos.

De forma general, se considera que cada agricultor, ganadero o artesano, que participe en un proyecto de este tipo, debe despachar al menos el 10 % de su producción por este canal, para que la aportación sea interesante para él, habida cuenta de la inversión personal que requiere un proyecto de este tipo. Con el paso de los años, y su desarrollo progresivo, algunas explotaciones pueden llegar a despachar toda su producción mediante la tienda de un colectivo.

El paso de participar en un proyecto conjunto para la implantación de una tienda de productores, se suele dar para acceder al consumidor de la ciudad. En este caso, la existencia de una fuerte densidad de población en la zona de incidencia se hace una condición indispensable para la rentabilidad de la tienda. En el caso del presente estudio, Pamplona parece el núcleo de población más adecuado, si bien, a distintos niveles, pueden plantearse iniciativas de este tipo en pueblos, con el objetivo de llegar a la población rural.

Las modalidades de venta son muy variadas, y pueden ir desde un camión ambulante (que se desplaza en particular, hacia los consumidores rurales), una tienda instalada en un pueblo grande, en una zona periurbana, o incluso urbana (en una calle comercial, una zona comercial alimentaria, o un centro comercial suficientemente frecuentado, etc,...), o un verdadero supermercado al borde de una carretera frecuentada, por ejemplo.

En cada una de estas posibles localizaciones, se puede llegar a un cliente diferente, pero hay que tener en cuenta, de forma general, que el objetivo es satisfacer sus necesidades, y que en general, son:

- El bienestar (comodidad,...) ya que la compra en esta tienda es una compra-placer, no una compra de necesidad. No hay que olvidar los hábitos de compra de los clientes, e intentar adaptarse a ellos.
- Una relación calidad-precio satisfactoria
- Los servicios: facilidades de pago, consejo, información sobre los productos,...
- La seguridad sobre la calidad, el origen, la autenticidad de los productos.

Lo ideal, es contar con una gama de productos suficientemente amplia para llenar *“la cesta de la compra”* o todo lo que el consumidor necesita para preparar su comida, en caso de orientar la tienda hacia el consumo corriente. En caso de orientarse hacia festividades, regalo o recuerdo, disponer de una gama amplia de productos específicos.

En general, a la hora de la implantación de esta forma de venta, se han de tener en cuenta las siguientes condiciones:

- El personal ha de ser muy competente. La creación de una tienda de productos rurales (de granja o artesanales), estará destinada al fracaso, si el punto de venta no cuenta con un agricultor o un artesano que garantiza la autenticidad del producto y aporta un compromiso de garantía en cuanto al servicio post-venta. Los vendedores tienen que tener una muy buena formación, conocer los productos, y sobre todo, ser capaces de explicarlos al cliente. En este sentido, el 48 % de los productores de la Montaña de Navarra expresan su necesidad de apoyo en la comercialización y promoción, y específicamente, formación en marketing, en el 19,5 % de los casos.
- La acción comercial, promueve las ventas. Estas tiendas, requieren mucha innovación técnica y comercial, así como una gran dinamización: realizar acciones de promoción de productos, animaciones, degustaciones,...

- La venta en la tienda, requiere la obtención de altos márgenes de beneficio, para garantizar la viabilidad de la tienda. Debe evitarse ofrecer productos a bajo coste, con el fin de mantener precios de venta competitivos, ya que así, los socios entrarían en una lógica de productividad que les conduce rápidamente a la reducción de la calidad y autenticidad de los productos, y la pérdida de numerosos clientes. En cualquier caso la política de precios, ha de ser coherente, dentro de la tienda, pero también con el precio que el cliente puede encontrarse en el mismo producto, a través de otros canales de comercialización.
- Es necesario prever un aparcamiento, un letrero distintivo, carteles de estímulo publicitario y señales de localización.
- A la hora de diseñar el punto de venta, se ha de tener en cuenta las ordenanzas municipales que apliquen en cada caso, las exigencias sanitarias, y prever un espacio de exposición, una zona de venta y consejo, una caja registradora, y una zona de distensión e información. Los muebles ha de fomentar la comercialización: estantes bonitos, disponibilidad de útiles de servicios (cestas, sillas, mesas,...), la iluminación resalta los productos y la limpieza ha de ser impecable. Además, la decoración, puede cambiar según las temporadas.

Existen en Navarra iniciativas de este tipo, con distinto perfil y distintos objetivos. En cualquiera de los casos, el compromiso de los productores que participan en su implementación es indispensable, y es interesante el apoyo de técnicos externos para el asesoramiento, en las necesidades de organización, promoción, mercado, que pueden ir surgiendo.

Venta a distancia. Venta on-line

Los productos más fáciles de vender por esta vía, son aquellos que se conservan fácilmente, sin cadena de frío, y cuyo precio por kilo sea elevado, de forma que justifique el coste de transporte. La comercialización de productos frescos, requiere una logística muy profesional y los ejemplos de éxito son raros.

El cliente objetivo al que se puede llevar mediante esta forma de venta es diverso: Población urbana (particular, u organizada en torno a grupos de consumo), “*expatriados*” (emigrantes originarios de la zona), o turistas que han conocido el producto y al productor en su estancia en la zona, y se fidelizan a través de la venta a distancia.

Emigrantes	Población urbana	Turistas
Proximidad cultural	Proximidad cultural	Alejamiento cultural
Riesgo medio	Riesgo medio	Riesgo medio
Cliente difícil de alcanzar	Cliente difícil de alcanzar	Cliente difícil de fidelizar
Seguimiento del cliente: difícil	Seguimiento del cliente: difícil	Seguimiento del cliente: difícil

Entre las necesidades manifestadas por los productores artesanos de la Montaña de Navarra, aparece específicamente la necesidad de asesoramiento para la comercialización y venta on-line (el 22,1 % de los productores, ya comercializan a través de este canal), y también para la mejora en el marketing on-line (19,2 % de los productores).

Para la venta a distancia, el contacto entre el cliente y el productor puede producirse, por medios tradicionales, mediante una llamada telefónica o un correo electrónico o bien a través de una plataforma para la venta on-line. En este último caso, el productor puede optar por implementar su propia plataforma de venta on-line, o bien participar en plataformas comunitarias con otros productores.

En cualquiera de las opciones, la logística, sigue siendo un punto importante para lograr el éxito en la venta a través de este canal. En este sentido el 16,9% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, consideran que la logística es una de sus debilidades.

5. ANÁLISIS ESPECÍFICO POR ZONAS – POR SECTORES

5.1. Análisis por zonas

Como se ha indicado anteriormente en este documento, se han identificado los productores de cada zona, a partir de los registros sanitarios de los operadores y el conocimiento que tienen los técnicos, en cada una de las zonas. Así, los productores elegidos, como objeto del estudio son aquellos que ya tienen en marcha la actividad.

Los productores identificados en cada una de las zonas de la Montaña de Navarra, son los siguientes:

	Nº Productores
Comarca Agraria I (Noroccidental)	
Sakana	20
Larraun/Leitzaran/Ultzama	36
Bidasoa	22
Baztan	19
TOTAL	97
Comarca Agraria II (Pirineos)	
Esteribar/Erro/Aezkoa	13
Roncal/Salazar	8
Pre-Pirineo	14
Sangüesa	10
Tierras de Javier	15
TOTAL	60
Montaña de Navarra	
TOTAL	157

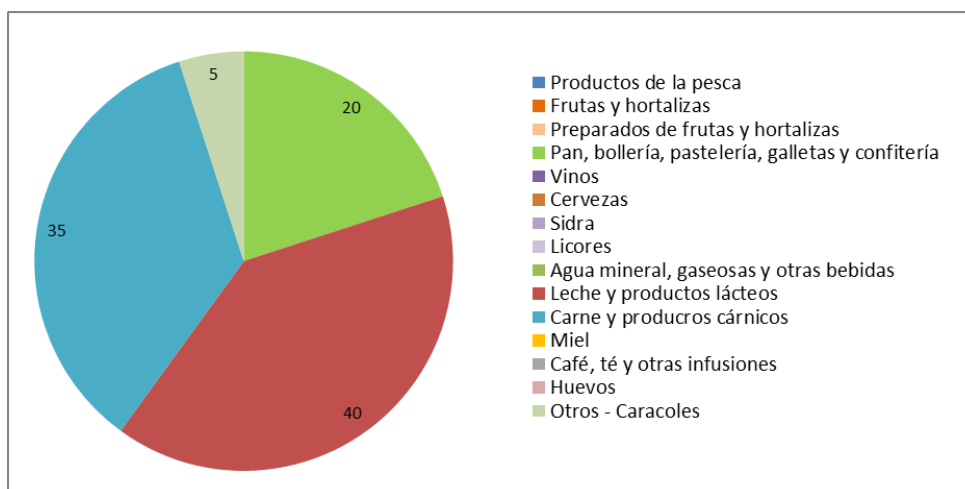
A continuación, se realiza un análisis general de cada una de las zonas, con el objetivo de que sirva al trabajo de cada uno de los técnicos en las zonas.

En el caso de las zonas de Larraun/Leitzaran/Ultzama y PrePirineos, se realiza un estudio más pormenorizado, ya que la representatividad de las encuestas realizadas es suficiente (mayor a 70%) y con un número de productores en la zona y encuestados suficientes (más de 10)

Sakana:

La zona de la Sakana, se caracteriza, principalmente por la producción de productos lácteos y productos cárnicos, en consonancia con las características principales de la Montaña de Navarra.

A continuación, se presenta la distribución de productores, según su producción, en la zona:



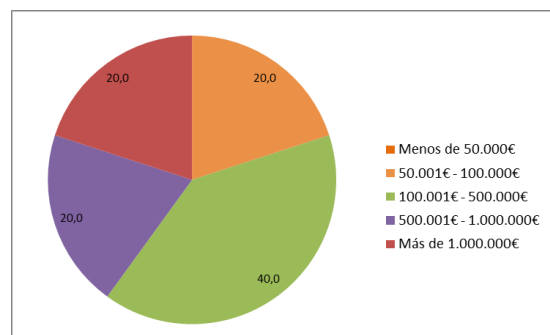
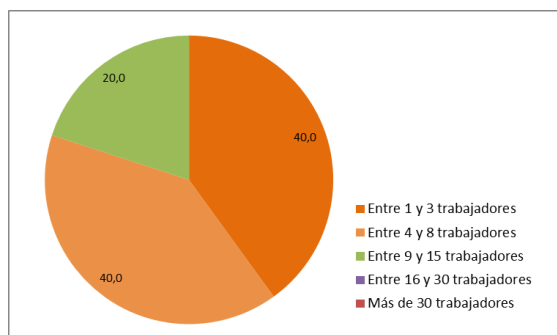
Productos cárnicos y lácteos, además de ser los productos mayoritarios en la Montaña de Navarra, son los que tradicionalmente se han comercializado en circuitos cortos en la zona. Llama la atención la innovación en la producción de un producto nuevo, los caracoles; Una única explotación en la zona, y en la Montaña de Navarra.

El sector de la **producción de carne y productos cárnicos**, merece mención aparte, debido a su importancia (35% de los productores en la zona) y la alta representatividad lograda en las encuestas (Se ha contactado con el 71,43% de los productores en este sector)

En general, se trata de artesanos que elaboran los productos cárnicos, pero que no tienen una explotación ganadera propia de la que obtienen la materia prima, y no se dedica a otras actividades para completar sus ingresos. El origen de la materia prima que utilizan tiene su origen fuera del entorno, principalmente comprada a mayoristas, y en algún caso, se recurre a la importación.

Se dedican, a trabajar con los siguientes tipos de carne: porcino, vacuno y pato.

Se trata de pequeñas empresas, que dan trabajo a menos de 15 trabajadores, y con un nivel de facturación muy variado, como puede verse en las siguientes gráficas:



Utilizan distintos canales de comercialización en circuito corto, pero todas ellas, apuestan por la comercialización en hostelería (principalmente en bares, restaurantes y hoteles) y en comercio minorista especializado (generalmente fuera de Navarra)

En cuanto al **análisis DAFO** de los productores de la zona, a continuación, se indica el resultado global, extraído del análisis individualizado, que se ha pedido a cada uno de los productores:

En cuanto a las **debilidades** entre los productores de cárnicos, en la Sakana, todos han hecho mención a temas relacionados con el producto y la logística; Indican cómo, el alto coste del transporte en frío para los productos, y las propias características del producto, incluida su fecha de caducidad, hacen más difícil la venta on-line.

Entre las **fortalezas**, se destaca el control del proceso de comercialización, bien, a través de la venta directa, bien, con un comercial. En ambos casos, se indica que es un punto fuerte de los productores, controlar y conocer las preferencias del cliente. Llama la atención, como siendo la calidad, la fortaleza indicada por la mayor parte de los productores de la Montaña de Navarra, ninguno de los productores de cárnicos de la Sakana, la han mencionado.

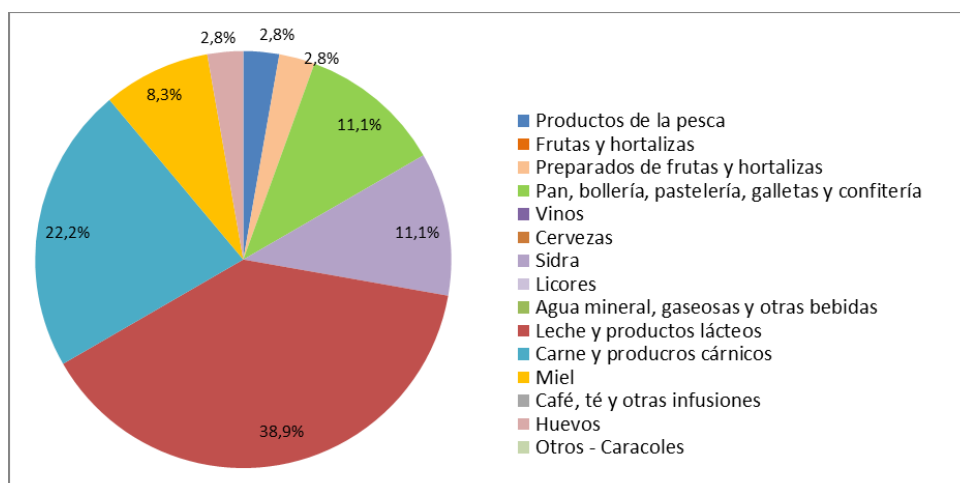
A nivel externo, los productores, ven como su principal **amenaza**, la competencia de los grandes productores y distribuidores, que venden un producto más barato, y de peor calidad, consiguiendo, además de hacerles competencia a nivel comercial, desprestigiar la imagen de valor que el cliente tiene de los productos.

Y por último, indican que las **oportunidades** para ellos, están en el mercado exterior principalmente, y también en ampliar la gama de productos, en diversificar su producción.

Larraun/Leitzaran/Ultzama:

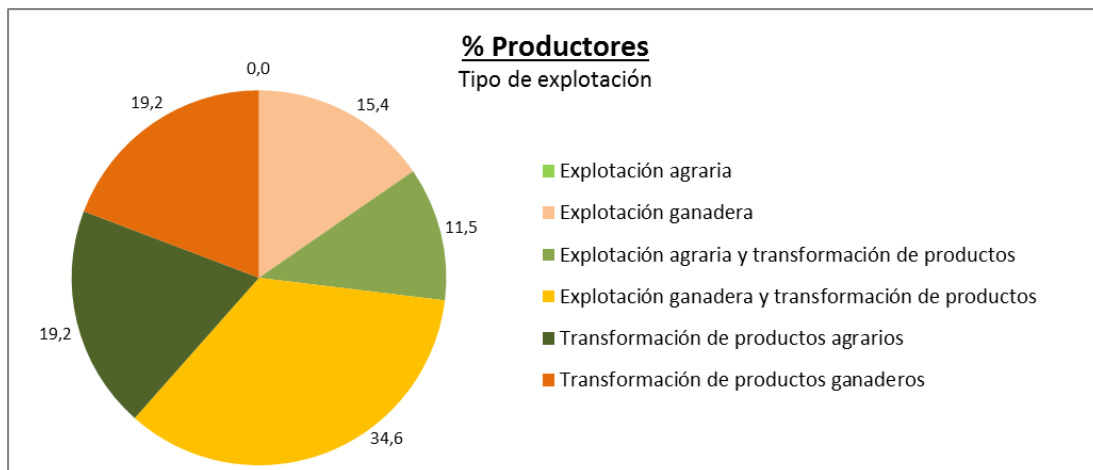
En la zona de Larraun/Leitzaran/Ultzama, existe una gran variedad de producciones; Desde los más numerosos en la Montaña de Navarra, y que tradicionalmente se han comercializado (Pan, bollería, confitería, pastelería y galletas, productos cárnicos y productos lácteos), a otros, que se han ido incorporando a la producción de la zona, con posterioridad, como pueden ser la miel, la sidra, o los huevos.

A continuación se muestra la gráfica con la distribución de productores, según su producción, en la zona:



La mayoría de los productores (el 84,6% de los encuestados), no se dedica a otras actividades, y la producción, elaboración y comercialización de sus productos, constituye su forma de vida, generando, en la mayor parte de los casos, entre 1 y 3 puestos de trabajo.

En consonancia con las características generales de la zona, la mayor parte de los productores, trabaja con productos de origen animal (el 69,2% de los productores), con distintos perfiles, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:



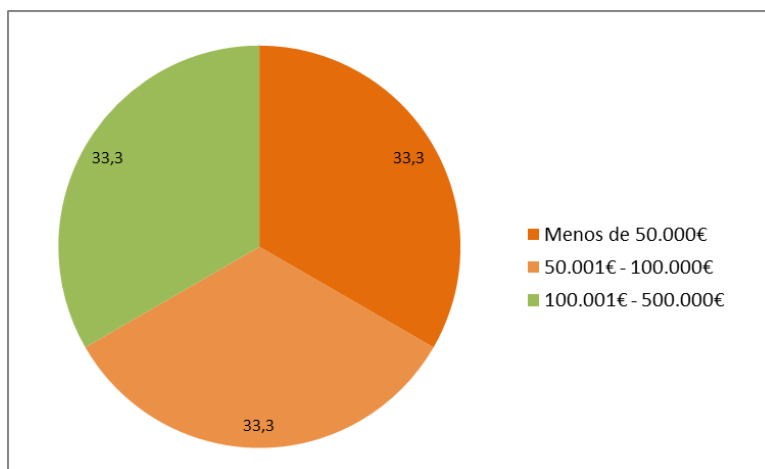
Los productores que venden sus productos sin transformar, son todos ganaderos: explotaciones de carne, que en algunos casos, se complementa con huevos. (No se ha identificado en la zona, ninguna explotación agrícola que venda directamente su producción sin transformar)

En el caso de los productores que transforman la materia prima, producida en su propia explotación, aquellos que trabajan producto agrícola, son sidrerías con sus propias plantaciones, y aquellos que trabajan producto de origen animal, son principalmente productores de lácteos (55,55 %), aunque también aparecen productores de cárnicos y elaboradores de miel, en menor número.

Por último, el 38,4 % de los productores, compra la materia prima y se dedica a elaborar y comercializar. En el caso de los productores que trabajan con productos de origen agrícola, se trata de las panaderías, y en el caso de los que trabajan con productos de origen animal, se trata principalmente de elaboradores de productos lácteos, que compran la leche en el entorno.

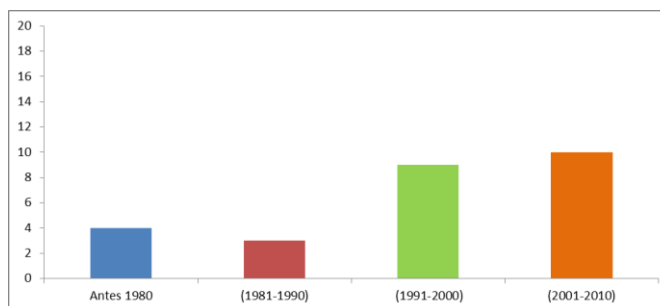
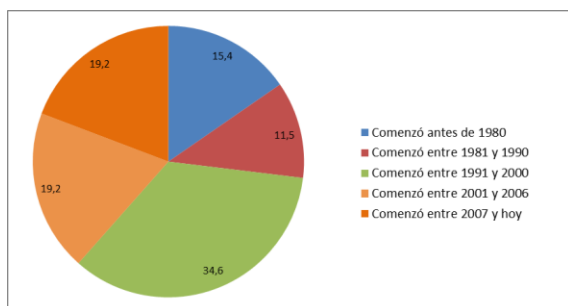
La mayor parte de las empresas (96,15 %), son micropymes, que tal y como lo define la Unión Europea, son aquellas que ocupan a menos de 10 personas y facturan menos de dos millones de euros. La mayor parte de ellas son más pequeñas, dando trabajo entre 1 y 3 personas (el 88,5 % de las empresas identificadas en la zona), y una facturación, siempre inferior al límite de los dos millones de euros.

A continuación, se muestra la distribución de la facturación entre las empresas que comercializan en circuito corto en la zona de Larraun/Leitzaran/Ultzama:



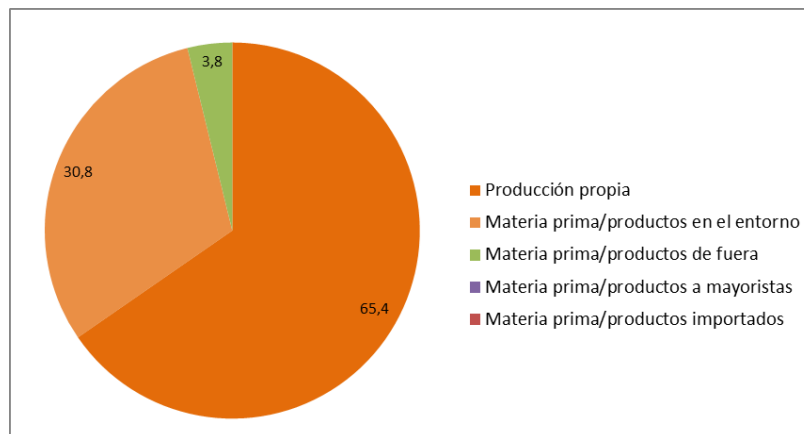
Puede verse en la gráfica, que el 100% de los productores, facturan menos de 500.00€, lejos de los 2.000.000 € establecidos por la definición de la Unión Europea, para las micropymes.

A continuación se muestra la antigüedad de las empresas de la zona, y la evolución de su implantación, en el tiempo:



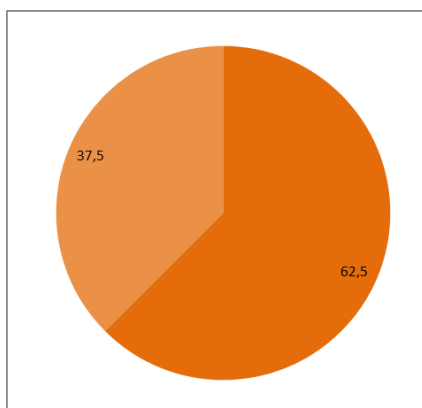
En cualquiera de los periodos observados, los productores más numerosos que se han ido implantando son los productores de cárnicos y lácteos; Y es, en la década de los 90, cuando comienza a aparecer otro tipo de productos, distintos de los más tradicionales (pan, leche y carne), como pueden ser la miel o la sidra.

Como puede verse en la siguiente gráfica, la mayoría de los productores artesanos (65,4 %), de la zona elabora sus productos, a partir de la materia prima que ellos mismos producen en sus explotaciones, o bien compra la materia prima en el entorno (30,8 %):

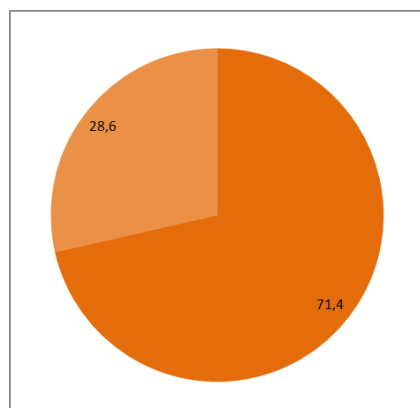


Tan solo el 3,8% de los productores artesanos, recurre fuera del entorno para comprar la materia prima, y se corresponden con los productores de pan, bollería, pastelería, confitería y galletas.

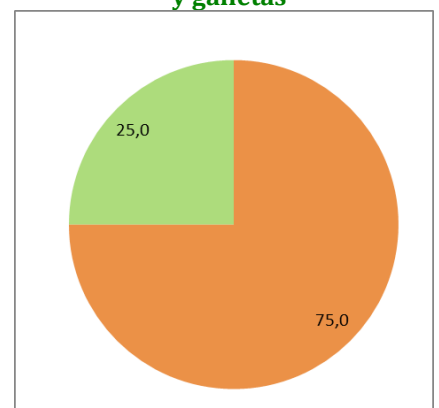
Productos lácteos



Productos cárnicos



Pan, bollería, pastelería, confitería y galletas



Producción propia
Materia prima del entorno

Producción propia
Materia prima del entorno

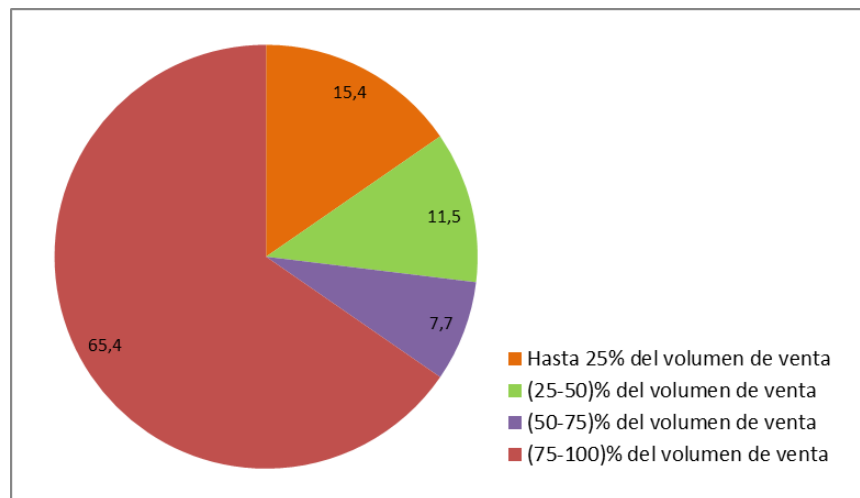
Materia prima del entorno
Materia prima de fuera

El 75% de los elaboradores de productos lácteos, trabajan con leche de oveja, y tan solo una explotación trabaja con leche de vaca.

En cuanto a la carne, se trabaja en su mayoría con carne de vacuno, aunque también, en menor medida con porcino, equino, y ovino, como un único producto, o como como gama de productos.

En cuanto a la comercialización, la venta en circuitos cortos, en ocasiones, es complementaria a otras formas de comercialización, en circuitos más largos o con más intermediarios.

A continuación se muestra la distribución de los agricultores, ganaderos, artesanos de la zona, en función de qué porcentaje de su volumen total de venta, lo comercializan en circuitos cortos:



Más de la mitad de los productores, apuestan por la comercialización en circuitos cortos, para la venta de la mayor parte de su producción. (El 34,6 % de los productores en la zona, venden toda su producción en circuito corto)

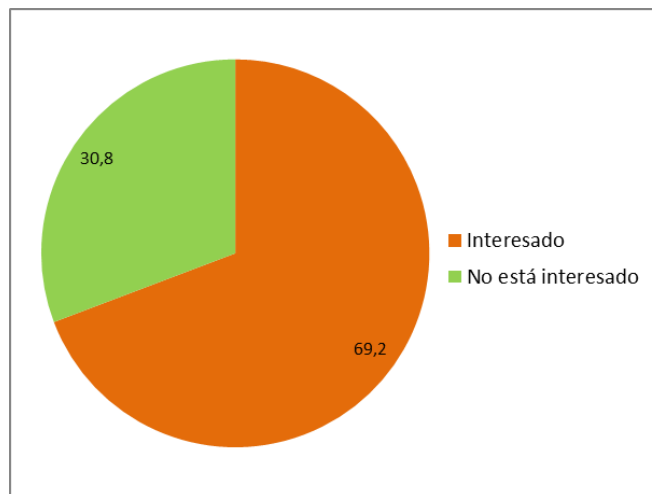
Los canales de comercialización elegidos por los productores de la zona son diversos.

A continuación se indica el porcentaje de productores de Larraun/Leitzaran/Ultzama, que eligen cada uno de los canales de comercialización:

Venta directa en explotación	61,54 %
Comercio minorista especializado	53,85 %
Mercado de proximidad	34,62 %
Tienda de venta directa propia	30,77 %
Venta en hostelería	15,38 %
Venta on-line	15,38 %
Venta en punto de interés turístico	3,85 %
Venta a grupos de consumo	3,85 %
Venta a empresas	3,85 %

La mayor parte de los productores, comercializan su producción en su propia explotación u obrador. Le sigue en importancia, la venta a través del comercio minorista especializado. El 85,7 % de los productores de la zona que eligen este canal de comercialización, lo hacen a través del comercio minorista en el entorno rural, mientras que un 35,7% elige vender en comercio minorista de Pamplona y el 28,6 % en otras ciudades.

A la pregunta de si están interesados en aumentar o potenciar algún canal de venta, la mayor parte de los productores, han indicado que sí:



En cuanto al **análisis DAFO** de los productores de la zona, a continuación, se indica el resultado global, extraído del análisis individualizado, que se ha pedido a cada uno de los productores:

El 76,92% de los productores, indican entre las principales **fortalezas**, aspectos relacionados con el producto que comercializan. La calidad, es el aspecto que más se repite entre los productores (punto fuerte para el 53,85% de los productores). Además, aparecen otros aspectos como el origen y la diferenciación del producto, o la imagen del producto.

Por el contrario, son aspectos relacionados con la promoción, los **puntos débiles** más repetidos entre los productores (30,77 % de los productores) y en concreto, la mayoría, se refiere a la falta de promoción (23,08 % de los productores).

En cuanto a las **amenazas** a las que se enfrentan, el 26,92 % de los productores las relaciona con aspectos de mercado, y sobre todo en el descenso del consumo (23,08 % de los productores de la zona). La competencia (especialmente los grandes productores y distribuidores) son considerados una amenaza para una parte importante de los productores.

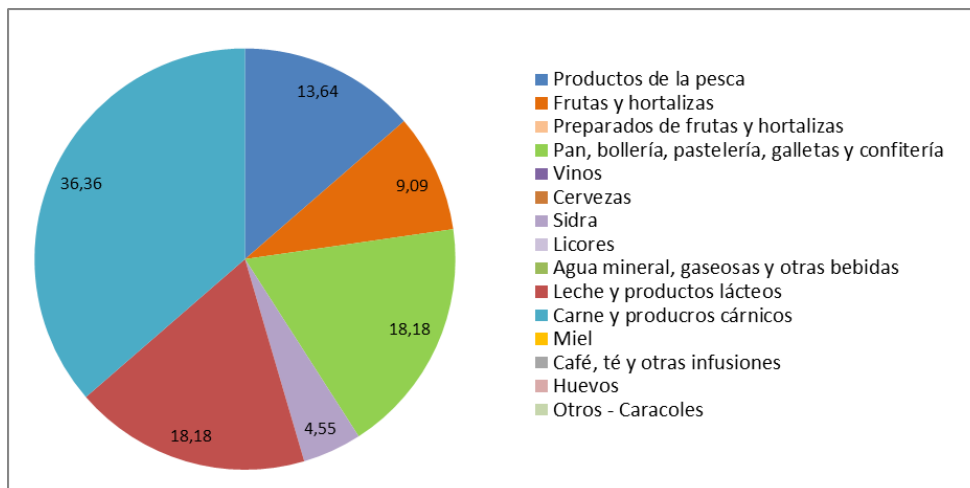
La ampliación del mercado, con la búsqueda de nuevos clientes, es la principal **oportunidad** para los productores de la zona.

Acorde con el análisis realizado, preguntados por sus principales necesidades, el 65,38 % de los productores indican necesitar ayuda con la promoción (marketing y marketing on-line, principalmente) y formación en ventas.

Bidasoa:

En la zona del Bidasoa, existe gran variedad de productos, si bien los cárnicos, lácteos y el pan, son los más importantes.

A continuación se presenta la distribución de productores, según su producción, en la zona:

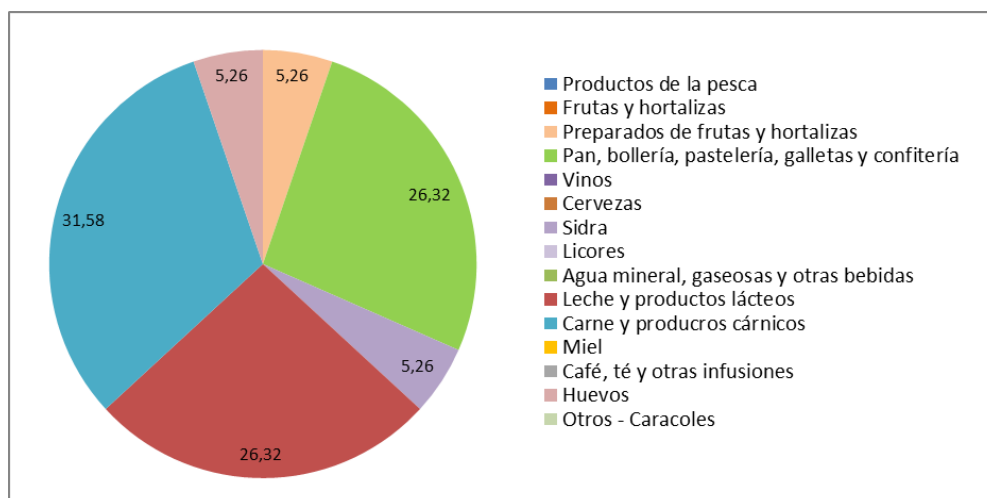


Llama la atención que en esta zona, se encuentran dos de los cuatro productores de frutas y verduras frescas, de la Montaña de Navarra. Destaca especialmente la producción de kiwis, por el tamaño de la explotación y la innovación que supone entre los productos producidos en la Montaña de Navarra.

Baztan:

En la zona del Baztán, existe gran variedad de productos, si bien los cárnicos, lácteos y el pan, en consonancia con la descripción general de la Montaña de Navarra, son los más importantes.

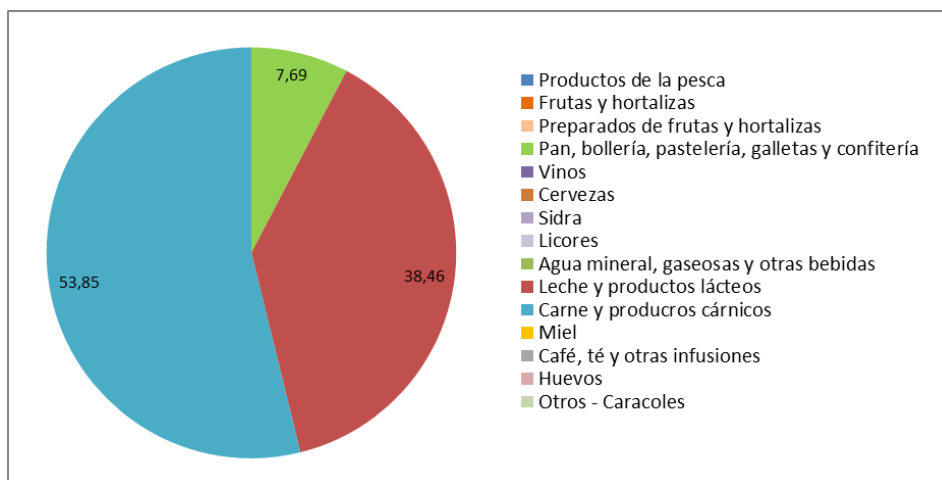
A continuación se presenta la distribución de productores, según su producción, en la zona:



Esteribar/Erro/Aezkoa:

En la zona de Esteribar/Erro/Aezkoa, solo hay productores en los sectores más tradicionales e importantes en la Montaña de Navarra: Carne, leche y pan. Llama la atención, que, mientras en otras zonas, los productores dedicados a la elaboración de pan, bollería, confitería, pastelería y galletas son más numerosos, en esta zona solo se ha identificado uno.

A continuación, se presenta la distribución de productores, según su producción, en la zona:



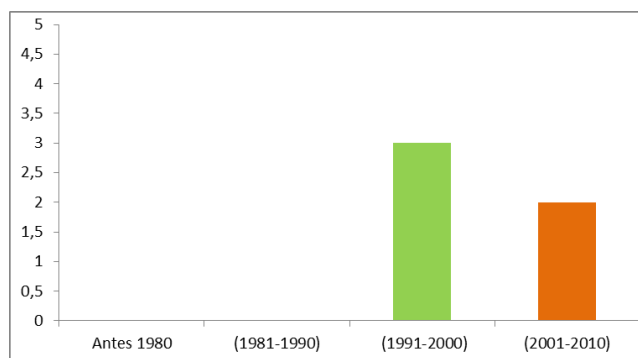
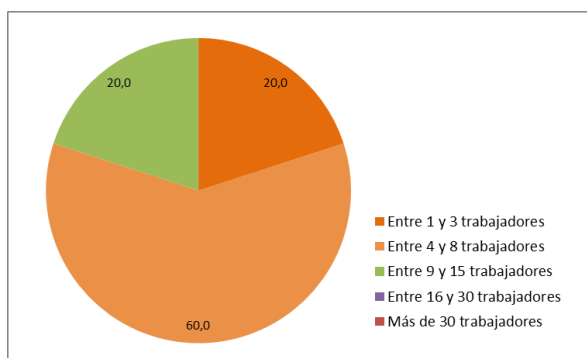
El sector de **carne y productos** cárnicos, merece mención aparte, debido a su importancia (53,85 % de los productores identificados en la zona) y la alta representatividad lograda en las encuestas (Se ha contactado con el 71,43 % de los productores en este sector)

En la zona, existen dos perfiles de productores claramente diferenciados. Por un lado, explotaciones ganaderas que venden su producción sin transformar (40 % de los productores de cárnicos) y por otro lado, artesanos que elaboran productos cárnicos, pero que no tienen una explotación ganadera propia de la que obtener la materia prima (60 % de los productores de cárnicos). Éstos últimos, compran parte de la materia prima en el entorno, pero la completan con compras a mayoristas, y la importación de productos. (Alguno de ellos, compra toda la materia prima a mayoristas).

Las explotaciones ganaderas que venden directamente la carne que producen, trabajan con ganado ovino, vacuno y equino, tradicionales en la zona. Los artesanos que compran la materia prima, también trabajan con porcino (el 100% de los elaboradores de productos cárnicos sin explotación ganadera propia), pato, jabalí o ciervo.

En general, se trata de pequeñas empresas, que dan trabajo a menos de 15 trabajadores, y que se han implantado en la zona, a partir de los años 90.

A continuación, se muestra las gráficas que ilustran estas características:



Los productores, eligen distintos canales de comercialización.

En general, las explotaciones ganaderas que venden su producción sin transformar, comercializan a través de comercio minorista en Pamplona, grupos de consumo o con tienda propia. En el caso de los elaboradores de productos cárnicos que no disponen de explotación ganadera, no venden a grupos de consumo, pero si en hostelería, en puntos de interés turístico o distribuidores, y a la hora de comercializar a través de comercio minorista especializado, lo hace además de en Pamplona, en el ámbito rural y en otras ciudades, fuera de la Comunidad Foral.

En cuanto al **análisis DAFO** de los productores de cárnicos en la zona, a continuación se indica el resultado global extraído del análisis individualizado, que se ha pedido a cada uno de los productores:

Entre las **fortalezas**, se pone en valor a las personas responsables, por su profesionalidad, y la flexibilidad en el servicio. También se consideran puntos fuertes la calidad del producto, el trabajo de marca realizado de forma individual, por cada uno de ellos, la imagen de producto conseguida y las visitas a las explotaciones.

En cuanto a las **debilidades** entre los productores de la zona de Erro/Aezkoa/Esteribar, se mencionan características propias del producto comercializado, pero también aspectos relacionados con la organización (falta de tiempo para realizar todas las funciones propias de una empresa, con pocos trabajadores), y de promoción y ventas (falta de promoción fuera de su entorno más cercano, y falta de formación, para poder conseguir saber lo que piensa el cliente)

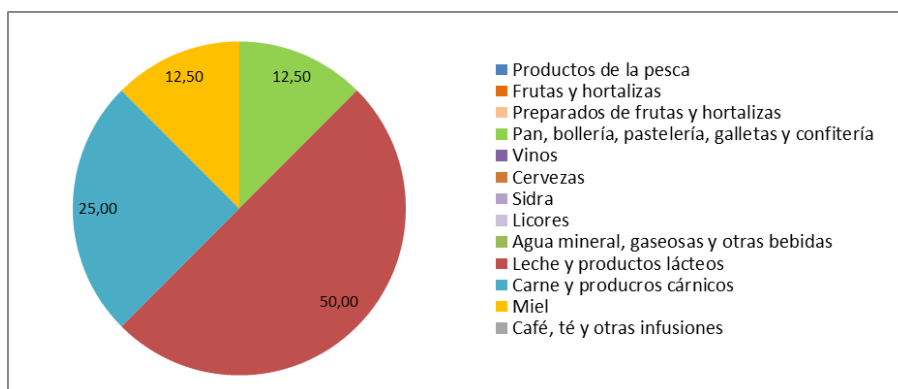
A nivel externo, los productores ven como sus principales **amenazas**, el descenso en el consumo y el cambio en los hábitos de vida de los consumidores. También considera importante la amenaza de la competencia, especialmente de los grandes productores y distribuidores.

Y por último, indican que las **oportunidades** para ellos, están en ampliar mercados, bien en el resto de España y Europa, bien en tiendas especializadas en productos gourmet o delicatessen.

Roncal/Salazar:

La zona de Roncal/Salazar, es en la que menos productores que comercializan en circuito corto, se localizan, en la Montaña de Navarra; Tan solo un 5,1% de todos los identificados en la Montaña de Navarra.

A continuación, se presenta la distribución de productores, según su producción, en la zona:



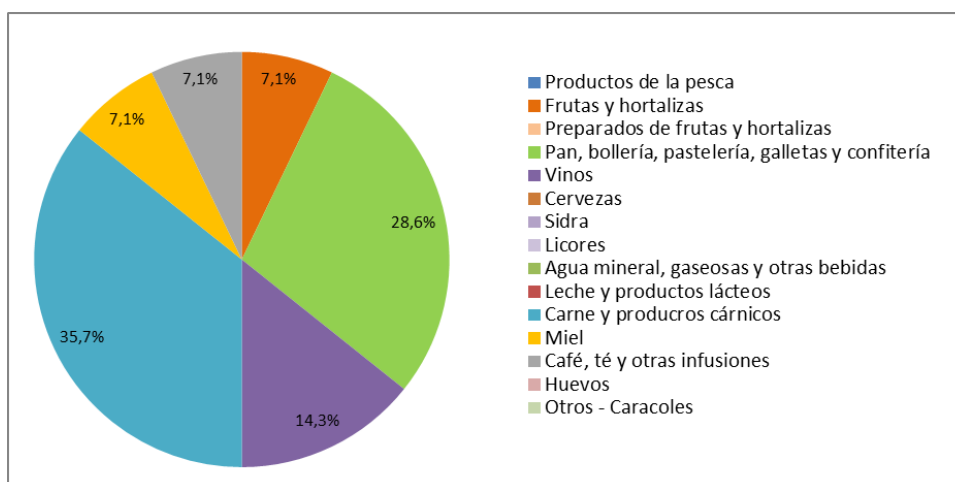
Cabe destacar, como la mitad de los productores identificados en la zona, lo son de productos lácteos, debido a la que en esta zona, se encuentra es principalmente, el área de influencia de la Denominación de Origen Roncal.

Pre-Pirineo:

En la zona del Pre-Pirineo, existe una gran variedad de producción.

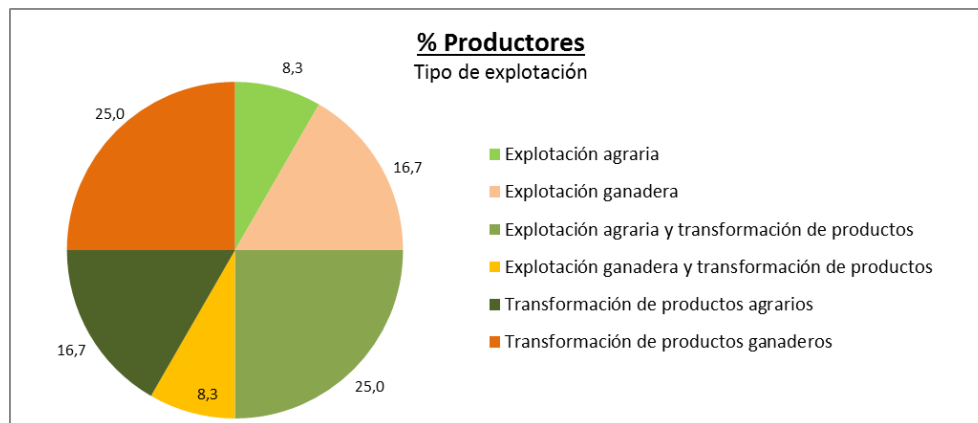
Llama la atención, como de entre las producciones más tradicionales de la Montaña de Navarra, en esta zona, no se ha identificado ningún productor de lácteos, y sin embargo, aparecen otras producciones que se han implementado más tarde en la zona, como puede ser la producción de miel o café, té, e infusiones.

A continuación, se muestra la gráfica con la distribución de productores, según su producción, en la zona:



La mayor parte de los productores (66,7 % de los encuestados), no se dedica a otras actividades, y la producción, elaboración y comercialización de sus productos, constituye su forma de vida, generando en la mayor parte de los casos (91,7 % de los productores), entre 1 y 3 puestos de trabajo.

En cuanto al origen de los productos que se trabajan, la mitad son de origen agrícola, y la mitad de origen animal, si bien existen diferencias entre los perfiles de las empresas que los utilizan, como puede verse en la siguiente gráfica:

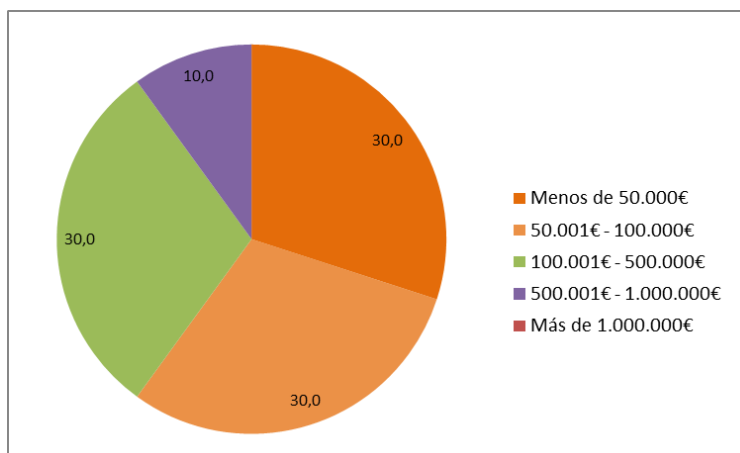


La mayor parte de las explotaciones agrícolas, transforman su producción para acceder al mercado, mientras que la mayor parte de las explotaciones ganaderas, venden su producción sin transformar.

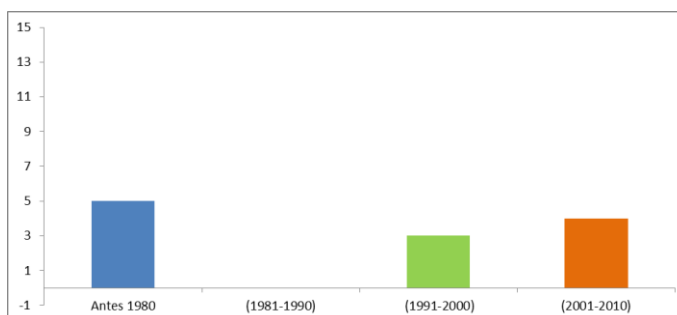
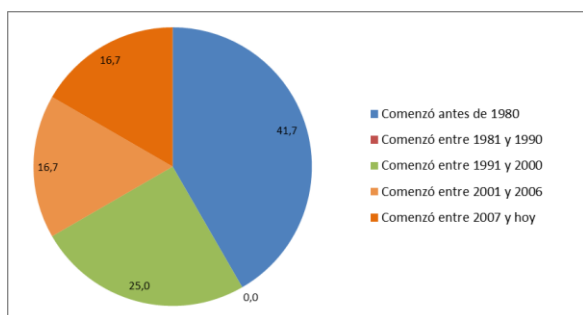
Por otro lado, el 41,7 % de los productores, compran su materia prima, y se dedican a transformarla para vender los productos elaborados; Se trata de elaboradores de pan y de productos cárnicos, que compran la materia prima en el entorno (elaboradores de productos cárnicos) o fuera del entorno y a mayoristas (elaboradores de pan)

La mayor parte de las empresas son micropymes que tal y como lo define la Unión Europea, son aquellas que ocupan a menos de 10 personas, y facturan menos de dos millones de euros. La mayor parte de ellas, son más pequeñas, dando trabajo entre 1 y 3 personas (91,7 % de las empresas de la zona), y en todos los casos identificados, con una facturación inferior al límite de los dos millones de euros.

A continuación, se muestra la distribución de la facturación entre las empresas que comercializan en circuito corto en la zona del Pre-Pirineo:



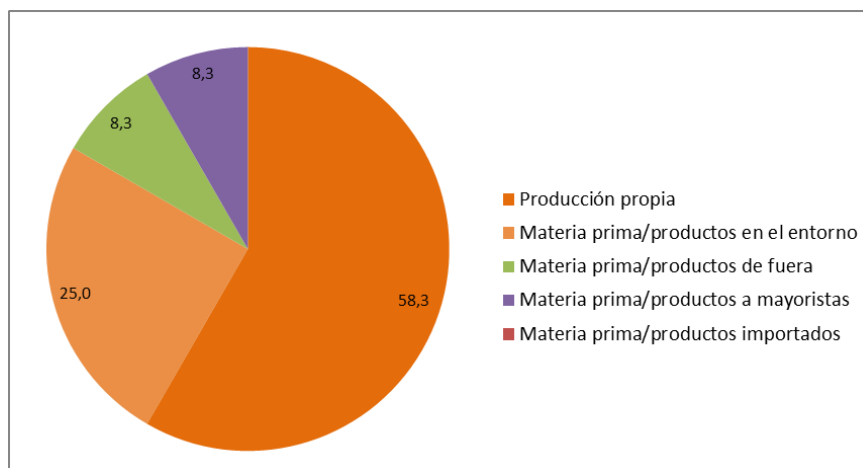
A continuación se muestra la antigüedad de las empresas en la zona, y la evolución de su implantación en el tiempo:



La zona de Pre-Pirineos, ha seguido la misma evolución que en general la Montaña de Navarra, y los elaboradores de pan y productos cárnicos son los que más tiempo llevan implantado; En este caso, ya se habían implantado en la zona, antes de 1980, el 100% de los elaboradores de pan de la zona, y el 60% de los que trabajan con productos cárnicos. A partir de los años 90, es cuando empiezan a implantarse actividades diferentes, con comercialización en circuito corto, consiguiendo una mayor diversidad: miel, vino, frutas y hortalizas, o plantas aromáticas

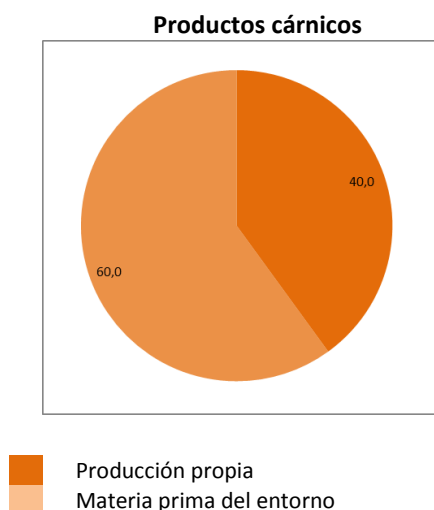
Llama la atención, como en los años 80, no se produce la implantación de ningún productor que comercialice en circuito corto. En el análisis general de la Montaña de Navarra, se ha visto que estos años, son en los que más elaboradores de productos lácteos han comenzado su actividad, coincidiendo, con el nacimiento de las dos Denominaciones de Origen de la Comunidad Foral (Roncal e Idiazábal). Como puede verse en la gráfica, en esta zona, en la que no hay productores de lácteos, no se produjo ninguna otra incorporación.

Como puede verse en la siguiente gráfica, la mayoría de los productores artesanos de la zona (58,3 %), elabora sus productos, a partir de la materia prima que ellos mismos producen en sus explotaciones, o bien compra la materia prima en el entorno (25 %):



Aquellos productores artesanos, que recurren fuera del entorno para comprar la materia prima, principalmente a mayoristas, son aquellos que se dedican a la elaboración de pan, bollería, confitería, pastelería y galletas.

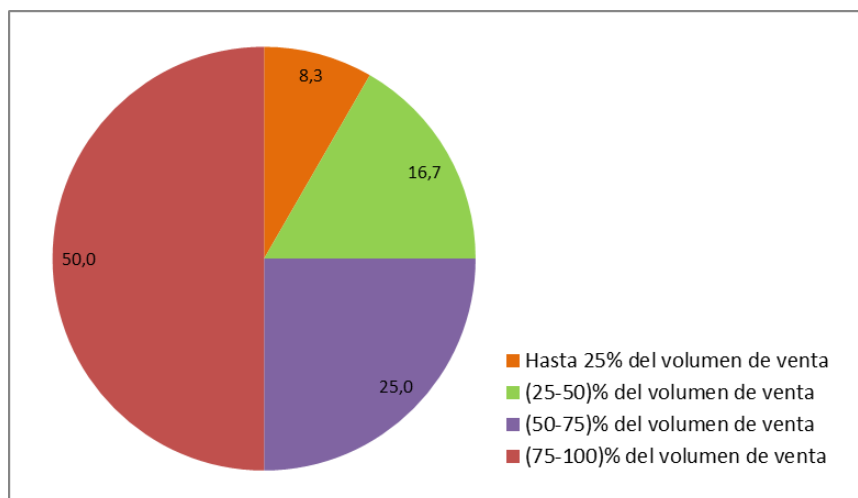
En el caso de los elaboradores de productos cárnicos, la distribución en el origen de la materia prima, es la que se muestra en la siguiente gráfica:



Los elaboradores de productos cárnicos, trabajan en su mayoría con carne de vacuno, seguida por carne de equino y ovino, y por último, y en menor medida, con porcino.

En cuanto a la comercialización, la venta en circuitos cortos, en ocasiones, es complementaria a otras formas de comercialización, en circuitos más largos o con más intermediarios.

A continuación, se muestra la distribución de los agricultores, ganaderos, artesanos de la zona, en función de qué porcentaje de su volumen total de venta, lo comercializan en circuito corto:



La mitad de los productores, apuestan por la comercialización en circuito corto, para la venta de la mayor parte de su producción (El 25 % vende toda la su producción en circuito corto)

Los canales de comercialización elegidos por los productores de la zona del Pre-Pirineos diversos.

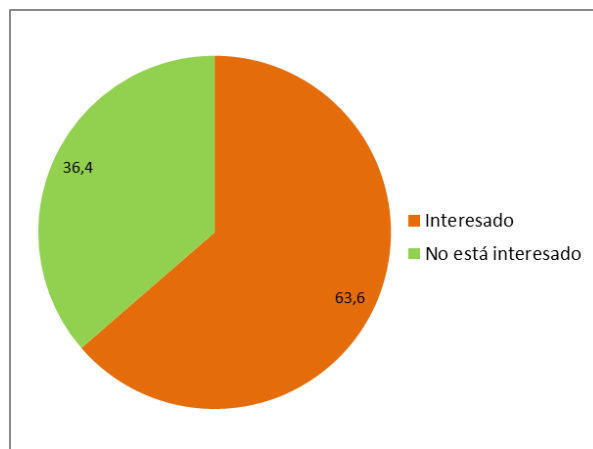
A continuación, se indica el porcentaje de productores del Pre-Pirineo, que eligen cada uno de los canales de comercialización

Venta en hostelería	66,67 %
Venta a comercio minorista, especializado	58,33 %
Venta a grupos de consumo	50 %
Tienda de venta directa propia	41,67 %
Mercado de proximidad	33,33 %
Venta directa en explotación	33,33 %
Venta on-line	33,33 %
Venta a comedores colectivos	16,67 %

La mayor parte de los productores, comercializan su producción a través de la hostelería, seguido de la venta a comercio minorista especializado. La venta en hostelería, se realiza principalmente a través de bares y restaurantes (75 %), seguido de hoteles (62,5 %) y en menor medida, a través de casas rurales (37,5 %).

Llama especialmente la atención, como la mitad de los productores venden a grupos de consumo; Una forma de organización de la demanda, cada vez más importante. Los productos comercializados a través de este canal, procedentes de la zona de Pre-Pirineos son, por orden de importancia, según el número de productores que lo comercializan: carne, vino, y plantas aromáticas.

A la pregunta de si están interesados en aumentar o potencia algún canal de venta, la mayor parte de los productores, han indicado que sí:



En cuanto al **análisis DAFO** de los productores de la zona, a continuación, se indica el resultado global, extraído del análisis individualizado que se ha pedido a cada uno de los productores:

Los productores estiman como su mayor **fortaleza**, aspectos relacionados con el producto que comercializan, especialmente la calidad (punto fuerte para el 50 % de los productores) o la diferenciación y el origen (punto fuerte para el 33,33 % de los productores). Otro punto fuerte indicado, en el 50 % de los casos, es el servicio ofrecido, con el que han conseguido la cercanía y confianza de los clientes.

Por el contrario, son aspectos relacionados con la organización interna de las empresas, los **puntos débiles** más repetidos entre los productores. En concreto, la falta de tiempo (33,33 %) o problemas con la logística (25 %)

En cuanto a las **amenazas** a las que se enfrentan, el 50 % de los productores identifica a la competencia, especialmente los grandes productores y distribuidores como su principal problema.

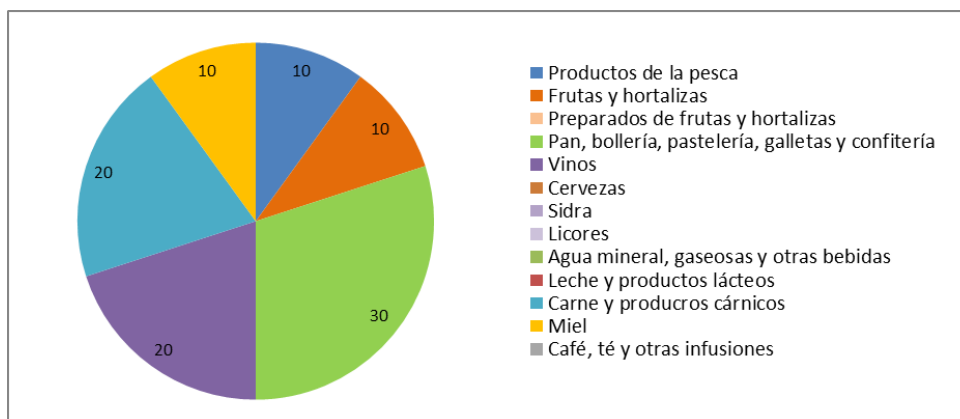
Los productores ven **oportunidades** en el mercado, con la búsqueda de nuevos clientes, la venta on-line o la exportación.

Acorde con el análisis realizado, y preguntados por sus principales necesidades, el 33,33 % de los productores indica necesitar apoyo en la mejora interna de la organización, en temas como informática, diversificación del producto o la logística. Así mismo, el 25 % de los productores estiman necesario un mayor apoyo de la administración para lograr la concienciación del consumidor con la economía local, y la simplificación de la legislación y la burocracia.

Sangüesa:

En la zona de Sangüesa, existe una gran variedad de producción.

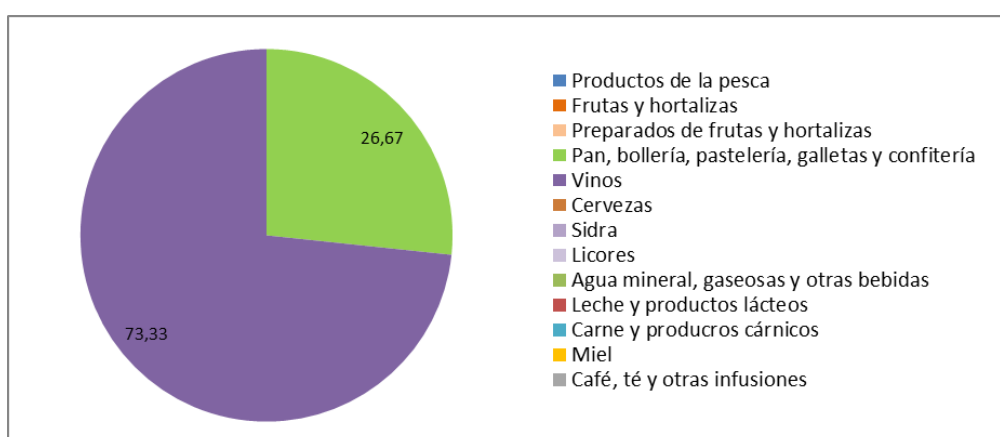
A continuación se muestra la gráfica con la distribución de productores, según su producción, en la zona:



Tierras de Javier:

En la zona de Tierras de Javier, tan solo dos tipos de productos se comercializan en circuito corto: Pan, bollería, confitería, pastelería y galletas, y vino. Llama la atención, como no han aparecido nuevos productos, en consonancia con la evolución que se ha descrito anteriormente, para la Montaña de Navarra, donde a partir de los años 90, se comenzó a diversificar la producción para comercializar en circuito corto.

A continuación se presenta la distribución de productores, según su producción, en la zona:



5.2. Análisis por sectores productivos

Para realizar el análisis de este estudio, se han elegido las familias de productos, que se indican a continuación, para poder clasificar las distintas producciones de la Montaña de Navarra.

Los productores identificados en cada una de estas familias de productos, en la Montaña de Navarra, y la representatividad en cada una de ellas, se muestra en la siguiente tabla:

	Productores	Encuestas	%
Productos de la pesca	5	2	40 %
Frutas y hortalizas	4	2	50 %
Preparados de frutas y hortalizas	1	1	100 %
Pan, bollería, pastelería, confitería y galletas	31	13	42 %
Vinos	15	3	20 %
Cervezas	0	0	
Sidra	6	5	83,3 %
Licores	0	0	
Agua mineral, gaseosas y otras bebidas	0	0	
Leche y productos lácteos	40	19	47,5 %
Carne y productos cárnicos	44	26	59,1 %
Miel	6	3	50 %
Café, té y otras infusiones	1	1	100 %
Huevos	3	1	33,3 %
Otros - Caracoles	1	1	100 %
TOTAL	157	77	

A continuación, se realiza un análisis general de las familias de productos más importantes en la Montaña de Navarra, en las que se ha conseguido una representatividad de las encuestas suficiente y con un número de productores y encuestados suficientes para poder extraer conclusiones.

Pan, bollería, pastelería, galletas y confitería:

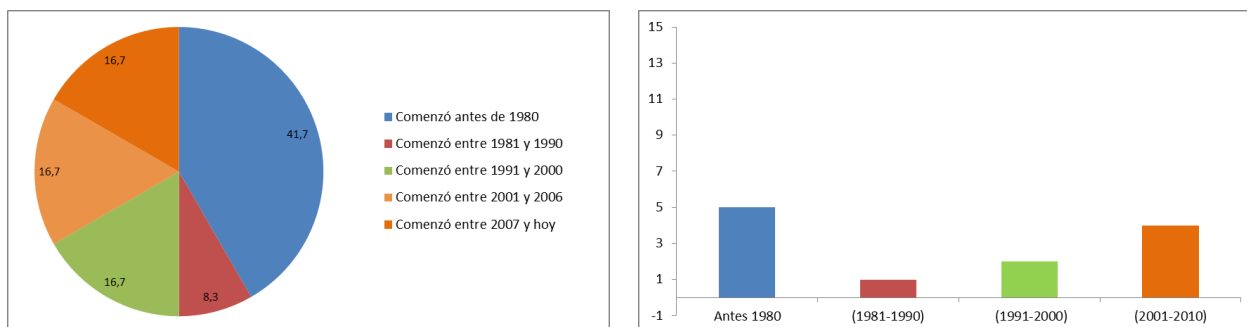
La producción de este tipo de productos que se comercializa en circuito corto, es bastante generalizada y tradicional, en toda la Montaña de Navarra. Se han identificado productores de pan, bollería, pastelería, galletas y confitería en todas las zonas objeto del estudio.

El perfil del productor es el de un artesano que compra y transforma la materia prima, para la elaboración de sus productos; Ninguno de ellos transforma la materia prima, que produce en una explotación agrícola. Mayoritariamente esta es su forma de vida, y no se dedica a otras actividades (72,7 % de los productores)

La mayor parte de estos productores generan entre 1 y 3 puestos de trabajo (66,7 %) y todos son considerados micropymes, tal y como lo define la Unión Europea (empresas que ocupan a menos de 10 personas y facturan menos de dos millones de euros)

Como se ha indicado, se trata de una actividad tradicional en la Montaña de Navarra, y la mayor parte de los productores (41,7 %) comenzó su actividad antes de 1980.

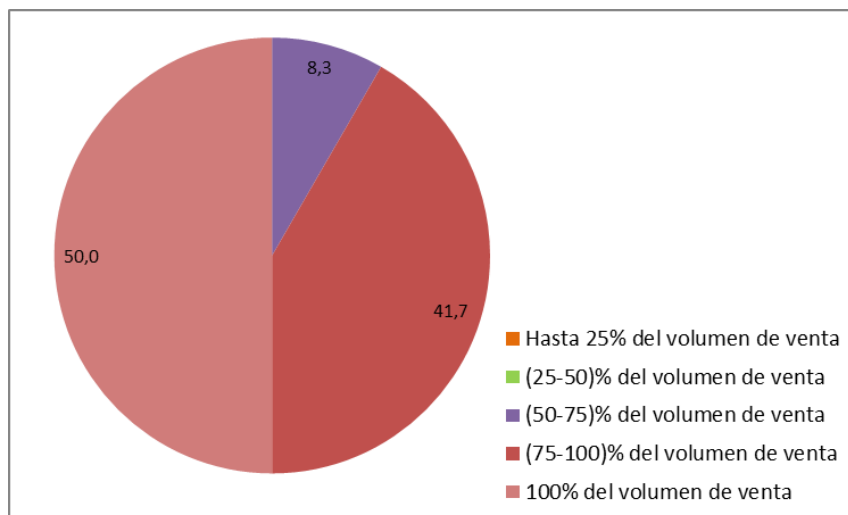
A continuación, se muestra la distribución de los productores, en función del inicio de su actividad y la evolución en el tiempo:



Del año 2000 a la actualidad, coincidiendo con un aumento general de la comercialización en circuito corto, puede verse que aumenta el número de productores de este tipo de productos, que comienzan su actividad en la Montaña de Navarra.

En cuanto a la comercialización, la venta en circuitos cortos, en ocasiones, es complementaria a otras formas de comercialización, en circuitos más largos, o con más intermediarios.

A continuación, se muestra la distribución de los estos productores, en función de qué porcentaje de su volumen total de venta, lo comercializan en circuitos cortos:



La comercialización en circuito corto, es la forma elegida en este sector, como puede verse en la gráfica anterior.

Los canales de comercialización elegidos por los productores son diversos. A continuación, se indica el porcentaje de productores que eligen cada uno de los canales de comercialización:

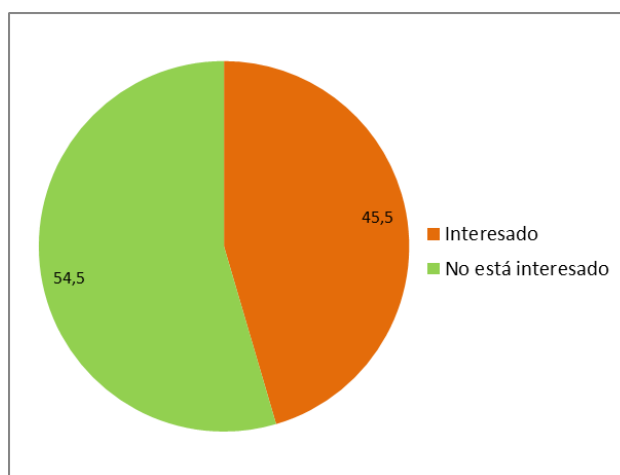
Tienda de venta directa propia	57,90 %
Comercio minorista especializado	31,58 %
Venta en hostelería	15,79 %
Mercado de proximidad	10,53 %
Venta en punto de interés turístico	10,53 %
Venta a comedores colectivos	5,26 %
Venta a empresas	5,26 %
Venta a grupos de consumo	0 %
Venta on-line	0 %

La mayor parte de los productores (57,9 %) eligen la venta a través de su tienda, con o sin reparto a domicilio, seguido por la comercialización a través del comercio minorista (31,58 %).

En ambos casos, el ámbito de actuación de esta comercialización es el ámbito rural, más cercano a los productores.

Llama la atención, cómo ninguno de los productores vende a través de internet, o a grupos de consumo.

A la pregunta de si están interesados en aumentar o potenciar algún canal de venta, la mayor parte de los productores (54,5 %), ha indicado que no.



En cuanto al **análisis DAFO**, de los productores de pan, bollería, confitería, pastelería y galletas, a continuación se indica el resultado global, extraído del análisis individualizado que se ha pedido a cada uno de ellos.

Las **fortalezas** más importantes identificadas, son aspectos relacionados con el producto (58,33 % de los productores), principalmente la calidad (fortaleza para el 66,67 % de los productores). También cree una buena parte de los productores (33,33 %), que es una fortaleza la cercanía y confianza lograda con el cliente

En cuanto a las **debilidades**, en aspectos de la promoción, es donde las identifican la mayoría de los productores (41,67 %), especialmente la falta de un comercial, distribuidor que les ayude con las ventas, es el más importante, para 16,67 % de los productores.

En cuanto a las **amenazas** a las que se enfrentan, el 41,67 % de los productores indica aspectos del mercado al que se dirigen, y es especialmente importante el descenso en la población rural. Para un 25 % de los productores, la competencia de los grandes productores y distribuidores, es una amenaza importante.

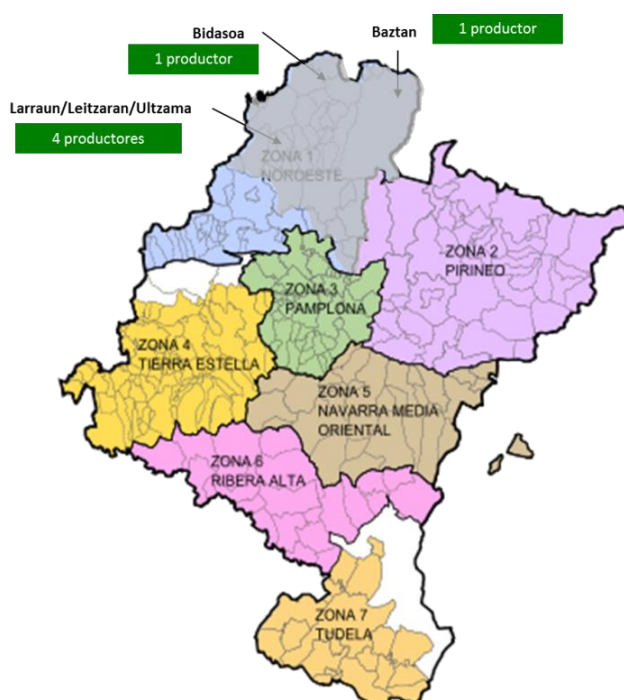
Solo dos productores, han identificado **oportunidades**, y han indicado como tales la asociación con otros productores y aprovechar el cambio en los hábitos de consumo.

En cuanto a las necesidades indicadas por un mayor número de productores, es especialmente importante el apoyo en la promoción, para el 25 % de los productores, y ayuda para la mejora en aspectos de su organización, como puede ser la informática o el relevo generacional.

Sidra:

La producción de sidra, se encuentra localizada en la comarca Noroccidental (Comarca Agraria I), especialmente en la zona de Larraun/Leitzza/Ultzama.

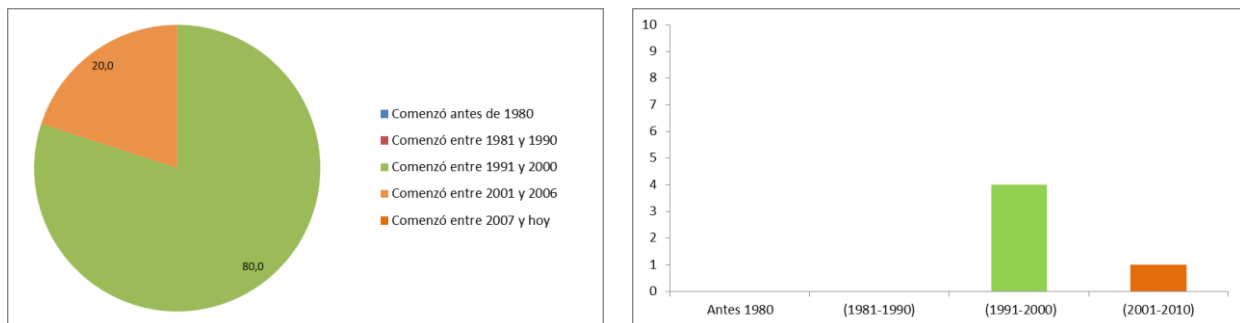
A continuación se muestra un mapa, con la distribución geográfica, aproximada, de los productores de sidra en la Montaña de Navarra:



El perfil del productor de sidra es el de una explotación agrícola, que transforma la manzana que ellos mismos producen. Así, en todos los casos, el origen de la materia prima que utilizan, el 100%, es de la propia explotación agrícola.

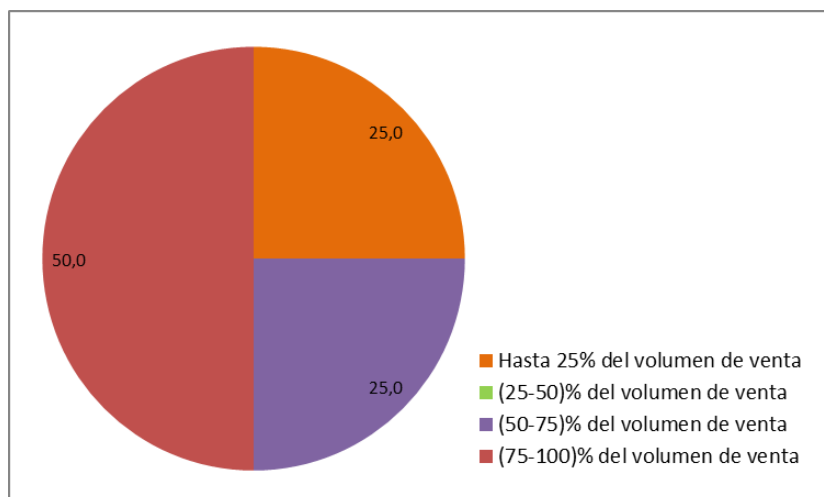
En todos los casos, este es su medio de vida, y no se dedican a ninguna otra actividad, creando, entre 1 y 3 puestos de trabajo.

Aunque se trata de una actividad tradicional de la Montaña de Navarra, estos productores, comenzaron su actividad, en la mayor parte de los casos en los años 90. A continuación, se muestra la distribución de los productores, en función del inicio de su actividad y la evolución en el tiempo:



En cuanto a la comercialización, la venta en circuitos cortos, en ocasiones, es complementaria a otras formas de comercialización, en circuitos más largos, o con más intermediarios.

A continuación, se muestra la distribución de los productores de sidra, en función del qué porcentaje de su volumen total de venta, lo comercializan en circuitos cortos:



Los canales de comercialización elegidos por los productores de sidra, son diversos.

A continuación, se indica el porcentaje de productores que eligen cada uno de los canales de comercialización:

Venta directa en explotación	100 %
Mercado de proximidad	60 %
Venta en hostelería	60 %
Comercio minorista especializado	40 %
Tienda de venta directa propia	20 %
Venta on-line	0 %
Venta en punto de interés turístico	0 %
Venta a grupos de consumo	0 %
Venta a empresas	0 %
Venta a comedores colectivos	0 %

El modelo de negocio de todos los productores, es la producción de sidra, que se comercializa a través de la sidrería, donde se vende, en la mayor parte de los casos, la mayor parte de la producción.

Con la sidra que no se ha podido vender a través de la sidrería (algún productor indica que vende el 100 % de su producción en el comedor, en la temporada de txotx), se elige comercializar, principalmente, a través del mercado de proximidad (ferias) y hostelería (bares, restaurantes y hoteles).

En cuanto al **análisis DAFO** de los productores de sidra, a continuación se indica el resultado global, extraído del análisis individualizado, que se ha pedido a cada uno de ellos.

El 80% de los productores, indican entre las principales **fortalezas**, aspectos relacionados con el producto que comercializan. La calidad es el aspecto que más se repite entre los productores (40 %)

En cuanto las **debilidades**, se indican aspectos como la logística o la falta de promoción de la venta de sidra en botella, fuera de la temporada del txotx.

En cuanto a las **amenazas** a las que se enfrentan, el 60% de los productores las relaciona con la competencia, especialmente de los grandes productores de sidra de Gipuzkoa. También consideran importante el descenso en el consumo.

Para los productores, las **oportunidades**, están principalmente en el mercado, ampliando el mercado a nuevos clientes, por ejemplo a través de la hostelería y potenciando el consumo en Navarra.

En cuanto a las necesidades, los productores indican la necesidad de apoyo para mediante algún proyecto conjunto de investigación, conseguir mejorar la calidad de la sidra, algún aspecto de la producción,... También se indica la necesidad de recibir apoyo de la administración, en todo lo que tiene que ver con las facilidades a la hora de cumplir con la burocracia y la legislación.

Leche y productos lácteos:

La producción de leche y productos lácteos que se comercializan en circuito corto, es bastante generalizada y tradicional, en toda la Montaña de Navarra, si bien en las zonas de Pre-Pirineo, Sangüesa y Tierras de Javier, no se ha localizado ningún productor.

A continuación se muestra un mapa, con la distribución geográfica, aproximada, de los productores de leche y productos lácteos en la Montaña de Navarra:



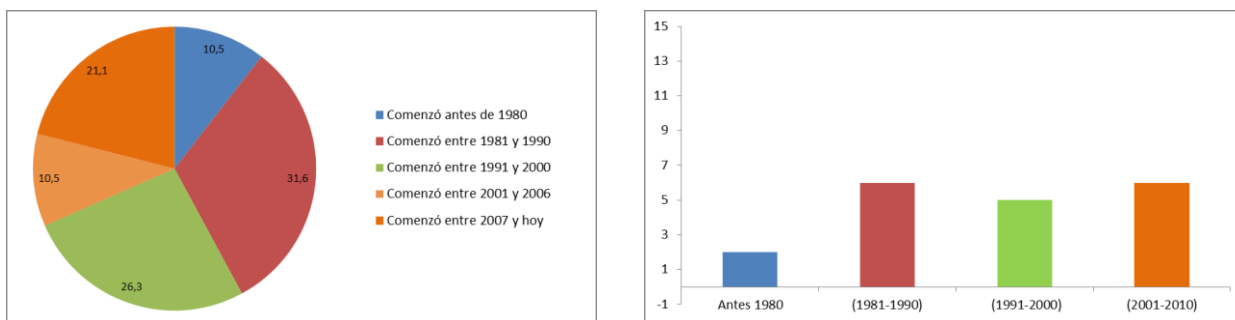
El perfil de productor, es de una explotación ganadera de ovino, que transforma la leche que ellos mismos producen. Este es el caso del 68,4 % de los elaboradores de productos lácteos. El resto de los productores, que no disponen en su explotación de la materia prima, la compran en su entorno más cercano.

Mayoritariamente, estos productores trabajan con leche de oveja (73,7 %). Existe un 15,8 % de los productores trabaja solo con leche de vaca, y dos productores en toda la Montaña de Navarra, trabajan con varios tipos de leche: oveja y vaca, u oveja, vaca y cabra.

En general, la mayor parte de los productores no se dedican a otra actividad, y la comercialización de la leche y productos lácteos constituye su forma de vida, creando en la mayor parte de los casos entre 1 y 3 puestos de trabajo (73,7 % de los productores). Es decir, se trata de micropymes, que tal y como lo define la Unión Europea, son aquellas que ocupan a menos de 10 personas, y facturan menos de 2 millones de euros. (Aunque la respuesta a esta pregunta no ha sido muy numerosa, el 90% de los productores, facturan menos de 500.000 €, lejos de los 2 millones que marca como límite la Unión Europea)

Como se ha descrito en el análisis general de la Montaña de Navarra, el inicio de las Denominaciones de Origen (primero Roncal, y luego Idiazábal), provocaron la aparición de productores de leche y productos lácteos, principalmente en las décadas de los 80 y 90 en la Montaña de Navarra.

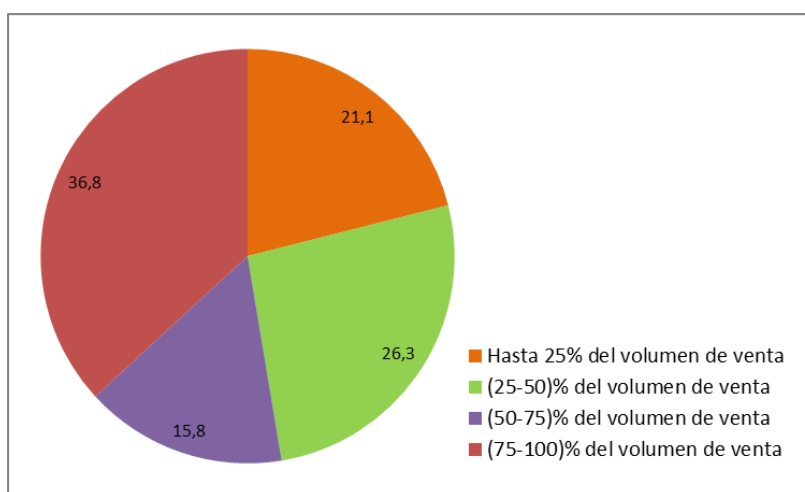
A continuación, se muestra la distribución de los productores, en función del inicio de su actividad, y la evolución en el tiempo:



Puede verse como en las décadas de los 80 y 90, iniciaron su actividad el 57,9 % de los elaboradores de productos lácteos.

En cuanto a la comercialización, la venta en circuitos cortos, en ocasiones, es complementaria a otras formas de comercialización, en circuitos más largos, o con más intermediarios.

A continuación, se muestra la distribución de los productores de lácteos, en función de qué porcentaje de su volumen total de venta, lo comercializan en circuitos cortos:



En concreto, el 15,8% de los productores de lácteos, comercializa el 100% de su producción a través de circuitos cortos.

Los canales de comercialización elegidos por los productores de lácteos, son diversos. A continuación, se indica el porcentaje de productores, que eligen cada uno de los canales de comercialización:

Venta directa en explotación	94,74 %
Comercio minorista especializado	73,68 %
Mercado de proximidad	63,16 %
Venta en hostelería	52,63 %
Venta on-line	21,05 %
Venta en punto de interés turístico	21,05 %
Tienda de venta directa propia	15,79 %
Venta a grupos de consumo	15,79 %
Venta a empresas	15,79 %
Venta a comedores colectivos	5,26 %

Puede verse, como los tres principales canales de comercialización elegidos son la venta directa en la explotación, el comercio minorista especializado y el mercado de proximidad.

Entre los productores que comercializan en su propia explotación, encontramos los porcentajes del total de ventas, en un canal más alto. Con una media de 33,1 % de las ventas de promedio, hay productores que venden hasta el 70% de su producción en la explotación.

Por otro lado el promedio más alto, un 34,4 % de las ventas, lo encontramos en el mercado de proximidad, donde hay productores que venden hasta el 50 % de su producción. Mercado de proximidad se consideran en este sector, sobre todo las ferias (el 58,3 % de los que venden en este canal), los mercadillos y mercados de productores. Ninguno de los productores ha indicado vender en los mercados de abastos o con furgoneta de reparto.

Por último, el promedio de porcentaje de ventas que se comercializan en comercio minorista es del 20 %. Este comercio minorista, se encuentra principalmente en el entorno rural de los productores (lo eligen el 45,5% de los productores que comercializan en este canal), y en menor medida en Pamplona (27,3 %) y en otras ciudades (27,3 %)

En hostelería, a pesar de que es elegido por más de la mitad de los productores de lácteos, los porcentajes de venta, respecto al total son muy bajos, con un promedio del 5 %

A la pregunta de si están interesados en aumentar o potenciar algún canal de venta, la mayor parte de los productores (un 78,9 %), han indicado que sí

En cuanto al **análisis DAFO** de los productores de lácteos, a continuación se indica el resultado global, extraído del análisis individualizado que se ha pedido a cada uno de ellos.

El 78,95% de los productores, indican entre las principales **fortalezas**, aspectos relacionados con el producto que comercializan. La calidad es el aspecto que más se repite entre los productores (punto fuerte para el 47,37 % de los productores), aunque también se considera de manera importante el control que se lleva sobre la producción, desde la materia prima hasta la venta del producto elaborado.

Son aspectos importantes también entre las fortalezas, la experiencia de las personas que trabajan en el sector, y en cuanto al servicio, la confianza y cercanía conseguidas con el cliente.

En cuanto a las **debilidades**, también otro aspecto relacionado con el producto, es considerada la debilidad más importante: el precio (para el 21,05 % de los productores). Y en algunas casos, la excesiva dependencia de los distribuidores.

En cuanto a las **amenazas** a las que se enfrentan, el 78,95 % de los productores las relaciona con aspectos del mercado, y sobre todo con el descenso en el consumo (31,58 %) y los cambios en los hábitos de consumo (31,58 %). Es también una amenaza importante, para el 21,05 % de los productores, la competencia; En concreto los grandes productores y distribuidores.

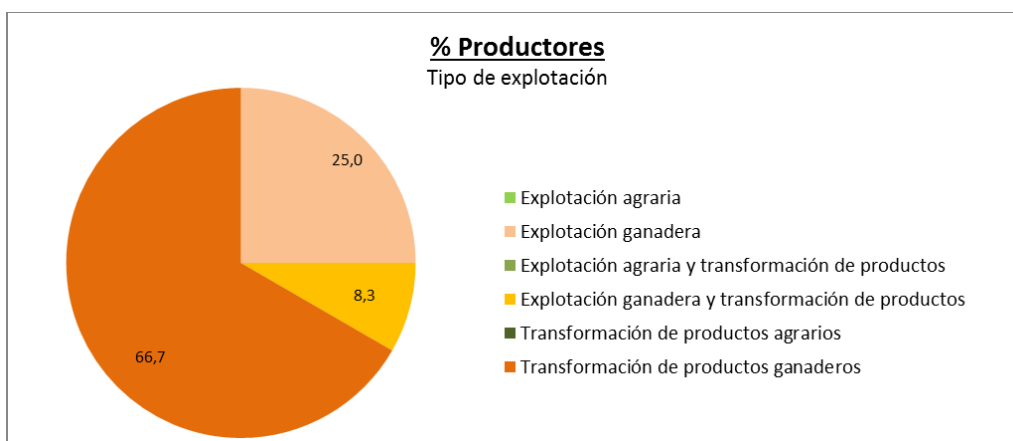
Para los productores las **oportunidades** están principalmente en el mercado (para el 31,58 % de los productores); En la ampliación del mercado, buscando nuevos clientes, y en saber aprovechar los cambios en los hábitos de consumo de una parte de la población, que puede favorecer la comercialización en circuito corto.

En cuanto a las necesidades indicadas por un mayor número de productores, es especialmente importante la necesidad de formación en ventas (21,05 %) y la necesidad de mejora en marketing (15,79 %). En menor medida, cada una en el 10,53 % de los productores, aparece la necesidad de diversificación de producto, el apoyo de la administración para facilitar la flexibilidad en el cumplimiento de la legislación y la burocracia, y la asociación para las ventas.

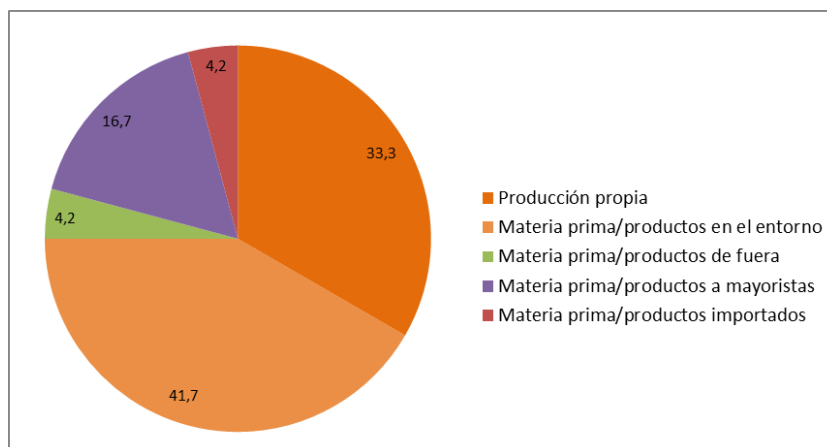
Carne y productos cárnicos:

Los productores de cárnicos son los más numerosos en la Montaña de Navarra, y representan el 28,02% de los productores que comercializan en circuito corto en la Montaña de Navarra. Como se ha descrito en este documento, la Montaña de Navarra, es una zona especialmente ganadera, de forma que se encuentran productores de cárnicos que comercializan en circuito corto en todas las zonas, excepto en Tierras de Javier.

El perfil del productor, es el de un artesano que transforma la carne, que tiene que comprar, ya que no dispone de explotación ganadera, en la que producir su materia prima. Este es el caso para el 66,7% de los productores. El resto, produce en su explotación ganadera la carne que va a comercializar, pero solo dos productores transforman esta carne en productos cárnicos, aportando valor añadido, el resto (25% de los productores) venden la carne sin procesar:



La mayor parte de los productores de cárnicos, producen la materia prima en su explotación o bien la compran en el entorno:

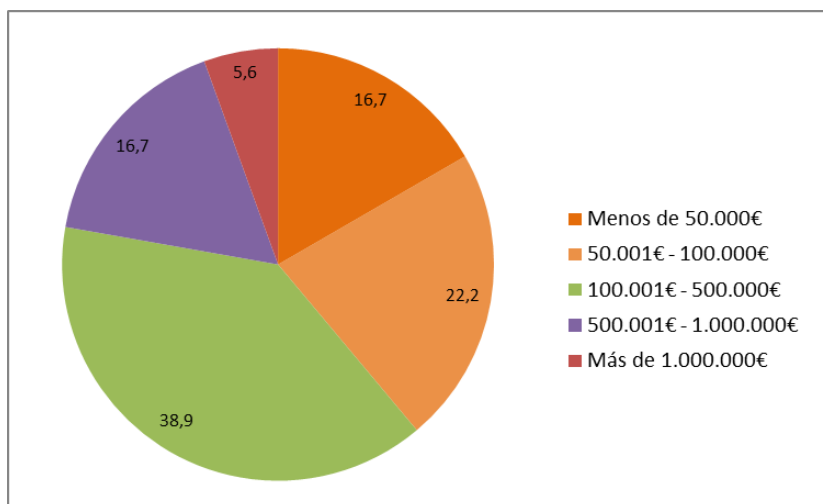


Entre las explotaciones que producen la carne, es la de vacuno la que se comercializa en la mayor parte de ellas (87,5 % de los casos), bien sola, o combinada con otros tipos de carne; Principalmente equino, ovino, y en menor medida porcino. La única explotación, con este perfil, que no produce carne de vacuno, trabaja precisamente, únicamente con ganado porcino.

El resto de los productores de cárnicos, aquellos que compran la materia prima que transforman, trabajan generalmente con combinaciones de estos tipos de carne, y aparecen también otros tipos como pueden ser la carne de pato, ciervo, jabalí, o más industrializadas como puede ser el pollo o el pavo.

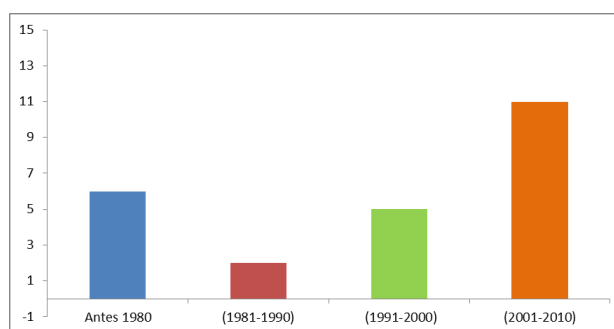
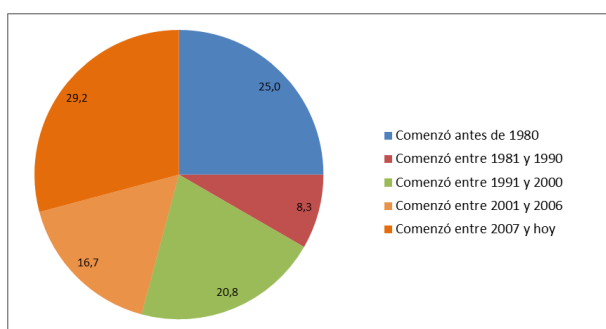
La mayor parte de los productores (75 %) no se dedica a otras actividades y la comercialización de los productos cárnicos es su medio de vida. Se trata, principalmente, de micropymes (el 87,5 % de los productores crean entre 1 y 8 puestos de trabajo), y en cuatro empresas de productos cárnicos de la Montaña de Navarra, trabajan entre 9 y 15 personas. Es el sector productivo de los considerados en los que mayor número de empresas dan trabajo a este número de personas.

Los niveles de facturación son muy variados, pero en cualquier caso, están por debajo de los dos millones de euros que la Unión Europea establece para la consideración de una empresa como micropyme, y se distribuyen en función del número de productores, tal y como se muestra en la siguiente gráfica:



El sector de los productos cárnicos, en consonancia con las características propias de la Montaña de Navarra, es uno de los productos con más tradición, y en el que podemos encontrar empresas implantadas en la zona, desde hace más años.

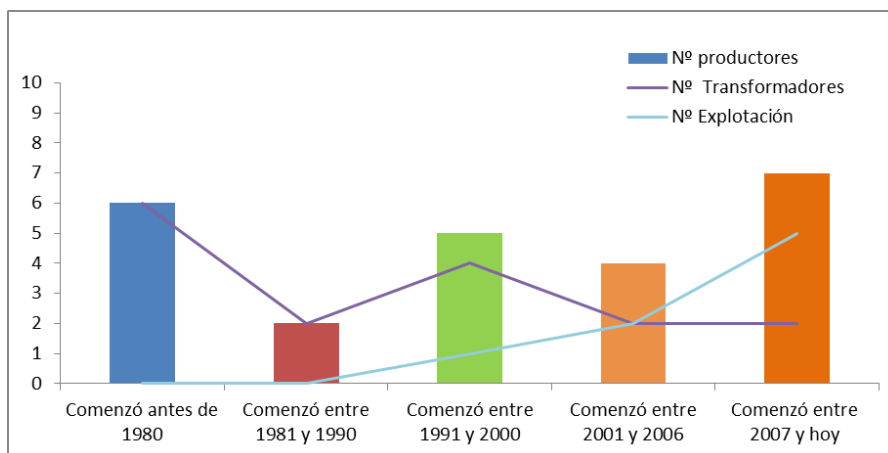
La distribución de los productores en función del año en que se implantaron, y la evolución en el tiempo, se muestra en las siguientes gráficas:



Llama la atención cómo, a pesar de tratarse de un sector tradicional en la Montaña de Navarra, es a partir del año 2000, cuando se han comenzado su actividad más productores.

Hasta el año 1990, todos los productores de cárnicos que comenzaban su actividad en la Montaña de Navarra, eran transformadores que compraban la materia prima que trabajaban, ya que no disponen de explotación ganadera. A partir de esta fecha, lentamente, empiezan a comercializar en circuito corto, explotaciones ganaderas, que transformando o sin transformar, venden la carne que producen en su propia explotación, y que cada vez son más importantes. El 71,43 % de los productores que se han implantado entre el año 2007 y la actualidad tienen este perfil.

En la siguiente gráfica se muestra, además de la evolución en la implantación de productores de cárnicos, cómo evoluciona el perfil, hacia la comercialización en circuito corto, por parte de las explotaciones ganaderas, y los transformadores, es decir aquellos que compran la materia prima que trabajan:



Los canales de comercialización elegidos por los productores de cárnicos, son diversos.

A continuación, se indica el porcentaje de productores, que eligen cada uno de los canales de comercialización:

Comercio minorista especializado	68,42 %
Tienda de venta directa propia	68,42 %
Venta en hostelería	57,89 %
Venta on-line	36,84 %
Venta directa en explotación	31,58 %
Mercado de proximidad	26,32 %
Venta a grupos de consumo	21,05 %
Venta en punto de interés turístico	10,53 %
Venta a empresas	10,53 %
Venta a comedores colectivos	5,26 %

Puede verse, como el principal canal de comercialización es la venta en comercio minorista, bien a través de comercio especializado, o bien a través de una tienda propia.

El 66,7% de los productores son transformadores, que no disponen de explotación ganadera, pero su perfil es el de una carnicería en el ámbito rural, o bien un artesano, que dispone de su propia tienda de venta directa. Vender a través de comercio minorista, es otra de las opciones más elegidas por los productores.

En general, los productores de cárnicos que venden a través de comercio minorista, venden en su entorno más cercano (71,4 %), pero también eligen la venta en Pamplona y otras ciudades, casi la mitad de los productores (42,9 %)

El mayor porcentaje de las ventas las realizan a través de su propia tienda de venta directa (una media del 54,6 %), llegando en algunos casos, a ser el 100 % de sus ventas.

La hostelería es otro canal de comercialización, elegido por un gran número de productores de cárnicos. En la mayor parte de los casos (63,63 %), realizan la venta a través de bares y restaurantes.

A la pregunta de si están interesados en aumentar o potenciar algún canal de venta, la mayor parte de los productores (90,5 %), han indicado que sí.

En cuanto al **análisis DAFO**, de los productores de cárnicos, a continuación se indica el resultado global, extraído del análisis individualizado que se ha pedido a cada uno de ellos.

Las **fortalezas** más importantes identificadas, son aspectos relacionadas con el producto (75 % de los productores), principalmente la calidad (fortaleza para el 45,83 % de los productores de cárnicos), y la diferenciación y el origen (fortaleza para el 20,83 % de los productores de cárnicos).

La forma de venta, controlando todos los eslabones comerciales y llegando directamente al cliente, es considerado una fortaleza por el 20,83 % de los productores de cárnicos.

En cuanto a las **debilidades**, aspectos de la logística y la falta de promoción son consideradas, por el 33,33 % de los productores de cárnicos

En cuanto a las **amenazas** a las que se enfrentan, el 29,17 % de los productores de cárnicos considera de la competencia es un aspecto importante, especialmente los grandes productores y distribuidores. También se ven afectados, en un 16,67 % de los casos por el descenso en el consumo.

Para el 37,5 % de los productores de cárnicos, las **oportunidades** están en ampliar el mercado, bien a través de la exportación, bien con la ampliación de nuevos mercados.

En cuanto a las necesidades indicadas por un mayor número de productores, es especialmente importante la necesidad en el apoyo a la promoción, especialmente en marketing (20,83 %) y ventas (20,83 %).

Un 12,5 % de los productores de cárnicos indican que necesitan asesoramiento y apoyo para la exportación

6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS – APOYO DESDE PROYECTO ITERA AA

6.1. Cama – Dafo

A partir del análisis DAFO descrito anteriormente, se muestra a continuación las posibles estrategias de actuación en función de la descripción que se hace de la realidad de los productores artesanos de la Montaña de Navarra.

CAMA: Corregir las debilidades, **Afrontar** las amenazas, **Mantener** las fortalezas y **Aprovechar** las oportunidades.

CORREGIR (Debilidades)

Una de las principales debilidades de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, es la **logística**, en temas relacionados con la organización y con el producto. En este sentido, la mejora en este punto se puede lograr mediante la organización del transporte de forma que se maximice su eficacia, bien a nivel individual (más difícil por el pequeño volumen de trabajo de cada productor) o bien de forma conjunta con otros productores y artesanos.

En el caso de productores y artesanos que venden su producción en la ciudad, generalmente en Pamplona, disponer de un local para el almacén de su producto, desde el que distribuir, o al que puedan acudir los clientes, puede ser una forma de mejorar su logística. En este sentido, aprovechar las estructuras ya creadas: puntos de reparto de grupos de consumo, tiendas de productores ya establecidas y con espacio suficiente, empresas o puntos de reunión de potenciales clientes (empresas, sociedades gastronómicas, centros deportivos,...)... ayuda a minimizar la inversión y el gasto necesario para corregir esta debilidad.

Otra de las principales debilidades identificadas por los productores artesanos de la Montaña de Navarra, es la **falta de promoción, comunicación, diferenciación**. En este sentido, también han manifestado la necesidad apoyo en temas de comercialización (el 48% de los productores y artesanos) y en concreto, de formación, asesoramiento en temas de marketing y promoción (19,5%).

Así la organización de formación en estos temas, que además de la adquisición de conocimientos teóricos, incluya una parte práctica para que cada productor establezca una estrategia y plan comercial, puede ser de gran ayuda. Otro de los beneficios que tiene este tipo de actividades es el potenciar y favorecer la relación entre distintos promotores, de forma que se pueden generar sinergias y alianzas entre ellos.

Como se ha indicado anteriormente, en este documento, el perfil mayoritario entre los productores artesanos de la Montaña de Navarra es la de microempresas de entre uno y tres trabajadores. Esto supone que, generalmente, una persona, es la encargada de realizar todas las tareas dentro de la empresa: desde las compras, la producción, la limpieza, la venta, la promoción, la gestión,.... Y en un 11,7% de los casos, la **falta de tiempo**, se considera una debilidad.

En este sentido, la formación en distintas habilidades, puede ayudar a gestionar el tiempo de forma más eficaz, y participar en actividades comunes con otros productores, con la misma debilidad, la oportunidad de buscar soluciones conjuntas a problemas comunes. La organización de talleres de coaching dirigidos a emprendedores, con proyectos en distintos estados de madurez, puede ayudar a la generación de estas sinergias.

Además, ofertar servicios de asesoramiento conjunto a productores y artesanos con un perfil similar, puede ayudarles a dejar en manos de expertos la realización de tareas para las que se necesita tiempo y formación, por precios más asequibles, que si acceden a estos mismos servicios de forma individual.

AFRONTAR (Amenazas)

La principal amenaza (para el 24,7% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra) es la acción de **la competencia**. En este sentido, la mayor parte de los productores, ven como competencia, los grandes productores, tanto de Navarra, como de fuera de Comunidad Foral. (El 72,7%).

Como se han indicado anteriormente, el consumo de productos artesanos y de la tierra, se estima que tenga una cuota de mercado potencial del 30%, de forma que es un segmento codiciado por industriales y distribuidores, ya que genera crecimiento y valor añadido. Así, los productores artesanos de la Montaña de Navarra, no pueden estar dirigidos a la masa de consumidores mayoritaria, que ya tienen sus propios circuitos de comercialización (por ejemplo a través de las grandes superficies), y dirigirse a aquellos que se salen de éstos.

La forma de llegar a este segmento del mercado, sin dejar afectarse por la competencia de los grandes productores, es la diferenciación clara de los productos, y la puesta en valor de las características asociadas a este tipo de consumo que tiene la comercialización en circuitos cortos: el manteniendo del territorio, alimentos tradicionales, alimentos sanos, respeto por el medio ambiente,... Pero sin olvidar que los hábitos de consumo de la sociedad han cambiado, y que en la medida de lo posible, hay que adaptarse a ellos.

La necesidad de asesoramiento, la necesidad de formación en marketing, incluye el desarrollo de habilidades para saber promocionar las características propias tanto del producto, como de su forma de producción o los beneficios en la forma de comercialización, así como la mejora de la imagen del producto.

La **diferenciación del producto**, también es una necesidad para los productores de la Montaña de Navarra, expresada en el 7,8% de los casos, e incluye la adaptación de los productos tradicionales a los gustos de los consumidores. Por ejemplo, la elaboración de un gaztazaharra más suave o productos cárnicos bajos en grasa y sal, e incluso sin gluten, para adaptarse a las necesidades especiales de algunos consumidores.

Uno de los hábitos de compra, que no puede obviarse a la hora de llegar al consumidor, es la comodidad a la hora de realizar la compra. Y ha de tenerse en cuenta, en todas las formas de venta: desde la venta en la explotación, que tiene que tener como mínimo un aparcamiento, a la distribución en la ciudad, en la que se ha de facilitar la recogida del producto en sitios accesibles, y si es posible, que el consumidor pudiera hacer toda la compra de una sola vez. La mejora de la logística tiene un gran recorrido en la comercialización en circuitos cortos.

Además, y tal como han identificado los productores de la Montaña de Navarra en un 22% de los casos, es necesario el apoyo de la administración, para, por ejemplo potenciar la economía local, y así favorecer la diferenciación de los productores artesanos de los grandes industriales.

Otra de las amenazas importantes para el 19,5% de los productores de la Montaña de Navarra es el **descenso del consumo**, en general, provocado por la crisis. En este sentido, la búsqueda de otro tipo de clientes, se hace imprescindible, para compensar unas ventas menores. Y estar atentos a los cambios en los hábitos de consumo de una parte de la población (la demanda de productos ecológicos es cada vez mayor, cada vez más consumidores se organizan en torno a grupos de consumo,...) puede dar las claves para poder llegar a estos clientes en mejores condiciones.

En el caso de los artesanos elaboradores de productos cárnicos, la exportación es la oportunidad que identifican, en la mayor parte de los casos, para realizar esta búsqueda de nuevos clientes. En el 12,5% de los casos, indican necesitar apoyo para comenzar o mejorar la venta en este canal de comercialización.

MANTENER (Fortalezas)

La principal fortaleza de los productores artesanos de la Montaña de Navarra (para el 50,6%), es la **calidad** de sus productos. Si bien es cierto que un producto de calidad, es más fácil de vender, y que un producto que no tiene calidad, no se vende, no hay que olvidar otros factores como la imagen del producto, lo que el vendedor puede transmitir, el servicio, la oferta de productos, ... que completan lo que el cliente entiende por calidad.

En este sentido, además de la calidad del producto, tal y como se ha identificado en un 19,5% de los productores, éstos necesitan aprender a poner en valor esta calidad. Pertenecer a una marca de calidad, ayuda a poner en valor la calidad del producto, (por ejemplo, los turistas preguntan por productos de denominación de origen, ya que es lo que más conocen y garantías les ofrece), pero en esta necesidad de formación se identifica que hace falta reforzar los argumentos de venta con la puesta en valor de otros aspectos que también engloban la calidad de un producto, además de su origen, y que lo diferencian de la competencia: materia prima, razas autóctonas, métodos de elaboración, compromiso con el territorio y las personas, producción ecológica, comercialización en circuito corto,... Manteniendo además, el trato cercano con el cliente y sobre todo su confianza.

Otro aspecto de esta necesidad de formación identificada, es aquella que se puede hacer con el canal de distribución. En este sentido, se pueden alinear estrategias de comercialización con los canales de venta elegidos, de forma que se homogeneicen los argumentos de venta, consiguiendo potenciar los aspectos de la calidad de estos productos, de cara al consumidor. Por ejemplo, con la formación en producción ecológica, de los vendedores en el comercio minorista y en los mercados; La puesta en valor en la hostelería de la utilización de productos comprados directamente a los productores; La comercialización de determinados productos diferenciados a través solo de las carnicerías, de forma que se diferencie, tanto el producto como el canal,

La forma de venta, **directamente del productor al consumidor**, es identificada como una fortaleza para el 23,4% de los productores. El apoyo al mantenimiento de un enfoque progresivo en el crecimiento de los productores artesanos, de forma que a medida que vayan madurando los proyectos, se mantenga este contacto directo con el cliente, en algunos casos, gracias a la asociación con otros productores artesanos, es una forma de mantener esta forma de venta.

APROVECHAR (Oportunidades)

El 16,9% de los productores artesanos de la Montaña de Navarra, ven una oportunidad en la **ampliación de la venta** en algún canal de comercialización. En este sentido, comenzar a vender en un canal de venta diferente, o apostar por vender más en algún canal de comercialización que ya se está utilizando, supone la necesidad de conocer el mercado potencial al que acercarse, ver si las herramientas de venta elegidas son las más adecuadas,... Así, como se ha comentado anteriormente, una formación en comercialización, ventas, promoción, marketing,... para los productores artesanos, con una parte práctica, en el que cada productor elabore su plan comercial, puede ayudarles a tomar las decisiones correctas.

Uno de los canales de comercialización que los productores artesanos de la Montaña de Navarra (especialmente en el sector de los productos cárnicos), ven como oportunidad en el 9,1% de los casos, es la exportación. En este sentido, los productores también indican como necesidad, además de la formación, el apoyo de la administración. Existen programas de apoyo a la exportación, que se pueden dar a conocer a los productores artesanos de la Montaña de Navarra, para que accedan de la forma más fácil posible al asesoramiento y formación en estos temas, ya sea por parte de la administración, o por entidades privadas.

Otro de los canales de comercialización que los productores artesanos de la Montaña de Navarra, ven como oportunidad para crecer, es la venta on-line. La mejora de las competencias comerciales de los productores, también en marketing on-line, facilita el acceso a este tipo de canal de comercialización, si bien, brindar la oportunidad de poder participar en plataformas de venta on-line, facilitan este acceso y sobre todo su mantenimiento en el tiempo, ya que este trabajo es realizado por los responsables de la plataforma. Además, provoca la generación de espacios comunes para productores con objetivos comerciales similares favoreciendo la generación de sinergias.

En este sentido, el 5,2% de los productores de la Montaña de Navarra, ven oportunidades en la **unión con otros productores**. Así, la generación de espacios en los que coincidan distintos productores y otros agentes de comercialización, favorece el conocimiento de las personas, que puede generar la unión para proyectos comunes. Una vez creados grupos consolidados puede ser importante recibir apoyo externo, para cubrir las necesidades concretas que el grupo detecte, tanto en su organización interna, como en su relación con el exterior.

6.2. El apoyo desde el Proyecto Itera aa

Como se ha descrito en los puntos anteriores, los productores que en la Montaña de Navarra venden en circuitos cortos de comercialización, se encuentran en distintos puntos en la evolución o madurez de sus negocios, y son distintas sus inquietudes, intereses y objetivos, en función de su situación particular.

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

Desde el proyecto Itera aa, se pretende apoyar a los productores, independientemente de su situación y evolución de su negocio, adaptando las propuestas a las necesidades detectadas en la Montaña de Navarra.

En cualquier caso, a la hora de apoyar proyectos se tienen en cuenta varias etapas y diversas gestiones:

Favorecer el encuentro entre promotores potenciales de proyectos

La motivación, el deseo de los individuos de fundar un grupo y de que este perviva, no puede proceder del exterior, y no se logra *“por decreto”*. Sin embargo, algunos factores, pueden ayudar.

Es necesario, en primer lugar que los protagonistas susceptibles de convertirse en promotores de proyectos se reúnan individualmente, para lograr conocerse mutuamente, a nivel profesional, o incluso si la confianza entre ellos lo permite, para expresar sus objetivos, sus estrategias.

A menudo, las personas que practican la misma actividad, no tienen la ocasión de discutir conjuntamente de sus asuntos, aunque el hecho de vivir en un mismo territorio, les lleve a codearse. Es posible también que se consideren como competidores (el 32,5% de los productores de la Montaña de Navarra, ve a otros pequeños productores como su competencia), mientras que, para algunos proyectos, la colaboración mutua es posible, o incluso deseable o indispensable. En este sentido el 5,2% de los productores de la Montaña de Navarra ven oportunidades en la unión con otros productores.

La creación de foros de debate y expresión de intereses, puede abrir nuevas perspectivas, crear nuevos equilibrios. Los cursos de formación y acciones de asesoramiento conjunto con productores, puede ser una forma de conseguir estos espacios para el conocimiento de las personas, pero también la participación en la organización de campañas de promoción conjunta de la comercialización en circuitos cortos, las degustaciones, o la participación en proyectos más técnicos, en colaboración con otros agentes, como puede ser la diversificación o la mejora de la calidad.

Suscitar acciones de desarrollo regional relativas a los productos locales

Algunos productos tradicionales, son a veces, la base de numerosas actividades económicas de una región. En el caso de la Montaña de Navarra, los productos cárnicos y los productos lácteos especialmente, como se ha visto anteriormente en este documento.

Se pueden formular estrategias de desarrollo a escala regional, de todo un sector de elaboración de productos locales, con apoyo a agricultores, ganaderos y artesanos deseosos de efectuar gestiones de transformación, de valorización y comercialización de sus producciones. Este apoyo, lo más cerca posible de los productores, afecta a todas las etapas de su proyecto, desde la mejora de la calidad de la producción, hasta la aplicación de estrategias de comercialización.

Los elementos clave en esta acción son:

- Aportar **competencias** de tipo empresarial a un sector agrícola, ganadero, artesano de montaña, que a menudo carece de tales competencias.
- Creación de un importante **valor añadido**, que aporte una remuneración justa a una población agrícola, ganadera y artesanal, facilitando así su mantenimiento en la Montaña de Navarra
- Intervención a partir de tres tipos de criterios o **ejes de actuación**:

Técnicos. Vinculados, en particular con las posibilidades de mejora cualitativa de la producción

Económicos. Vinculados al análisis de mercados potenciales

Humanos. Vinculados con el refuerzo de las competencias de los responsables de los proyectos.

Una de las producciones tradicionales que se detecta, está aumentando en la Montaña de Navarra, y que puede suscitar la participación de sus promotores en acciones territoriales conjuntas, puede ser la producción de huevos ecológicos, ya que bien por parte de los productores, bien por parte de otros agentes que trabajan en el sector, se ha detectado la necesidad de mejoras técnicas, como puede ser la alimentación de las gallinas, y la posibilidad de crear estructuras de servicio conjuntas, como puede ser un matadero de aves.

Estas acciones de desarrollo regional, ligado a un territorio, pueden ir enfocadas al apoyo al desarrollo integral de una zona. Tal es el caso, de iniciativas que están empezando a desarrollarse en Sakana, Roncal o Baztan con la agrupación de distintos agentes dedicados a distintas actividades: elaboración de

productos agroalimentario, otros productos artesanos no agroalimentarios, actividades ligadas al turismo activo, hostelería,... para la creación de marcas ligadas al territorio.

Acompañar a un grupo constituido

Desde hace años, se desarrollan iniciativas de agricultores que se deciden por comercializar de forma conjunta los productos obtenidos en sus explotaciones. Sus modalidades de funcionamiento son diversas. La forma de venta más corriente es el punto de venta permanente, mediante una tienda, pero han surgido otras fórmulas como mercados de productores, camiones colectivos ambulantes, entregas a grupos de consumo, plataformas de venta on-line,...

Las condiciones de implantación de una forma de venta y las necesidades de los clientes son idénticas para las formas individuales de venta y para las estructuras colectivas, pero el desarrollo de un proyecto colectivo es más complejo, ya que las motivaciones y los objetivos individuales deben encontrar un terreno de acuerdo, una expresión de objetivos, y una estrategia colectiva.

De forma general, los pasos en los que ir avanzando, una vez identificado el grupo de promotores interesados, podrían ser los siguientes:

- Definir objetivos y prioridades para contractualizar la organización colectiva
- Una fase de reflexión/formación previa al proyecto, preferiblemente acompañada de un animador, puede y debe exigir la dedicación de cierto tiempo. Entre uno o dos años, podría estar el óptimo, ya que con el transcurso de más tiempo, el grupo se desmoviliza.

Esta etapa permite a las personas que han constituido el grupo, conocerse mejor y expresar sus personalidades, los cauces y las estrategias individuales o de explotación, constituyendo al mismo tiempo, las primeras etapas de proyecto. Esto, lleva a aparejado expresar los objetivos y las potencialidades de compromiso de cada explotación

- Contractualizar una estrategia de funcionamiento coherente
- Crear la identidad colectiva que responda a las expectativas de los consumidores

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

Y para ello, cada miembro del proyecto ha de poner de manifiesto:

Sus compromisos a corto y medio plazo, en cuanto a gama y volumen de productos, tiempo de trabajo, inversión financiera, modificación de la organización de su trabajo para adaptarse a las responsabilidades derivadas del proyecto común

Su estrategia comercial, con relación a otros lugares de venta, para lograr tener una visión coherente en el mercado

Sus motivaciones para el establecimiento de relaciones directas con los consumidores, para la venta de productos distintos al suyo, la vida en el grupo y la división de decisiones.

Además, y ya en el desarrollo del proyecto común, la existencia de herramientas de comunicación interna, permite garantizar de forma periódica la continuidad y el seguimiento del desarrollo del proyecto, mediante balances y debates.

- Distribución de tareas.

Este planteamiento implica:

La definición de **personas responsables**, competentes y reconocidas como tales por el grupo, las cuales tienen competencias complementarias y asumen una función bien definida: contabilidad, gestión de existencias, decoración, comercial,...

La **gestión de tiempo**. Cada grupo busca el sistema más equitativo, que tenga en cuenta, de igual modo que el tiempo de venta, todas las demás actividades como la contabilidad y la gestión, las relaciones exteriores, la promoción, el mantenimiento,...

La **gestión del puesto** o puestos de asalariados. Esta función deberá adaptarse tanto a las necesidades del grupo de venta, como a las de las explotaciones. Cualesquiera que sean las misiones de los asalariados, los productores deben integrarlos en el equipo. El asalariado, sobre todo si tiene una labor comercial, debe poder defender las ventas con la misma competencia que los productores, y sentirse asimilado en un ambiente convivial, demandado por la clientela en este tipo de ventas.

6.3. Formulación de posibles proyectos

A partir del análisis realizado de la comercialización en circuitos cortos en la Montaña de Navarra, una vez conocido el perfil de los productores, y la opinión de los canales de comercialización, se proponen una serie de posibles proyectos a implementar en el marco del proyecto Itera aa.

A continuación, se listan los proyectos propuestos, y el anexo III de este documento, pueden consultarse las fichas con más información acerca de cada propuesta:

- Asesoramiento para la utilización de nuevo sello creado por el Ministerio, para certificar que un producto es de una raza autóctona.
- Promoción de productores a través de casas rurales y puntos de información turística
- Formación – asesoramiento para la comercialización on-line
- Mercados de productores
- Jornadas gastronómicas en hostelería, en el medio rural
- Flexibilidad de los requisitos legislativos, para pequeños productores de la Montaña de Navarra.
- Concienciación del consumidor particular en la ciudad
- Asesoramiento para la exportación
- Mejora de la calidad de la sidra de Navarra
- Diversificación de productos cárnicos: productos bajos en grasa, productos bajos en sal, productos sin gluten, productos muy específicos (tradicionales)
- Formación para la diversificación de productos lácteos

-
- Formación para la diversificación en la elaboración de productos como el pan, bollería, pastelería, confitería y galletas
 - Formación sobre aspectos técnicos de la producción en distintos sectores
 - Formación en marketing y ventas
 - Diferenciar productos cárnicos en carnicerías
 - Promocionar productos de la Montaña de Navarra, entre los Peregrinos de Santiago
 - Promover campaña tipo a la de los pequeños comercios “Nosotros pagamos los impuestos en Navarra”
 - Organizar cursos de elaboración de pan artesano
 - Coordinar puntos de recogida para los productores de la Montaña de Navarra
 - Favorecer introducción de la sidra en la hostelería de Pamplona
 - Formación a los comerciantes en producción ecológica, razas autóctonas, sistemas de producción y elaboración tradicionales,...
 - Apoyo al desarrollo del movimiento Slow Food en Navarra
 - Difusión entre los hosteleros, de la compra directa a productores artesanos de la Montaña de Navarra.
 - Puesta en valor, en la hostelería, de la compra de productos, directamente a los productores
 - Apoyo al desarrollo territorial de una zona de la Montaña de Navarra
 - Compromiso con la soberanía alimentaria, por parte de los ayuntamientos de la Montaña de Navarra
 - Coaching para emprendedores

7. CONCLUSIONES

El presente documento realiza un diagnóstico de los recursos presentes en la Montaña de Navarra (productos agroalimentarios) que se comercializan en circuitos cortos, desde el punto de vista de la producción (oferta), y de las distintas vías de comercialización (demanda).

A partir del análisis de la situación de la comercialización en circuitos cortos de productos agroalimentarios, descrita en este documento, y en el que se incluyen varias propuestas de posibles proyectos a implementar, se han identificado oportunidades, que mejoren la situación de los productores que ya comercializan en circuito corto, y que pueden ayudar a aquellos que están pensando en implantarse en la Montaña de Navarra, y quieran comercializar en estos circuitos.

En este punto resulta necesaria la reunión con los agentes que trabajan en este sector en la Montaña de Navarra, para una vez priorizadas las acciones a llevar a cabo en la zona, buscar espacios en los que poder colaborar, de forma que se optimicen la utilización de los recursos, y se consiga llegar al número máximo de productores y artesanos.

Los programas y planes de trabajo pueden desarrollarse en varios grupos de trabajo, y las posibles líneas de trabajo se resumen a continuación:

Formación:

Las acciones de formación, demandadas por los productores, representan la forma de satisfacer la necesidad de mejorar distintas habilidades de las personas que acuden a la misma; Pero también son la oportunidad de crear foros de encuentro y debate, de productores que, aunque vecinos de la misma zona, no suelen tener la oportunidad de conocerse mutuamente, y crear vínculos de confianza que puedan dar lugar a sinergias en el futuro.

Los temas, más demandados desde los productores de la Montaña de Navarra, son aquellos relacionados con el marketing y las ventas de su producto, incluido el marketing y la venta on-line.

Llama la atención, la baja demanda de formación sobre aspectos relacionados con el producto elaborado y la diversificación de la producción, en ninguno de los sectores analizados. La calidad del producto es la fortaleza identificada en mayor número de casos, entre los productores, y aunque la gama de productos ofrecidos al cliente, no es demasiado amplia, no parece que detecten la necesidad de ampliar el tipo de productos a elaborar.

Un objetivo distinto de la formación, puede ser la de dar a conocer las implicaciones de la compra en circuitos cortos, o directamente a productores, a los responsables de los canales de comercialización, como pueden ser la hostelería, o el comercio minorista.

Esta formación, si además es impartida por los propios productores, favorece, como en el caso anterior, la creación de foros de encuentro y debate (en este caso entre productores y los representantes de los distintos canales de comercialización), además de tener la oportunidad de crear vínculos de confianza que pueden dar lugar a futuras colaboraciones.

Dinamización – Promoción:

La falta de promoción es identificada por un gran número de productores, como la principal debilidad, y en consecuencia, indican que necesitan apoyo, para la realización de acciones de dinamización y promoción en la venta de sus productos en canales cortos de comercialización.

El apoyo a la promoción, desde el proyecto, puede focalizarse en las formas de venta elegidas por la mayor parte de los productores, para llegar a su cliente objetivo principal, esto es: la población rural y en un segundo lugar, la población de la ciudad (Pamplona). Esos canales de venta elegidos son principalmente, el comercio minorista, los mercados y la hostelería.

Es importante, además del apoyo en la promoción, con el objetivo de aumentar las ventas de productos agroalimentarios en circuitos cortos, apoyar a los productores, para que estén en disposición de satisfacer este posible aumento de la demanda. En este sentido, es especialmente importante, y así se ha identificado por los productores, la mejora en la logística para llegar a los clientes, especialmente en la ciudad.

Una posible forma de promoción, analizada en el presente documento, es la creación de una marca de producto, que no ha sido recibida como una buena iniciativa, tanto por los productores (oferta) como por canales de comercialización (demanda).

Sin embargo, desde el proyecto es conveniente estar atentas a las iniciativas en distintas zonas de la Montaña de Navarra, en las que los productores se están planteando la creación de una marca, ligada al territorio, por si pudieran demandar apoyo que se pueda brindar en el marco de las acciones a llevar a cabo.

Por otro lado, los canales de comercialización (demanda), necesitan poner en valor la compra de productos directamente a los productores de la Montaña de Navarra, para que el cliente conozca que se está llevando a cabo, y las implicaciones que esto tiene.

Si bien, la creación de una marca de calidad de producto, como las ya existentes, se descarta por la mayor parte de los agentes entrevistados, la mejora y homogenización de la imagen de los productores ante los consumidores, puede valorarse como estrategia de apoyo a la promoción, en el marco del proyecto.

Asesoramiento:

El cumplimiento de los requisitos de la legislación (especialmente en temas de higiene y seguridad alimentaria), y la burocracia, son los principales inconvenientes para los productores, indicados por aproximadamente la mitad de ellos.

El asesoramiento en estos temas, puede simplificar la percepción que de estos temas tienen los productores, facilitando la gestión de la documentación necesaria para cumplir los trámites necesarios. Así, la asociación de los productores, con la búsqueda de servicios comunes, en base por ejemplo a un servicio de asesoramiento común, hace que las peticiones de aplicación de criterios de flexibilidad a la administración, tenga más posibilidades de éxito, que si cada productor, lo solicita de manera individual.

Llama la atención, como en el caso de la demanda de formación en temas relacionados con el producto, el poco interés mostrado por los productores ante la posibilidad de poder participar en proyectos de diversificación de su producción, contando con expertos que les asesoren y acompañen en el camino.

Sensibilización:

Se entiende por acciones de sensibilización, aquellas con el objetivo de potenciar por ejemplo, la economía local, conociendo sus consecuencias, fomentando un consumo responsable, ayudando a poner en valor el territorio, las personas y el producto que se comercializa en circuito corto, ... entre la población interesada, sin promocionar en concreto un determinado producto o productor.

En este sentido, son varias las organizaciones que trabajan en dar a conocer aspectos por ejemplo, de la soberanía alimentaria, en sus ámbitos de actuación, con los que se puede trabajar desde el proyecto, para ayudarles a poner en marcha estrategias que vayan logrando hitos en este sentido.

Una de las oportunidades identificadas por los productores, es el cambio en los hábitos de consumo de una parte de la población, ya que en general, como se ha indicado en este documento, la producción que se desea comercializar en circuito corto, ha de estar dirigida a los consumidores que se salen de los canales habituales de comercialización.

En este sentido, la puesta en valor del territorio, las personas y el producto, se puede llevar a cabo de distintas formas; Desde la organización de sesiones magistrales de formación que se centren en un producto y aspectos más técnicos, hasta jornadas gastronómicas en las que se da a conocer, además del producto, el territorio del que proviene y las personas que lo producen en un ambiente más distendido.

El desarrollo de las estrategias formuladas, pasa necesariamente por la integración y trabajo conjunto de todas las partes interesadas en la Montaña de Navarra, y supone un reto importante, no olvidar que los productores, están en distintos puntos en la evolución o madurez de sus negocios, y que son distintas sus inquietudes, intereses y objetivos, en función de su situación.

La creación de grupos de formación y asesoramiento, y la implementación de pequeñas actuaciones comunes de promoción y sensibilización, es interesante, para por un lado, mejorar las competencias de los productores en los temas indicados, y por otro, apoyar a corregir la debilidad detectada en cuanto a promoción. Pero sobre todo, es interesante, para favorecer el conocimiento mutuo de los distintos agentes que participan en la comercialización en circuito corto (productores entre sí, productores y responsables de los canales de comercialización), de forma que puedan identificarse distintos proyectos de colaboración.

Para poder desarrollar e implementar con éxito las medidas propuestas, se hace necesario contar con personas que pueda invertir el tiempo y la dedicación que se precisan para la coordinación y puesta en marcha de los proyectos que sean aceptados.

En este sentido, es imprescindible no olvidar el *“enfoque progresivo”* en la planificación de acciones, (también desde el proyecto), para ir logrando objetivos, sostenibles en el tiempo.

Pamplona – Iruña, 31 de Octubre de 2013

Elaborado por:

nsg

Consultoría-Ingeniería Sector Agroalimentario
www.noemisalazar.com

Noemi Salazar Gómez
Ingeniera Agrónoma

ANEXO I:

ANEXO II:

ANEXO III:

Pamplona – Iruña, 31 de Octubre de 2013

Elaborado por:

nsg

Consultoría-Ingeniería Sector Agroalimentario
www.noemisalazar.com

Noemi Salazar Gómez
Ingeniera Agrónoma