



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2020/2021

**LA CONSOLIDACIÓN DEL SECTOR ECOLÓGICO EN ESPAÑA Y LA  
REORGANIZACIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA:  
CASO MÁSQUEBIO**

THE CONSOLIDATION OF THE ECOLOGICAL SECTOR IN SPAIN AND THE  
REORGANIZATION OF THE RETAILER DISTRIBUTION:  
CASE MÁSQUEBIO

Realizado por el Alumno Don Jaime Toribios Varela

Tutelado por los profesores Don José Ángel Miguel Dávila  
y Don Enrique Acebo Moral

León, 8 de Marzo de 2021

**MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:**



Tribunal

Póster

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
OBJETO DE ESTUDIO .....	9
METODOLOGÍA .....	10
1. CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DE LA OFERTA ECOLÓGICA EN ESPAÑA.....	12
1.1. DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE ECOLÓGICA .....	14
1.2. ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL ECOLÓGICO.....	15
1.3. COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS .....	18
1.3.1. Principales competidores del canal de gran consumo .....	21
1.3.2. Principales competidores del canal especializado .....	23
2. CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA EN EL MERCADO INTERNO ECOLÓGICO .....	27
2.1. ESTRUCTURA DE LA CESTA DE LA COMPRA ECOLÓGICA .....	30
3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO.....	33
3.1. SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO.....	33
3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE CONSUMIDORES EN EL MERCADO .....	35
3.3. EL PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO.....	38
4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANALISIS PESTEL.....	40
4.1. ENTORNO POLÍTICO .....	40
4.2. ENTORNO ECONÓMICO.....	44
4.3. ENTORNO SOCIO-DEMOGRÁFICO.....	49
4.4. ENTORNO TECNOLÓGICO .....	55
4.5. ENTORNO ECOLÓGICO.....	58
4.6. ENTORNO LEGAL .....	61
4.6.1. Marco regulatorio de la Agricultura Ecológica.....	61
4.6.2. Normativa sobre distribución de productos de origen ecológico .....	61
4.6.3. Legislación sobre comercio electrónico .....	65
5. ANÁLISIS DEL CASO: ECOMERCADOS MÁSQUEBIO .....	66
5.1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	71
5.1.1. La intensidad de la competencia actual.....	71
5.1.2. La amenaza de entrada de nuevos competidores .....	72
5.1.3. La amenaza de ingreso de productos sustitutivos.....	74
5.1.4. El poder de negociación de los proveedores .....	75
5.1.5. El poder de negociación de los consumidores .....	76
5.2. GRADO DE RIVALIDAD COMPETITIVA DEL MERCADO.....	77
5.3. ANALISIS DAFO DE MÁSQUEBIO.....	78
6. CONCLUSIONES.....	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
ANEXOS .....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Estructura de la distribución minorista.....	19
Tabla 1.2. Cuota de ventas según canal en los principales mercados.....	20
Tabla 2.1. Gasto en alimentación de los consumidores españoles .....	27
Tabla 2.2. Gasto en productos ecológicos en los principales mercados .....	28
Tabla 2.3. Evolución del gasto per cápita en alimentación .....	30
Tabla 2.4. Estructura del consumo de alimentación ecológica según la procedencia .....	31
Tabla 2.5. Peso específico de las principales líneas de productos ecológicos.....	31
Tabla 2.6. Peso específico de las principales líneas de productos convencionales .....	32
Tabla 4.1. Número de trabajadores en el sector ecológico.....	48
Tabla 4.2. Resultados Encuesta sobre el nivel de concienciación medioambiental .....	60

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1. Principales canales de distribución minorista.....	19
Cuadro 5.1. Matriz DAFO de MQB .....	79

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Consumos per cápita anual de productos ecológicos en los principales mercados	29
Gráfico 3.1. R: ¿Dónde realiza su compra de productos ecológicos normalmente? .....	38
Gráfico 3.2. R: A la hora de adquirir productos ecológicos ¿suele hacerlo en uno o en varios establecimientos? .....	39
Gráfico 4.1. Evolución interanual del PIB a precios de mercado de España y de la UE.....	44
Gráfico 4.2. Variación anual del PIB estimado para 2020 de varias potencias mundiales.....	45
Gráfico 4.3. Evolución del Índice de Precios de Consumo (año base 2016).....	47
Gráfico 4.4. Evolución de las tasas de empleo .....	47
Gráfico 4.5. Evolución del saldo vegetativo en España.....	49
Gráfico 4.6. Pirámide poblacional en España .....	50
Gráfico 4.7. Emigrantes con residencia legal en España por origen.....	51
Gráfico 4.8. Evolución del Saldo Migratorio en España.....	52
Gráfico 4.9. Renta media disponible en euros corrientes .....	53
Gráfico 4.10. Índice de Gini.....	54
Gráfico 4.11. Tasa de disponibilidad de Equipamiento TIC sobre el total de viviendas .....	55
Gráfico 4.12. Frecuencia de uso de TIC's por persona .....	56
Gráfico 4.13. Frecuencia de compra por internet por persona.....	56
Gráfico 4.14. Uso de comercio electrónico por tipo de producto y frecuencia .....	57
Gráfico 4.15. Evolución anual las emisiones de CO2 respecto al año base 1990.....	58
Gráfico 4.16. Evolución de las emisiones por sector en miles de toneladas de CO2 equivalente .....	59
Gráfico 5.1. Evolución de los ingresos de explotación de Natimel SL.....	70
Gráfico 5.2. Evolución de la plantilla de Natimel SL .....	70

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.1. Principios fundamentales de la agricultura ecológica</i> .....	12
<i>Figura 1.2. Distribución de la superficie ecológica por continente sobre el total en 2018</i> .....	13
<i>Figura 1.3. Principales cadenas de supermercados ecológicos especializados</i> .....	23
<i>Figura 4.1. Objetivos del Pacto Verde Europeo</i> .....	41
<i>Figura 4.2. Número de habitantes por provincia en 2019</i> .....	52
<i>Figura 4.3. Logotipo ecológico de la UE</i> .....	63
<i>Figura 4.4. Sellos oficiales de los Consejos Reguladores de Agricultura Ecológica de las CCAA</i> .....	63
<i>Figura 4.5. Certificados genéricos</i> .....	64
<i>Figura 4.6. Certificados especializados en alimentación</i> .....	64
<i>Figura 4.7. Certificados especializados en cosmética</i> .....	64
<i>Figura 5.1. Logos de MásQueBio ecomercados y Natimel SL</i> .....	66
<i>Figura 5.2. Sección de Alimentación fresca y a granel</i> .....	67
<i>Figura 5.3. Sección de Fitoterapia</i> .....	68
<i>Figura 5.4. Fachada tienda MQB C/Lope de Vega, 3</i> .....	69
<i>Figura 5.5. Fachada tienda MQB C/Fray Luis de León</i> .....	69
<i>Figura 5.6. Distribución de la competencia en León</i> .....	71
<i>Figura 5.7. Lineal de alimentación ecológica en Arenal Perfumería, León</i> .....	73
<i>Figura 5.8. Grado de intensidad competitiva de ecomercados MQB</i> .....	77

## RESUMEN

El cambio de hábitos de consumo ha propiciado el crecimiento de la demanda de productos ecológicos, desembocando en el surgimiento de un nuevo mercado. Como consecuencia, en la última década, se ha fomentado la transformación de los métodos de producción tradicionales hacia procesos más respetuosos con el medioambiente y la salud, y la estructura de distribución minorista ha experimentado una reorganización debido a la penetración en el mercado por parte de los grandes distribuidores y a la expansión del canal especializado. Por consiguiente, el presente trabajo tratará de identificar las causas de tal desarrollo en España y analizar las posibilidades de crecimiento que tiene un comercializador especializado, Natimel SL, propietaria de Ecomercados MásQueBio.

**Palabras clave:** productos ecológicos, distribución minorista, análisis del mercado, sostenibilidad, canal especializado, entorno.

## ABSTRACT

The change in consumption habits has led to the growth of demand for organic products, leading to the emergence of a new market. As a result, over the past decade, the transformation of traditional production methods into more respectful processes has been encouraged more environmentally and health friendly processes, and the retail distribution structure has undergone a reorganization due to market penetration by the large distributors and the expansion of the specialized channel. Therefore, this work will seek to identify the causes of such development in Spain and to analyze the growth possibilities of a specialized marketer, Natimel SL, owner of Ecomercados MásQueBio.

**Keywords:** organic products, retail distribution, market analysis, sustainability, specialized channel, environment.

## **INTRODUCCIÓN**

Tradicionalmente, el consumo de productos ecológicos se ha asociado a un nicho de mercado minoritario compuesto por un perfil muy específico de consumidor. Este arquetipo correspondía con personas que profesaban una gran preocupación por el medioambiente, una mayor conciencia sobre las condiciones laborales de todos los participantes del proceso de producción y un especial interés sobre los ingredientes del producto y los métodos empleados en su elaboración.

Con el transcurso de los años, ha aumentado vertiginosamente la demanda de estos productos en los países más desarrollados, lo que se ha traducido en un aumento en el número de consumidores ecológicos y en el gasto per cápita de cada uno de ellos, normalizándose su consumo sin la constricción de manifestarse en el individuo todas aquellas preocupaciones descritas anteriormente. Esta tendencia ha generado una nueva necesidad, por lo que potenciar la agroindustria ecológica ha tomado una gran relevancia entre las políticas del sector público y, por ende, ha estimulado a muchos productores y comercializadores a redirigir sus esfuerzos hacia este nuevo mercado.

Este crecimiento ha derivado en el surgimiento de un nuevo sector, no solo enfocado en la alimentación sino que abarca también productos de limpieza, higiene personal, cosmética, suplementos, medicamentos y bebidas alcohólicas cuyos ingredientes proceden de la agricultura ecológica y respetan los principios establecidos por los organismos de certificación. A lo largo del presente trabajo nos referiremos como “sector ecológico” al conjunto de productores, transformadores y distribuidores de productos ecológicos, especificando cuando sea pertinente entre el sector agropecuario ecológico (productores) y el sector industrial ecológico (transformadores).

España es el país de Europa con mayor superficie ecológica inscrita y esta representa cerca del 10% de toda la superficie agraria útil del país, lo que no va en consonancia con los datos existentes sobre el consumo, con un gasto medio anual en alimentos y bebidas ecológicas de 46,6 € por persona, muy por debajo de otros países con características similares, como nuestra vecina Francia, donde el gasto per cápita es de 135 €. Por este motivo, es importante estudiar las características y la evolución de los componentes, tanto de la oferta como de la demanda, para determinar si se trata de un sector generador de empleo y riqueza con proyección alcista en el mercado interno a largo plazo.

Los datos utilizados en este trabajo para analizar la evolución de la producción, la demanda, el consumo y los factores macroeconómicos provienen del periodo 2010-2020, ya que es a lo largo de esta última década cuando ha tenido lugar la mayor transformación en la estructura de la distribución minorista y se ha experimentado un notable ascenso del interés de la UE por contribuir al cambio del proceso productivo en pro de la transición ecológica. Esta evolución se ha fundamentado en tres pilares:

- La rápida expansión del canal minorista especializado mediante el desarrollo de nuevos productos con el fin de desplazar a los productos convencionales y mediante el desarrollo de mercado (especialmente en Madrid, Cataluña y la costa levantina) llegando a crear un nuevo concepto de empresa, las cadenas de supermercados ecológicos.
- La penetración en el mercado por parte de las grandes superficies que componen el canal minorista convencional: En los últimos años casi todos los supermercados/hipermercados han introducido productos ecológicos en su oferta y la mayoría ha desarrollado su marca blanca. De hecho, este grupo canaliza el 45% de la cuota de mercado (en valor monetario), por delante del especializado (37%) y del resto de canales (comercio online, venta directa, canal HORECA y otros).
- El esfuerzo conjunto entre la Unión Europea, los gobiernos nacionales y los autonómicos en impulsar la agricultura ecológica y promocionar las ventajas del consumo de productos ecológicos. El característico logotipo de *la hoja* de la UE no fue visible hasta el año 2010 y la legislación durante los años posteriores ha ido evolucionando hacia un mayor control, detalle y protección del sector ecológico.

En el presente trabajo analizaremos esta nueva estructura de la distribución minorista y trataremos de segmentar a los diferentes consumidores según sus motivaciones y comportamientos, así como de los aspectos negativos que actúan como barreras a la hora de aumentar su consumo ecológico. Teniendo presente que estos aspectos están influenciados directa o indirectamente por factores externos como la situación económica del país, la implicación de los gobiernos en el impulso de la agricultura ecológica, el impacto de las nuevas tecnologías en los hábitos de compra, la distribución de la población y de la riqueza, los niveles de contaminación medioambiental y el marco legislativo respecto a la producción y la comercialización de los productos ecológicos; todos ellos plasmados mediante el análisis del macroentorno español.

Por último, con el objetivo de estudiar más de cerca la expansión del canal especializado y su supervivencia frente al canal convencional nos hemos propuesto definir y dibujar el entorno actual en el que desarrollan su actividad los ecomercados MásQueBio (MQB), pertenecientes a la empresa leonesa Natimel SL. En primer lugar expondremos las características de estos establecimientos y posteriormente analizaremos el microentorno a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter que, junto al análisis previo del macroentorno y de las características del sector ecológico y del consumo, nos ayudará a establecer las oportunidades y amenazas que presenta el mercado para todos sus distribuidores especializados así como las fortalezas y debilidades vigentes en el modelo de negocio de los supermercados ecológicos MásQueBio.

## **OBJETO DE ESTUDIO**

La principal finalidad del Trabajo de Fin de Grado es esclarecer las causas que han propiciado el incremento de la demanda de productos ecológicos y, por ende, la transformación que ha experimentado la estructura de la distribución minorista en el mercado español, con el objetivo de plasmar los factores del entorno y las variables del sector ecológico que influyen en el crecimiento de un comercializador ecológico especializado. Por este motivo, el estudio culmina con el análisis de una pequeña cadena de ecomercados ecológicos implantada en la ciudad de León (España) y de su entorno específico, y así poder relacionar la información recabada de diferentes informes y estudios con la información que nos proporciona el caso particular de una empresa local. La motivación final consiste en ofrecer una visión del marco actual lo más amplia posible para que los participantes del sector ecológico en su conjunto y, en concreto, la empresa analizada sean capaces de tomar futuras decisiones estratégicas que logren la continuidad de las tendencias positivas en todos los aspectos favorecedores.

Como objetivos secundarios, pero no por ello menos relevantes, que se desarrollan a lo largo del trabajo se establecen los siguientes:

- Definir la evolución y la situación actual del sector agroalimentario ecológico español y analizar el desarrollo de la demanda en el mercado interno respecto a otros países.
- Establecer una segmentación de mercado según el comportamiento y la motivación de los diferentes tipos de consumidores de productos ecológicos a través de los resultados obtenidos de varias encuestas.
- Analizar la estructura de la cesta de la compra ecológica y el peso específico que representa cada categoría de producto.
- Cuantificar el grado de rivalidad competitiva en el mercado ecológico leonés desde la perspectiva de Natimel SL y plantear una posible estrategia competitiva.

## METODOLOGÍA

La información necesaria para la realización del presente estudio se obtuvo a partir de fuentes primarias y, en mayor medida, de fuentes secundarias. Con el fin de recopilar información cuantitativa de **fuentes primarias** que contrastase la información obtenida mediante fuentes secundarias se han realizado los siguientes recursos:

- Un **cuestionario** online elaborado a través de la herramienta Google Formularios distribuida entre los meses de abril y junio de 2020 mediante la aplicación de chat WhatsApp. Se trata de una encuesta anónima compuesta por 10 preguntas orientadas a recabar información sobre la percepción y los hábitos de consumo de los consumidores españoles sobre los productos ecológicos y otras 4 para verificar la diversidad de la muestra –sexo, edad, nivel de ingresos y limitaciones alimenticias–. La muestra obtenida está compuesta por 148 individuos, en la que 4 de cada 5 encuestados afirma haber consumido al menos un producto ecológico en los 12 meses anteriores a la realización de la misma, por lo que a este 79,8% podremos definirlos como consumidores ecológicos. A lo largo del trabajo nos referiremos a esta fuente como “Encuesta A” y los resultados los podemos encontrar en el Anexo 1.
- Un **registro** de todas las compras realizadas en MQB (solamente la tienda ubicada en calle Lope de Vega) entre los días 7 y 15 de febrero a razón de participar en el sorteo de una cesta como promoción de San Valentín. En total se contabilizaron 217 tickets con los que se diseñó una tabla (Anexo 4) con los objetivos de recabar información sobre el grado de fidelización de los clientes y el gasto medio de las compras.
- Dos **mapas** diseñados mediante la herramienta de Google, My Maps. En uno se señalan todos los establecimientos pertenecientes a las seis cadenas de supermercados ecológicos especializados que se reparten el mercado, diferenciados por colores. En otro se plasma la distribución del mercado minorista en la ciudad de León, agrupados por colores los comercios que desarrollan su actividad en un mismo canal.
- **Indagación** sobre el nivel de satisfacción del cliente de MQB a través de las reseñas escritas en Google por 170 personas –a 16 de enero de 2021–.

- **Observación** particular de que 9 de los 100 productos más vendidos de Amazon en la categoría Alimentación son ecológicos –a 13 de enero de 2021–, lo que nos proporciona información sobre el grado de penetración del canal online.

Asimismo, durante el proceso de investigación del trabajo se han consultado diversas **fuentes secundarias** entre las que destacan las siguientes según el tipo de documento:

- **Revistas y periódicos:** para la elaboración de este trabajo han sido muy importantes los artículos de revistas especializadas en alimentación ecológica como Bioeco Actual y la Revista Agroecológica, editada por la Sociedad Española de Agroecología.
- **Bases de datos:** la mayor parte de los datos estadísticos empleados para elaborar los gráficos de este estudio han sido recopilados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), aunque también se han utilizado otras fuentes como SABI, el Fondo Monetario Europeo (FMI) o EUROSTAT.
- **Encuestas:** como herramienta para analizar el mercado se ha recurrido a varias encuestas online realizadas por reputadas empresas de investigación. La “Encuesta B”, realizada por la agencia AECOC SHOPPERVIEW (Cros, 2019), está constituida por una muestra de 1.005 individuos de entre 16 y 65 años, y la “Encuesta C”, elaborada por GFK (2017) cuenta con una muestra de 458 personas de entre 18 y 69 años. Ambas tratan de segmentar el mercado y definir el comportamiento y las tendencias de los consumidores ecológicos. Otra encuesta elaborada por la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC Marcas, 2019) nos arroja datos sobre los hábitos ecológicos de la población.
- **Informes y estudios:** en este trabajo tienen mucho peso los datos publicados por organismos gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA), el Parlamento Europeo, la Comisión de la UE y el Consejo Europeo. Además, han sido de gran ayuda los informes elaborados por asociaciones sin ánimo de lucro como Ecovalia y consultorías especializadas en el sector de la alimentación ecológica como EcoLOGICAL.
- **Documentos audiovisuales:** en el estudio comparativo entre los precios de la alimentación ecológica y la convencional se ha aprovechado un reportaje realizado por el programa Equipo de Investigación (2017) emitido por La Sexta.

## 1. CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DE LA OFERTA ECOLÓGICA EN ESPAÑA

La producción ecológica parte del razonamiento de que los recursos de nuestro planeta son limitados y por tanto debemos producir nuestros alimentos de manera sostenible con el ecosistema. Sin embargo, a lo largo de los años, este principio ha evolucionado abarcando más preocupaciones relacionadas con la integración medioambiental y la integración social, abogando por valores como el buen trato a los animales, el uso responsable del suelo y del agua, condiciones de trabajo dignas, reparto justo del beneficio entre todos los integrantes de la cadena de valor o el bienestar individual. Por tanto, la definición más acertada de agricultura ecológica, en la que se sustenta todo el sector ecológico, es la atribuida por el Parlamento Europeo (2018):

Se considera agricultura ecológica aquella que se basa en un sistema sostenible que respeta el medio ambiente y el bienestar animal, pero también incluye todas las demás etapas de la cadena de suministro de alimentos (suministro de materias primas, procesamiento, almacenamiento, transporte, distribución y servicios minoristas).

Por tanto, la producción ecológica implica respetar las normas de la agricultura ecológica (Figura 1.1) y garantizar que al menos el 95% de los ingredientes que contiene un producto transformado proceda de explotaciones ecológicas (Comisión Europea, s. f.).

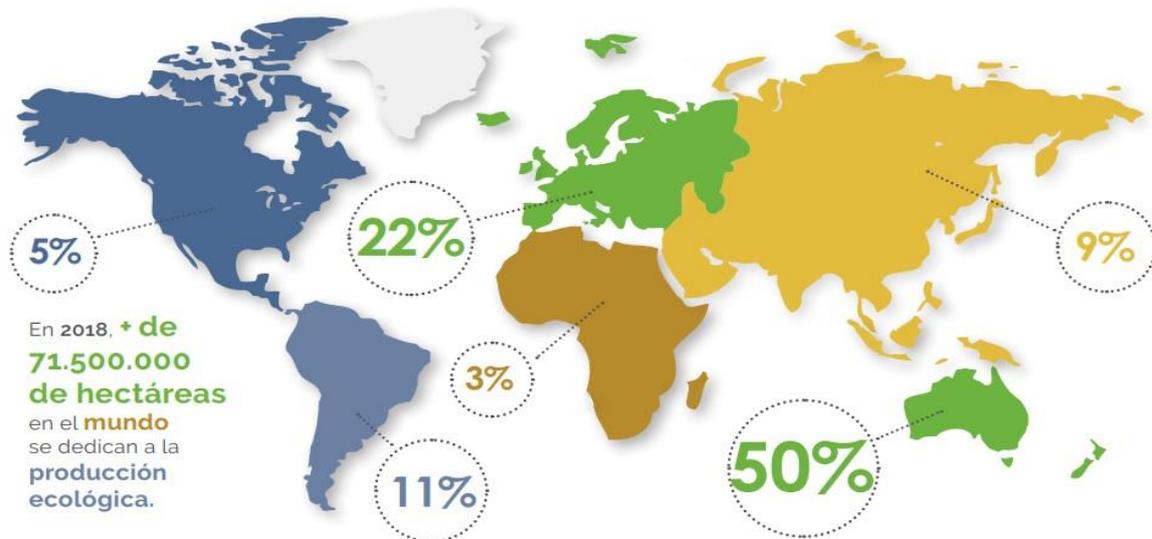
*Figura 1.1. Principios fundamentales de la agricultura ecológica*



*Fuente: Parlamento Europeo, 2018*

Según el *Informe anual de la producción ecológica en España* publicado por la revista online Ecovalia (2020), desde el año 1999 hasta el año 2018 la superficie global cultivable destinada a la agricultura y ganadería ecológicas ha aumentado un 546%, llegando en ese último año a las 71,5 millones de hectáreas dedicadas a esta actividad. En la Figura 1.2 observamos cómo se reparte el total de terreno ecológico por continentes.

**Figura 1.2.** Distribución de la superficie ecológica por continente sobre el total en 2018



Fuente: Ecovalia, 2020, p. 6

Este crecimiento ha ido acompañado por un incremento del valor de mercado mundial de los productos ecológicos, que en el año 2018 superó los 97.000 millones de euros, liderado por EEUU (42%), seguido por Alemania (11%), Francia (9%), China (8%), Italia (4%), Canadá (3%), Suiza (3%), RU (3%), Suecia (2,3%) y España (1,9%). El desarrollo del mercado ecológico europeo (UE-28) se ha constatado con un incremento de las ventas del 80% desde 2012 (20.800 millones de €) hasta 2018 (37.400 millones de €), habiéndose incrementado un 33,7% la superficie ecológica en ese mismo periodo.

## 1.1. DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE ECOLÓGICA

En 2018 la superficie ecológica en España aumentó un 7,8% respecto al año anterior, ocupando 2.246.475 hectáreas, lo que supone que el 9,7% de la SAU (Superficie Agraria Útil) del país es ecológica. En concreto, la mayoría de esta superficie se encuentra en Andalucía (45,6%), Castilla la Mancha (18,3%) y Cataluña (9,3%) (MAPAMA, 2019, pp. 16-19). Este dato coloca a España en el primer puesto europeo por superficie ecológica inscrita, por delante de Francia, Italia y Alemania, y en el cuarto puesto mundial por debajo de Australia, Argentina y China; una posición extraordinaria si tenemos en cuenta que superamos a países de enormes dimensiones como EEUU, Rusia, Brasil o India. Sin embargo, sin menospreciar lo conseguido hasta ahora, el esfuerzo agrario-productivo debe enfatizar en superar el “óptimo 10%”. Es decir, que la superficie dedicada al cultivo ecológico llegue a representar más del 10% de la SAU, como ocurre en Austria (24%), Estonia (21%), Suecia (20%), Italia (15%), República Checa (15%), Letonia (15%), Finlandia (13%) y Eslovenia (10%), (Parlamento Europeo, 2018).

La mitad de los casi 2,3 millones de hectáreas se destina a pastos permanentes y la otra mitad se divide equitativamente entre cultivos de tierras arables y cultivos permanentes, una distribución que no parece correlacionarse con la estructura del consumo, analizada más adelante. Ese mismo año se contabilizaron 7.923 explotaciones ganaderas ecológicas, solamente un 1,7% más que en el año 2017 (aunque un 36,4% más que en 2013), por lo que se deduce que el ritmo de crecimiento de las explotaciones ganaderas ecológicas ha sido muy inferior al ritmo de crecimiento de la superficie ecológica total (MAPAMA, 2019, p. 17). Del número total de explotaciones, el 47,5% corresponden al ganado bovino (carne y leche), el 36% al ganado ovino y caprino, el 5,3% a la avicultura y el 11,2% al resto de reses (porcino, cunicultura, equino).

En cuanto a la estructura de las explotaciones agrarias, el 68% de toda la superficie ecológica de cultivo corresponde a 6 cultivos principales: cereales (19,33%), olivares (18,88%), frutos secos (15,88%), viñedos (10,70%), legumbres (3,26%) y plantas cosechadas en verde (3,16%). Sin embargo no son todos estos cultivos, tan ampliamente implantados en cuanto a superficie ecológica, los que finalmente más contribuyan al valor de la producción ecológica, lo cual estaría poniendo de manifiesto un alto grado de especialización de la producción ecológica española (MAPAMA, 2019, pp. 22-23).

## 1.2. ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL ECOLÓGICO

El sector industrial ecológico español cuenta con 4.627 empresas y representa el 5,27% de toda la estructura industrial ecológica mundial, compuesta por 87.711 empresas, mientras que solo contribuye con el 3,22% al total de la superficie ecológica mundial (MAPAMA, 2019, p. 18). El resultado de la división entre el número de industrias y la superficie indicaría que en España operan 2,1 industrias transformadoras ecológicas por cada 1.000 hectáreas de superficie ecológica inscrita, mientras que en el conjunto mundial dicho ratio es casi la mitad (1,2 industrias/1.000 ha), lo que apunta hacia un aparentemente menor grado de concentración<sup>1</sup> industrial en nuestro país.

Dentro del conjunto global de la estructura productiva del sector ecológico de España, ha sido precisamente la estructura industrializadora la que ha experimentado un mayor crecimiento en 2018, al registrarse 8.886 plantas industriales, lo que supone un incremento del 13,73% respecto a 2017. Teniendo en cuenta que el número de empresas industriales ecológicas fue de 4.627, podemos observar un ratio aproximado de 2 nuevas plantas por cada nuevo operador industrial, lo que pone en relieve la implementación de fuertes inversiones por las empresas ya existentes en el mercado en busca de aumentar su capacidad productiva y su productividad. Concretamente, España ocupa el 5º puesto mundial en cuanto a número de industrias ecológicas operativas, solamente por detrás de Italia, Alemania, Francia y Estados Unidos.

---

<sup>1</sup> Un **grado de concentración bajo** implica la existencia de un gran número de ofertantes en el sector, lo que favorece la aparición de una estructura de competencia perfecta si el número de demandantes también es elevado. En este caso concreto, cada empresa manipuladora/transformadora tiene un tamaño pequeño con respecto al total, por lo que apenas posee influencia en la determinación del precio de equilibrio del mercado.

En 2018 la estructura de la industria ecológica era la siguiente: el 86% de las plantas industriales operaban con productos de origen vegetal y solamente el 14% se dedicaban a productos de origen animal, dedicándose la gran mayoría a la producción de carne y elaborados cárnicos o bien a la producción de leche y derivados lácteos. Debemos señalar en este punto que aún no existe una regulación específica que verifique el origen ecológico del pescado, ya que por razones obvias no es posible conocer ni controlar la ingesta de alimento o la calidad de las aguas donde habitan los peces salvajes. Por no mencionar que la utilización de piscifactorías para la cría va en contra de la sostenibilidad ecológica, base del sistema productivo del sector al que nos estamos refiriendo.

Por otra parte, es destacable el crecimiento del volumen producido, logrando en 2018 una producción total en términos absolutos de 2.611,21 miles de toneladas de productos ecológicos, frente a una producción en 2017 de 1.643,48 miles de toneladas. En términos relativos se traduce en un crecimiento de la producción en volumen del 58,88%, mucho más que el incremento de superficie para la explotación ecológica en ese mismo periodo, lo que denota una mayor eficiencia productiva y una fuerte mejora de los rendimientos productivos alcanzados. Aunque todavía el peso relativo de la producción ecológica de origen animal es muy limitado –representa el 3,57% de toda la producción ecológica en volumen de producción–, también ha sido muy relevante el fuerte crecimiento de esta producción en 2018, con un incremento del 43% respecto a 2017 (MAPAMA, 2019, pp. 19-21).

Los operadores sectoriales coinciden en que una de las principales razones del escaso desarrollo alcanzado por la industria cárnica ecológica en España es la reducida disponibilidad de piensos ecológicos en el mercado interno (De Diego Ramos, 2018). Esto obliga a los ganaderos a acudir al mercado exterior, donde la importación de este producto conlleva un gasto elevado. En 2017, según los datos comunicados por la Subdirección General de Medios de Producción Ganadera al MAPAMA (2019, p. 21), se produjeron en España 69.254 toneladas de piensos ecológicos, lo que en términos relativos representó el 0,2% sobre la producción total nacional de piensos, una cantidad irrisoria cuando además España es primer productor mundial de pienso convencional. Por otra parte, en 2018 había registradas como ecológicas solamente 173 industrias fabricantes de piensos ecológicos, cifras que dan una idea del limitado alcance productivo de esta industria.

En 2018 el valor de la producción ecológica en origen representó el 4% del valor total de la producción final agraria de España, es decir, un valor monetario de aproximadamente 2.133 millones de euros sobre el valor total generado ese año, que fue de 53.392 millones de euros. En términos monetarios, supone un incremento del 16,64% respecto a 2017. Aunque esta cifra sea de gran relevancia, no se corresponde con el incremento de la producción en volumen, que habría aumentado en prácticamente un 59% en el mismo periodo. Así, podemos deducir que en 2018 se ha producido una disminución de los precios promedios o que el aumento del volumen de ventas tiene su origen en los productos de menor valor monetario, como cereales, frutas y verduras (MAPAMA, 2019, p. 21).

En línea con lo anterior, no debemos menospreciar el 3,57% que representó la producción ecológica de origen animal sobre la producción ecológica total en volumen, ya que su comercialización representó el 22% del valor total de la producción ecológica española. Lo que pone en relieve que no todas las categorías de productos tienen la misma ponderación, es decir, el mismo incremento en volumen de producción de un producto de origen animal y de otro de origen vegetal no repercutirá del mismo modo sobre el volumen de ventas.

En resumen, en cuanto a la estructura global del sector ecológico (MAPAMA, 2019, pp. 17-18), España se mantiene entre los 10 primeros del mundo, contando con 46.463 operadores ecológicos. Destaca el incremento del 79,5% de los operadores exportadores y del 21,6% de los importadores respecto al año 2017. También es reseñable el aumento del número de comercializadores mayoristas, un 27,6%. En menor medida, sin dejar de ser significativo, lo ha sido el incremento del número de productores primarios (4,7%) y de empresas industriales (7,6%), lo que ha tenido como consecuencia una importante creación de empleo en este sector, alcanzándose la cifra de 92.330 empleos, esto es un 9,32% respecto a 2017 –muy superior al crecimiento medio de la tasa de ocupación en 2018 para toda España–.

### **1.3. COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS ECOLÓGICOS**

El fuerte desarrollo que ha experimentado este sector en los últimos años no podría haber tenido lugar sin la evolución paralela de la red de estructuras de comercialización intermedia y distribución minorista establecidas en el mercado interno. En este trabajo nos centraremos en la distribución minorista o final pero, para realizar ese análisis, debemos hacer una breve reflexión sobre el impacto de los intermediarios, ya que la intensidad competitiva en esta fase de la cadena influye directamente en los precios de venta al público.

Según un informe publicado por el MAPAMA (2019, p. 38 y 47), en 2018 había inscritos en España 1.424 mayoristas ecológicos y 361 importadores de estos productos, un incremento del 27,6% y del 37,26% respectivamente respecto al año anterior. Es decir, aún existen muchas oportunidades de entrada para nuevas empresas, lo que acaba beneficiando una situación de competencia perfecta y por ende al consumidor final. Además, el sector ecológico español cuenta con un elevado índice de internacionalización, por lo que las importaciones contribuyeron en un 48% al consumo interior, mientras que las exportaciones supusieron un 44% sobre el valor de la producción en origen. En consecuencia, 2018 cerró con un saldo comercial negativo de 103 millones de euros, lo que indica un exceso de demanda en el mercado interno.

La última década se ha caracterizado por el fuerte desarrollo del sector comercial de los productos ecológicos, impulsado principalmente por la incorporación de estos a las líneas de venta de los distribuidores convencionales, también llamado distribución organizada. Aunque también ha sido importante la expansión de varias cadenas ecológicas especializadas y la creación de nuevas empresas. A efectos del presente trabajo, se ha establecido una clasificación de los principales canales de distribución minorista (Cuadro 1.1), agrupando en cada uno de ellos los diferentes modelos de comercialización:

**Cuadro 1.1.** Principales canales de distribución minorista

Canal convencional	Canal especializado	Resto de canales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipermercados</li> <li>• Supermercados</li> <li>• Discounts</li> <li>• Tiendas tradicionales</li> <li>• Ultramarinos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supermercados ecológicos</li> <li>• Tiendas ecológicas</li> <li>• Herbolarios</li> <li>• Dietéticas</li> <li>• Parafarmacias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiendas gourmet</li> <li>• Ferias y mercadillos</li> <li>• Cooperativas</li> <li>• Autoconsumo</li> <li>• Farmer market</li> <li>• Comercio exclusivamente online</li> <li>• Canal HORECA</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Según los datos recogidos por el MAPAMA (2019, p. 42), la aproximación más optimista de la estructura de la distribución minorista ecológica en España y el reparto de las ventas en este mercado durante el ejercicio 2018 es la mostrada en la Tabla 1.1.

**Tabla 1.1.** Estructura de la distribución minorista

Canales de distribución minorista	Canal convencional	Canal especializado	Resto de canales	Total distribución minorista ecológica
Nº de puntos de venta	9.000	3.600	2.200	14.800
Ventas totales (millones de €)	980	828	370	2.178
Ventas promedio (euro/año)	109.000	230.000	168.000	147.000
Cuota de ventas	45%	38%	17%	100%

Fuente: elaboración propia a partir de datos del MAPAMA

El gran cambio que se observó ese año fue la fuerte apuesta de la distribución organizada por la introducción de líneas de productos ecológicos en sus superficies, hasta colocarse líder de ventas por primera vez con el 45% de la cuota de ventas. Aunque, en cuanto a volumen de ventas promedio (volumen de ventas total / número de establecimientos), tanto el canal especializado como el resto de canales adelantan al convencional.

Esta distribución del mercado minorista encaja con la tendencia del resto de Europa, donde está mucho más normalizada la comercialización de estos productos en el canal de gran consumo. Aun así, existe una evidente distinción entre los países mediterráneos con los países del centro y el norte de Europa (ver Tabla 1.2), poniendo como punto de separación el 55% de cuota de ventas del canal convencional.

*Tabla 1.2. Cuota de ventas según canal en los principales mercados*

Mercado	Canal convencional	Canal especializado	Resto de canales
Dinamarca	94,20%	4,70%	1,10%
Suiza	81,30%	10,10%	8,60%
Austria	81,10%	16,90%	2,00%
Reino Unido	78,10%	16,80%	5,10%
Holanda	64,60%	26,90%	8,50%
Alemania	59,00%	29,00%	12,00%
Bélgica	55,00%	29,00%	16,00%
Italia	50,80%	27,60%	21,60%
Francia	46,10%	36,30%	17,60%
España	45,00%	38,00%	17,00%

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del MAPAMA (2019, p. 42)*

En España, la importancia de otros canales es bastante significativa, ya que contamos con la mayor superficie agraria ecológica de Europa, lo que facilita la existencia de canales de venta directos como los comercios exclusivamente online, las cooperativas de agricultores, las asociaciones de consumidores y las ventas directamente desde la granja, sin intermediarios.

A continuación, ahondaremos individualmente sobre los procedimientos de penetración y expansión llevados a cabo por los principales participantes de la venta final de productos ecológicos en el mercado español, obviando las empresas de los canales menos significativos (resto de canales). Existe una división evidente en cuanto a la estrategia utilizada dependiendo del tipo de canal al que pertenecen los comercializadores.

### 1.3.1. Principales competidores del canal de gran consumo

En los últimos años, las grandes superficies de alimentación se han hecho eco de la evolución del mercado ecológico y se han propuesto aprovechar el tirón mediante la implantación de productos ecológicos en sus estantes, el desarrollo de marcas propias o la creación de tiendas especializadas bajo su marca. La penetración en el mercado no les ha supuesto una gran dificultad a estos gigantes de la alimentación, ya que se benefician de una red de suministro y distribución estable, una imagen de marca conocida, una elevada rotación de sus productos, una elevada afluencia de clientes y capacidad financiera para invertir en marketing y ofrecer precios competitivos. Así, las grandes superficies convencionales que han introducido este tipo de productos son las siguientes:

- La cadena de Hipermercados **Carrefour** tiene implantado desde hace más de 10 años un espacio donde ubica los productos ecológicos junto con los destinados a dietas especiales (para consumidores alérgicos, intolerantes, vegetarianos, veganos, etc.). Sin embargo, no fue hasta 2017 cuando decidieron apostar por una estrategia hacia la transición ecológica mediante una serie de medidas concretas bajo el lema “Act for food”, algunas de las más relevantes son las siguientes:
  - El lanzamiento de sus propias marcas ecológicas, Carrefour BIO y ECO-Planet.
  - La redistribución de sus establecimientos, dando mayor importancia y visibilidad a los productos ecológicos creando categorías especializadas.
  - Descuentos equivalentes al importe del IVA a los productos ecológicos para los socios del Club Carrefour.
  - Incremento del desarrollo de productos ecológicos de proximidad: en Francia todos los productos frescos de marca propia son ya de procedencia gala.

Otra inversión relacionada con el desarrollo de su negocio ecológico ha sido la adquisición de Planeta Huerto, uno de los líderes en el comercio electrónico de productos ecológicos en España y Portugal, compitiendo directamente con Amazon.

- **El Corte Inglés**, en cambio, ha desarrollado el concepto *shop in shop* para competir en el mercado ecológico. Dentro de sus superficies han concentrado un espacio exclusivo para los productos ecológicos llamado La Biosfera de unos 150m<sup>2</sup>, presente en aproximadamente 20 centros. En este espacio ECI ofrece más de 2.000 referencias, incluyendo unas 100 de su propia marca, El Corte Inglés Bio.

- **SPAR** es una cadena internacional de supermercados con presencia en 44 países que también se ha decidido por el desarrollo de superficies especializadas ecológicas bajo el nombre de SPAR Natural. Por ahora Canarias es la única región a nivel mundial donde se ha dado este paso con la apertura de 4 establecimientos en los últimos 4 años, lo que parece un test de este modelo de negocio. La superficie de estas tiendas varían entre los 100 y los 300 m<sup>2</sup> y se ofertan unos 5 mil productos, donde el 70% de las referencias son ecológicos y el resto dirigidas a intolerancias y alergias.
- **Alcampo** fue pionero en la comercialización de productos ecológicos en grandes superficies con la incorporación de carne ecológica a su surtido en 1998. Actualmente cuenta con 4 marcas propias: Producción Controlada, para productos del campo; Auchan Bio; Baby Bio, orientada a la alimentación infantil, y Cosmia Baby Ecológico, para productos cosméticos.
- **Eroski** llegó a un acuerdo con el importante distribuidor ecológico Veritas en 2018, por lo que la mayoría de los productos de su línea bio son de esta marca. Además, en julio de 2020 Eroski lanzó su marca propia Eroski BIO, aún integrada en los distintos lineales al no contar aún con un gran número de referencias.
- **Alimerka** lleva desde 2017 ampliando su surtido ecológico, aunque integrado con el resto de productos.
- Ese mismo año, **ALDI** creó su propia marca ecológica con el nombre GutBio, ofreciendo más de 200 referencias. Esta misma estrategia ha adoptado su competidor alemán **Lidl**, lanzando su marca Bio Organic, con más de 120 productos ecológicos en su catálogo.

### 1.3.2. Principales competidores del canal especializado

Los primeros productos ecológicos se empezaron a comercializar en España en pequeños herbolarios, dietistas y ultramarinos, junto a productos convencionales, entre 1970 y 1980. La creación de las primeras tiendas y herbolarios especializados en este tipo de producto no se daría hasta la década de los 90, aunque no sería hasta el siglo XXI cuando algunos de esos comercios individuales crecerían y se expandirían en forma de cadenas de supermercados ecológicos. La implantación de estas ecomercados se focaliza en grandes ciudades y zonas turísticas con el objetivo de atender a un cliente internacional, mayor consumidor de productos ecológicos. Asimismo, el exceso de demanda nacional ha originado la entrada de cadenas extranjeras ya consolidadas en su país de origen. En el siguiente mapa (Figura 1.3) destacamos las principales cadenas que operan en territorio español y en las que se ahondará a continuación:

**Figura 1.3.** Principales cadenas de supermercados ecológicos especializados



*Fuente: elaboración propia*

- La cadena de supermercados ecológicos líder en España es la catalana **Veritas** (en rojo), cerrando el ejercicio 2019 con una facturación record de 100 millones de euros. Esta empresa catalana nació en 2002 siendo una pequeña tienda y en 2015 comenzó su estrategia de expansión, contando actualmente con 72 establecimientos distribuidos entre las CCAA de Cataluña, Baleares, País Vasco, Navarra, Madrid, Comunidad Valenciana y el Principado de Andorra. Su presencia en la Comunidad Valenciana se hizo efectiva en 2019 a través de la fusión con **Ecorganic** (en amarillo), con 7 puntos de venta en la región y uno más en Bilbao. Ese mismo año, llevó a cabo una integración vertical hacia atrás adquiriendo la empresa **Anna Ecológica 100%**, dedicada a la producción y distribución mayorista de productos ecológicos tanto de origen animal como vegetal. Además, cuenta con su propia marca: más de 550 referencias que se pueden encontrar fácilmente en casi cualquier supermercado ecológico o convencional.
- El segundo gran minorista del canal especializado es **Herbolarios Navarro** (en verde), cuya facturación en 2019 alcanzó los 29 millones de euros. Su Director Ejecutivo asegura que desde su creación en 1771, la empresa valenciana ha pasado de generación en generación y han sido los pioneros en la introducción de los productos ecológicos en la cesta de los españoles y en la creación de marcas propias. Hoy en día cuenta con 41 establecimientos, la mayor parte situados en la Comunidad Valenciana, pero también implantada en Madrid, Barcelona, Bilbao, Logroño, Cartagena, Santander, Albacete, Cuenca, Valladolid y Palma de Mallorca.
- Un novedoso concepto es el que ha desarrollado la cadena de supermercados eco **TribuWoki** (en morado), ofreciendo espacios donde degustar platos sencillos y saludables en dos de sus ocho puntos de venta, además de ser dueños o socios de cinco restaurantes donde el menú se compone exclusivamente de productos ecológicos, estando todos ellos situados en la ciudad de Barcelona y alrededores.

- Un ejemplo de penetración extranjera en el mercado es la empresa italiana **Naturasi** (en azul), que con más de 30 años de experiencia y 250 puntos de venta en toda Italia se introdujo en Madrid en el año 2001, contando hoy en día con dos tiendas. Naturasi se ha mantenido en lo alto todos estos años gracias a las fusiones y adquisiciones con otras empresas minoristas, con productores y con distribuidores, llegando a poseer 266 granjas ecológicas y 6.000 hectáreas de superficie ecológica agraria en 2020, lo que le otorga un suministro ininterrumpido, unos precios más estables y evita la necesidad de interactuar con intermediarios.
- Otro caso de inversión extranjera, pero también de fracaso colosal, es la multinacional francesa **Bio C’Bon**, que el 21 de agosto de 2020 se declaró en quiebra y que finalmente fue adquirida en noviembre de ese mismo año por Carrefour a cambio de 60 millones de euros. Parecía imparable la expansión de Bio C’Bon en el mundo; en 2019 facturó 156 millones y, aparte de estar consolidada en Francia con 120 tiendas, tenía presencia en Italia, Bélgica, Suiza, Portugal y España, llegando a abrir hasta seis superficies en Madrid. La rivalidad con otras empresas francesas del canal especializado como Biocop, la apuesta en la introducción de productos ecológicos por parte de empresas del canal de gran consumo como la citada Carrefour y, por último, los efectos de la pandemia en el consumo, dieron lugar a una situación insostenible para la empresa. La venta a Carrefour solo será efectiva para los puntos de venta situados en Francia, mientras que el resto de las más de 150 tiendas en el resto del mundo quedan a su suerte; a finales de 2020 Bio C’Bon desapareció totalmente de nuestro país.
- Un año antes, otra cadena de supermercados ecológico, esta vez de origen nacional, también se vio en la misma situación que el caso anterior. Nos referimos a los supermercados **SuperSano**. Creada en 2009, y bajo una política de rápido crecimiento, llegó a tener abiertas una docena de tiendas en distintas zonas geográficas: Alicante, Valencia, Murcia, Albacete, Almería, Zaragoza y Madrid; y a lograr una facturación de casi 4 millones de euros en su mejor año, 2016. Es posible que una rápida expansión mediante franquicias en diferentes regiones del territorio bastante alejados entre sí, junto a una insuficiente red de comunicación y la carencia de acciones de supervisión y control, pudieron ser las causas de la disolución de la entidad.

Como adelantamos al principio de este apartado, las CCAA con mayor concentración de cadenas de alimentación ecológica son Madrid, Comunidad Valenciana, País Vasco, Cataluña e Islas Baleares. Esta disposición se da porque se juntan las características más atractivas para la implantación de este tipo de negocio: elevada densidad poblacional, rentas más altas que la media nacional y mayor población extranjera de origen europeo. Las Islas Canarias también reúnen estas características, pero su demanda ya está cubierta por los supermercados **Spar Natural** (en naranja).

Asimismo, no debemos interpretar este mapa como una representación del sector minorista ecológico total, ya no refleja la existencia en toda España de miles de supermercados, tiendas, herbolarios, e incluso minicadenas ecológicas de 2 o 3 establecimientos en la misma ciudad o provincia. En cada ciudad española nos encontramos con al menos una superficie especializada, pero está por ver si estos negocios locales son capaces de absorber el aumento de la demanda o, por el contrario, se vean obligados a aumentar su competitividad con la posible irrupción de grandes cadenas de ecomercados a medio-largo plazo.

## 2. CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DE LA DEMANDA EN EL MERCADO INTERNO ECOLÓGICO

Tradicionalmente, el sector agroalimentario ecológico español se ha caracterizado por una descompensación entre la gran envergadura productiva del sector, colocando a España en el Top10 productores mundiales, y el escaso desarrollo del mercado interno de los productos finales ecológicos, bastante alejado de países cercanos como Alemania, Italia o Francia, donde existe ya una importante cuota de mercado para estos productos dentro del consumo total de alimentos y bebidas. Sin embargo, es destacable la tendencia alcista del mercado interno de los últimos años, constatándose un crecimiento y un importante acercamiento a los ratios de consumo ecológico existentes en dichos mercados alimentarios mundiales, aunque estos también siguen en alza, por lo que todavía queda camino para llegar a sus mismos niveles.

En 2018 el gasto total de los consumidores españoles en alimentos y bebidas ecológicos alcanzó los 2.178 millones de euros. Ello supuso un incremento del 11% respecto al consumo en 2017, lo que está en consonancia con el fuerte desarrollo de las estructuras productivas básicas sectoriales descrito anteriormente. Este crecimiento del gasto en alimentos y bebidas ecológicos ha conllevado importantes mejoras en los ratios de peso específico en la cesta ecológica de los consumidores españoles, así como en el gasto per cápita en productos ecológicos de las familias (MAPAMA, 2019, pp. 23-24).

*Tabla 2.1. Gasto en alimentación de los consumidores españoles*

Gasto alimentario	Año 2018	Año 2017	Variación
Gasto total en alimentación y bebidas (millones de euros)	103077	102585	0,48%
Gasto en productos ecológicos (millones de euros)	2178	1962	11,01%
<b>Peso específico de los productos eco en el consumo total</b>	<b>2,11%</b>	<b>1,91%</b>	<b>10,48%</b>
Población española (millones de habitantes)	46,73	46,53	0,43%
Gasto per cápita total en alimentación y bebidas (€/hab./año)	2205,8	2204,7	0,05%
<b>Gasto per cápita total en productos ecológicos (€/hab./año)</b>	<b>46,61</b>	<b>42,17</b>	<b>10,53%</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del MAPAMA*

Las cifras de la Tabla 2.1 ponen de manifiesto que, mientras que el gasto total en alimentación y bebidas se ha mantenido estable, el gasto per cápita en productos ecológicos se ha incrementado un 10,53%. Esto ha provocado que el peso específico de los productos ecológicos en la cesta de la compra haya aumentado un 10,48%. Sin embargo, como veremos más adelante cuando profundicemos en la tipología del cliente objetivo, existe una importante distorsión en función de la renta disponible del comprador. No todos los consumidores contribuyen en la misma medida al incremento del consumo total ecológico.

Debemos tener presente que se trata de un mercado relativamente nuevo, pero con una tasa de crecimiento elevada y constante en un mercado, el alimentario, que siempre se ha caracterizado por la larga trayectoria de implantación y consolidación de los productos. Sin embargo, en apenas 20 años –siendo los 10 últimos los de mayor relevancia y cambios estructurales– se ha consolidado un importante sector económico gracias a su diferenciación y al cambio de hábitos de consumo de los españoles. Se ha pasado de 938 millones de euros en ventas de productos ecológicos en 2010 a 2.178 millones en un periodo de 8 años, esto es un 125% en términos relativos. Sin embargo, el fuerte crecimiento del mercado interior registrado en 2018 no ha sido suficiente para alcanzar los niveles de consumo ecológico de los principales mercados mundiales, los cuales también han registrado un fuerte crecimiento, como podemos apreciar en la Tabla 2.2 (MAPAMA, 2019, p. 25).

**Tabla 2.2.** Gasto en productos ecológicos en los principales mercados

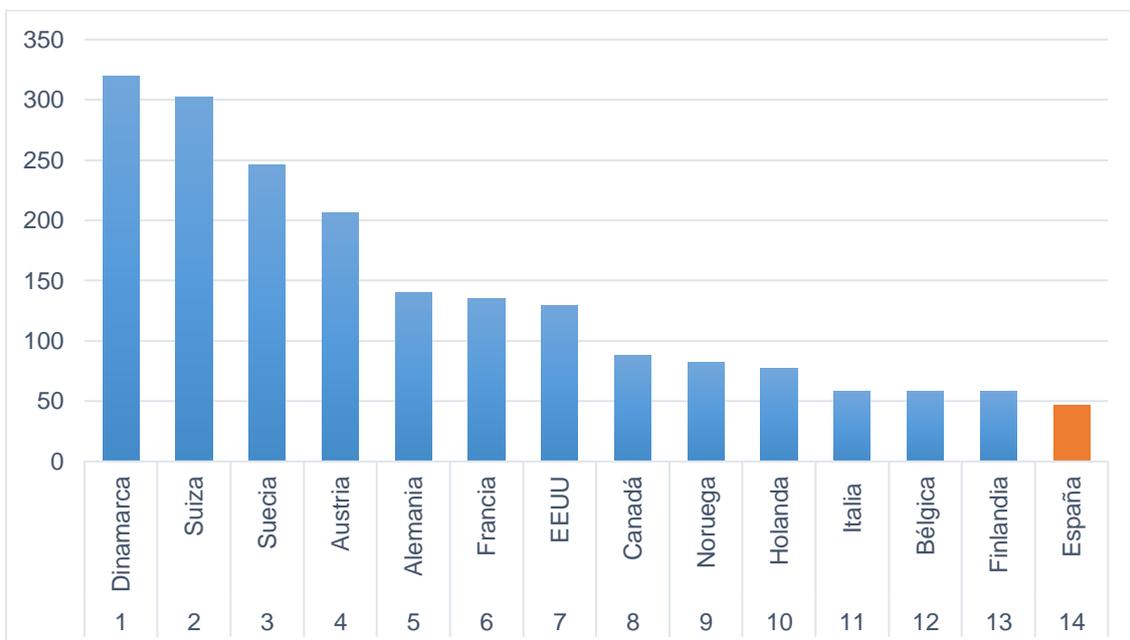
Principales mercados (en millones de euros)		2018	2017	Variación
1	EEUU	42.532	40.011	6,30%
2	Alemania	10.910	10.040	8,67%
3	Francia	9.110	7.921	15,01%
4	China	7.644	7.644	0,00%
5	Italia	3.498	3.137	11,51%
6	Canadá	3.182	3.002	6,00%
7	Reino Unido	2.468	2.307	6,98%
8	Suiza	2.557	2.435	5,01%
9	Suecia	2.480	2.366	4,82%
10	España	2.178	1.962	11,01%
TOP 10		86.559	80.825	7,09%
TOTAL MUNDO		97.230	92.074	5,60%
<b>Peso específico de los 10 principales mercados</b>		<b>89,02%</b>	<b>87,78%</b>	<b>1,40%</b>

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del MAPAMA*

Se observa que cerca del 90% del consumo mundial de productos ecológicos se produce en 10 grandes mercados, principalmente en los de más alto grado de desarrollo económico y por tanto elevada capacidad de compra de su cliente objetivo. También observamos un crecimiento del 11% en España respecto al año anterior, cinco puntos por encima de la media del mercado mundial de productos ecológicos, continuando una larga trayectoria de crecimiento que no se ha visto interrumpido en los últimos 20 años (MAPAMA, 2016).

En el Gráfico 2.1 se compara el consumo per cápita de productos ecológicos en 2018 de los principales mercados (MAPAMA, 2019, p. 26), mostrando datos más representativos para comprender el peso real de los productos ecológicos en la cesta de los compradores finales. Países con un número elevado de población, como EEUU, Canadá o China, caen de las primeras posiciones, y países donde los ciudadanos poseen menor poder adquisitivo en comparación como Italia y España, directamente desaparecen del Top10. En contraposición, los cuatro primeros puestos son ocupados por países de baja densidad demográfica y buena situación económica, por lo que podemos verificar que el consumo de productos ecológicos está muy relacionado con el nivel económico de los habitantes de cada mercado.

**Gráfico 2.1.** Consumos per cápita anual de productos ecológicos en los principales mercados



*Fuente: elaboración propia a partir de datos del MAPAMA*

Estos datos revelan que el mercado español de productos ecológicos todavía tiene mucho margen de crecimiento, aunque una parte importante del objetivo estará marcado por factores externos, sobre todo del económico, donde se vislumbra una caída del poder adquisitivo de los españoles tras la actual crisis del coronavirus, con el consecuente efecto negativo en el gasto de productos ecológicos.

Por último, está presente un cambio de hábitos y una mayor concienciación por la calidad de los alimentos que ingerimos, su procedencia y el proceso por los que son transformados, lo que crea un ambiente alentador. Por ello, es esencial identificar estrategias de crecimiento que generen el máximo valor añadido al sector e incentiven la creación de empleo y riqueza en el medio rural, sin depender de las importaciones para cubrir el aprovisionamiento exigido por dicho crecimiento de la demanda.

## 2.1. ESTRUCTURA DE LA CESTA DE LA COMPRA ECOLÓGICA

El gasto per cápita promedio de un consumidor ecológico alcanzó los 436 €/año en 2018 (MAPAMA, 2019), lo que apenas representa el 20% del gasto anual en alimentación y bebidas de un individuo (2.205 €). Y si tenemos en cuenta al total de la población, el gasto per cápita de productos ecológicos fue de 46,6 €/año (Ecovalia, 2020), muy alejado de mercados más desarrollados como Dinamarca (320 €/año) o nuestra vecina Francia (135 €/año). Sin embargo, la evolución del gasto en productos ecológicos es muy positiva (ver Tabla 2.3), mientras que el gasto en alimentación total se ha estancado: entre 2014 y 2018 el gasto en productos eco ha aumentado un 80% (un incremento interanual del 16%).

**Tabla 2.3.** Evolución del gasto per cápita en alimentación

Año	En productos ecológicos (€/año)	En alimentación total (€/año)
2014	25,89	2.110,50
2015	32,27	2.133,50
2016	36,33	2.151,80
2017	42,19	2.206,00
2018	46,61	2.205,80
% Δ 2018/2017	10,48%	-0,01%
% Δ medio 2018/2014	16,01%	0,90%

Fuente: MAPAMA, 2019, p. 128, adaptación del Cuadro A.27.

Tal crecimiento está teniendo gran impacto en la estructura de la cesta de la compra; si bien en 2014 el peso específico de los productos ecológicos sobre el gasto total en alimentación y bebidas era del 1,23%, en 2018 se situó en el 2,11%. Aunque este porcentaje varía dependiendo del tipo de producto como observamos en la Tabla 2.4.

**Tabla 2.4.** Estructura del consumo de alimentación ecológica según la procedencia

CONSUMO (en millones de €)	De origen vegetal	De origen animal	De origen mixto	Consumo total 2018
Alimentación ecológica	1.230	533	415	2.178
Alimentación total	37.483	34.566	31.028	103.077
<b>Peso específico del consumo ecológico sobre el total</b>	<b>3,28%</b>	<b>1,54%</b>	<b>1,34%</b>	<b>2,11%</b>

*Fuente: MAPAMA, 2019, p. 27, adaptación del Cuadro II.16.*

Se aprecia que es mucho mayor la penetración de los productos de origen vegetal que la del resto de productos ecológicos, siendo significativamente inferior la cuota de penetración alcanzada por los productos de origen animal, cuya diferencia de precio con los convencionales es mayor. Concretamente, en la Tabla 2.5 se indica el peso específico que representa cada tipo de producto sobre el importe total de la compra.

**Tabla 2.5.** Peso específico de las principales líneas de productos ecológicos

Principales líneas de productos ecológicos	Peso específico en la cesta de la compra ecológica
Carnes y elaborados cárnicos	12,87%
Hortalizas, patatas y legumbres	12,57%
Frutas frescas (incluido frutos secos)	8,09%
Cereales y derivados	6,40%
Panadería y pastelería	4,50%
Leche y derivados	4,28%
Aceite de oliva	3,62%
Pesca y acuicultura	3,27%
Vino	3,10%
Agua, zumos y similares	2,46%
<b>TOP10</b>	<b>61,16%</b>
Resto de líneas	38,84%

*Fuente: MAPAMA, 2019, p. 28, adaptación del Cuadro II.18.*

Según estas cifras, más del 61% de la cesta de la compra de productos ecológicos (en valor monetario y no en volumen de artículos) estaría configurada por las 10 líneas de productos más consumidas, de las que siete corresponden a productos ecológicos de origen vegetal –el 80% del valor de consumo–, y solamente tres de ellas corresponden a productos ecológicos de origen animal –el 20% del valor de consumo–. Sin embargo, la línea de productos de carnes y elaborados cárnicos se compone de productos con precios más elevados, por lo que se configuró en 2018 como la línea con mayor peso en la cesta de la compra ecológica en el mercado español. Esta configuración difiere bastante cuando la comparamos con la estructura de la cesta de la compra de alimentos y bebidas convencionales (Tabla 2.6):

**Tabla 2.6.** *Peso específico de las principales líneas de productos convencionales*

Principales líneas de productos convencionales	Peso específico en la cesta de la compra convencional
Carnes y elaborados cárnicos	20,60%
Pesca y acuicultura	13,60%
Leche y derivados	11,80%
Frutas frescas (incluido frutos secos)	10,90%
Panadería y pastelería	9,00%
Hortalizas, patatas y legumbres	8,40%
Agua, zumos y similares	3,10%
Cereales y derivados	2,80%
Aceite de oliva	2,30%
Vino	1,50%
<b>TOP10</b>	<b>84,00%</b>
Resto de líneas	16,00%

*Fuente: MAPAMA, 2019, p. 29, adaptación del Cuadro II.19.*

A diferencia de lo que ocurre en el caso de los productos ecológicos, en la cesta convencional los productos de origen animal ocupan las primeras posiciones –representan un 46% del valor total–, especialmente la carne, el pescado y los lácteos, mientras que los de origen vegetal no cuentan con la especial relevancia que tienen en la cesta ecológica. Sin embargo, ambas tablas coinciden en cuanto al tipo de producto que ocupa el primer puesto, *carnes y elaborados cárnicos*, lo que denota un acercamiento al mercado de alimentación convencional y una posible sustitución de este por productos ecológicos en el futuro.

### 3. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO

En julio de 2017, el MAPAMA (2017) publicó un estudio elaborado por la multinacional de la investigación GFK (Encuesta C) a partir de los resultados de un cuestionario online con una muestra representativa de la población española formada por 458 consumidores ecológicos. Según este estudio, el perfil de los consumidores de productos ecológicos es el de una mujer de unos 43 años, de clase media-alta, con trabajo cualificado, estudios superiores y madre. Además, se trata de personas bien informadas, pues reconocen los diferentes logos ecológicos y su significado, y bastante comprometidas con el medio ambiente y la sostenibilidad. La frecuencia media del consumo ecológico es de entre dos y tres veces por semana y los alimentos más consumidos son las frutas, los vegetales y los huevos, por ese orden.

#### 3.1. SEGMENTACIÓN DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO

Datos recientes del MAPAMA (2019, pp. 32-37) aseguran que entre un 5% y un 15% del conjunto global de los consumidores españoles habría consumido al menos una vez en algún producto ecológico durante el año 2018. Ello indicaría que existen unos 5 millones de consumidores ecológicos (tomando la media de las dos cifras porcentuales mencionadas). Sin embargo, esta información resulta incompleta sin conocer la frecuencia de compra, las motivaciones de compra y los canales seleccionados para ello. Mediante el primer aspecto podemos definir cuantitativamente una clasificación por tipología de consumidor, apoyándonos en los resultados de la Encuesta B, distribuida por la agencia AECOC SHOPPERVIEW (Cros, 2019).

- **El consumidor habitual:** este tipo de consumidor está ya más que familiarizado con los productos ecológicos y suele estar fidelizado a un establecimiento en concreto. Consume estos productos por lo menos una vez a la semana y los productos ecológicos ocupan más del 40% de su “cesta de la compra”. Representan el 23% de la muestra, que extrapolado sería casi 1 de cada 4 habitantes, y su gasto per cápita en productos ecológicos según el mismo informe del MAPAMA es de 1.556 € al año.

- **El consumidor intermitente:** consume estos productos una o más veces al mes y los productos ecológicos no representan más del 20% de su consumo alimentario total, abarcando al 21% de la población. Cada consumidor intermitente se gasta 484 €/año en este tipo de productos.
- **El consumidor ocasional:** consume estos productos entre una y cinco veces al año y los productos ecológicos representan menos del 4% de su ingesta total. Son un 19% de la población y se gastan de media 87 €/año por individuo.

Sumando estos tres grupos, obtenemos que el 63% de la población ha consumido un producto ecológico al menos una vez durante el año 2018, una diferencia abismal respecto al 10% que afirma el MAPAMA. Ante esta discrepancia se ha recurrido a una fuente primaria, la Encuesta A (Anexo 1), obteniendo que el 79,8% de la población es consumidora de productos ecológicos. Por otra parte, basándonos en los resultados de dicha encuesta, podemos establecer una segunda clasificación según la motivación de compra de los consumidores:

- **Los saludables:** son aquellos consumidores preocupados por su salud y la calidad nutricional de los alimentos. Este perfil suele ser consumidor también de complementos, suplementos y vitaminas de origen ecológico con el fin de mejorar su estado físico y mental. En este modelo incluimos al 48,6% de los encuestados que indicaron la salud como fuente de su consumo y al 14,9% que indicaron la calidad, sumando el 63,5% del total.
- **Los concienciados:** este grupo está formado por aquellos individuos cuya motivación para consumir productos eco es la contribución con el medio ambiente y el respeto a los animales y la tierra. Suelen ser los que también sustituyan los productos de higiene, limpieza y cosmética con sus homólogos ecológicos. El 27% de los encuestados coinciden con esta premisa.
- **Los gourmets:** este tipo de consumidor elige los productos ecológicos principalmente porque percibe en ellos un sabor más auténtico y siempre buscan la diferenciación en ese aspecto. Un 5,4% afirmó verse atraído al consumo ecológico por esta razón.

Estos resultados coinciden casi con exactitud con los resultados obtenidos por AECOC (Cros, 2019, p. 25) en su estudio: los Healthy (saludables) representarían un 57%, los Ecoautenticos (concienciados) un 26% y los Sibaris (gourmets) un 6%. Por último, la estructura particular de cada colectivo es muy diferente de las demás, por lo que a efectos de estrategias de comercialización, comunicación y promoción es imprescindible conocer, evaluar y tener en cuenta esas diferencias.

### **3.2. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE CONSUMIDORES EN EL MERCADO**

El crecimiento de la población entre 2017 y 2018 en España fue del 0,43% y la variación en el gasto total de alimentación en ese mismo periodo fue del 0,48%, es decir, proporcional al incremento de habitantes. Sin embargo, el gasto en productos ecológicos aumentó un 11%, de lo que se deduce que una parte importante del incremento fue debido a la introducción de nuevos clientes en el mercado, desplazando al mercado tradicional de alimentación (MAPAMA, 2019, p. 24). Existen múltiples factores que han favorecido dicho incremento en el número de consumidores de productos ecológicos en los últimos años:

- **El cambio gradual en los hábitos y preferencias de consumo.** Los españoles cada vez nos preocupamos más por nuestra salud: hacemos dieta, investigamos más sobre los componentes e ingredientes de nuestros platos, le damos más importancia que nunca a la calidad del producto, etc. La búsqueda de alimentos más saludables y de mayor calidad, o de productos de belleza e higiene menos agresivos a la piel o al organismo, converge con los valores fundamentales de la producción ecológica.
- **La expansión de corrientes alimentarias como el veganismo y el vegetarianismo.** Normalmente estos modos de vida vienen acompañados por una elevada sensibilidad ante la mínima alteración de la composición de los alimentos y de los procesos de cultivo y transformación. Ello favorece la elección de productos de origen vegetal ecológicos frente a los convencionales. Además, un vegano/vegetariano experimentará una mayor simpatía por una tienda o marca que comercialice carne ecológica, lo que significa la presencia de mejores prácticas ganaderas que aseguren el bienestar del animal en todo su ciclo de vida, que por una tradicional, aunque no sea consumidor de productos cárnicos.

- **La proliferación de comercios especializados y la incorporación de líneas ecológicas en los establecimientos convencionales.** En los últimos años se ha disparado la presencia de estos productos en las grandes superficies y ha aumentado el número de tiendas ecológicas, incrementando la visibilidad y la disponibilidad para el consumidor, lo que conduce a su vez a una reducción de los precios, que aunque moderada, incrementa su accesibilidad.
- **La ampliación y diversificación de la oferta de productos ecológicos.** Se trata de un mercado en auge donde existe mucho espacio para el desarrollo y la innovación de nuevos productos y formatos, ofreciendo al consumidor cada vez más alternativas al ampliar la variedad de las distintas gamas de productos. Esto, unido a mejores presentaciones y envases más responsables con el medio ambiente, otorga al sector ecológico una ventaja competitiva frente al sector convencional.
- **La mayor difusión que permiten las redes sociales.** La alimentación, cosmética e higiene ecológicas no es una moda sino una tendencia y muchos *influencers* se han percatado del interés que muestran muchos jóvenes por mejorar sus hábitos alimenticios y por el cuidado de su organismo. Por eso en los últimos años han proliferado multitud de blogs, cuentas de Instagram, canales de YouTube y demás plataformas online que se dedican a la difusión de información sobre productos ecológicos, consejos sobre nutrición, recetas saludables, etc., hasta convertirse en un importante vehículo de comunicación e imagen que ha potenciado su consumo.

Por el contrario, la Encuesta A y otras fuentes nos permiten identificar varios factores que actúan como barreras o que, en mayor o menor grado, desincentivan su consumo:

- **Precios más elevados en relación a los convencionales.** El precio es el obstáculo más señalado por los individuos –el 62,8% de los encuestados– a la hora de aumentar su consumo ecológico. El programa televisivo “Equipo de Investigación” (2017) emitió un reportaje en que se realizó una compra semanal para un hogar de 4 miembros completamente ecológica y otra con productos homólogos convencionales; el resultado fue una diferencia en el precio final del 27,5% entre las dos. Este mismo experimento ya lo había realizado Merxe Morales (2016) y en el Anexo 2 se pueden observar los precios de cada producto y la variación entre ellos. El resultado fue que los productos ecológicos cuestan un 52% más que los convencionales, e incluso cerca del doble si nos referimos a productos de origen animal –si los eliminamos de la cesta

nos queda un precio promedio del 141%–, precio que muchos consumidores no están dispuestos a asumir –el 64,2% solo estaría dispuesto a pagar un 20% más por el ecológico–, ya sea motivados por razones de economía familiar o porque no perciben una ventaja que justifique ese sobrecoste –el 21,6%–. Sin embargo, el incremento en el precio de este tipo de productos se debe generalmente al también elevado coste que supone la cadena de valor.

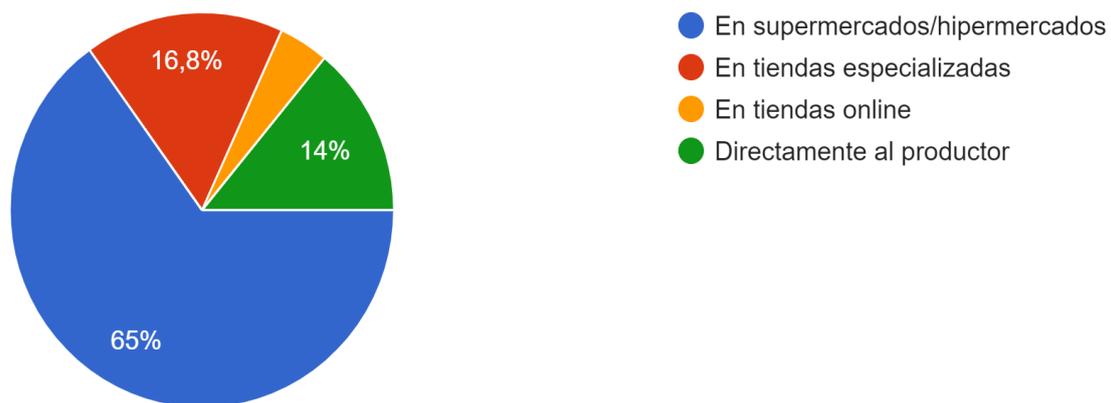
- **El enfoque colectivo en la comunicación y difusión de los productos ecológicos.** Se trata de un mercado al que se ha dado un enfoque generalista a la hora de promocionarlo. Sin embargo, como en cualquier otro mercado, cada producto tiene distintos atributos y cualidades, conviven distintas calidades y la oferta es muy variada como para comercializarlos desde un mismo prisma. Es decir, se ha pretendido dar cobertura de manera universalista a todos los productos ecológicos, con independencia de su origen, naturaleza, características o proceso productivo. La doctrina de que “todos los productos ecológicos son sanísimos, no afectan al medio ambiente y tienen una excelente calidad” acaba produciendo una comunicación ineficaz, creando un potencial ambiente de incredulidad.
- **La desinformación de la población sobre las diferencias entre los procesos productivos y el etiquetado.** De hecho, a la pregunta sobre cuál es el porcentaje mínimo que debe tener un producto para ser calificado como ecológico por la UE solo acertó el 17,6% de los encuestados, y el 38,5% piensa que con solamente un 65% de ingredientes procedentes de la agricultura ecológica ya se puede considerar producto ecológico, cuando la realidad es un 95%.
- **La desconfianza por parte de algunos consumidores hacia el etiquetado oficial.** El cliente no tiene posibilidad de ver con sus propios ojos como se ha obtenido un producto, de cómo ha sido su manipulación/transformación ni de qué manera se ha almacenado y puesto a la venta, de modo que el único indicativo para saber si se han respetado las normativas impuestas por los organismos de control son los certificados visibles en su empaquetado, siendo el más relevante la etiqueta de la UE. Por tanto, toda la confianza depende del valor que le otorgue el individuo a ese logo –un 7,4% de los encuestados desconfía de algún aspecto del etiquetado–.

- **La creciente demanda de alimentos de proximidad o de temporada.** Aunque pueda parecer lo contrario, esto no beneficia al desarrollo del consumo de productos ecológicos. Ampliar la cartera de productos ecológicos para competir con los convencionales supone la importación de muchos productos no regionales, con el consecuente gasto energético producido por el transporte. Esas acciones están mal vistas por varios colectivos que, sobre todo en época de temporada, elegirá los mercados locales como primera opción, que aunque no lleven el certificado ecológico confía en que sea orgánico y natural.

### 3.3. EL PROCESO DE COMPRA DEL CONSUMIDOR ECOLÓGICO

Según un artículo de la Vanguardia (Saiz, 2019), el 71% de los consumidores de productos ecológicos admite comprarlos en establecimientos no especializados, mientras que un 29% es fiel al canal especializado (incluyendo tiendas, herbolarios y asociaciones de agricultores). Esto coincide en mayor medida con los resultados de la Encuesta A, donde el 65% decide realizar normalmente su compra en el supermercado tradicional y el 35% restante se divide entre la tienda especializada (16,8%), la compra directa al productor (14%) y el comercio online (4,2%).

**Gráfico 3.1. R:** ¿Dónde realiza su compra de productos ecológicos normalmente?



*Fuente: Encuesta A*

La segunda decisión que debe tomar el consumidor a la hora de adquirir los productos ecológicos se trata de a cuántas superficies debe dirigirse para completar su cesta eco; y es que para el 53% de la muestra de la “Encuesta B” (Cros, 2019), la oferta de productos ecológicos condiciona la elección del establecimiento donde realizar las compras. Según los resultados de la Encuesta A, solo el 54,5% de los consumidores acuden a un solo punto de venta cada vez que realizan su compra, el 30,8% necesita visitar un segundo establecimiento para completarla y al 14,7% restante no le resulta fácil esta tarea, precisando de más de dos superficies.

**Gráfico 3.2. R:** *A la hora de adquirir productos ecológicos ¿suele hacerlo en uno o en varios establecimientos?*



*Fuente: Encuesta A*

Por lo general, los individuos que solamente visitan un establecimiento eligen el supermercado convencional por la comodidad de comprar todo en el mismo sitio –el 47%– y en segundo lugar por la proximidad que ofrece el canal de gran consumo –el 30%– según los resultados de la Encuesta B.

## 4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANALISIS PESTEL

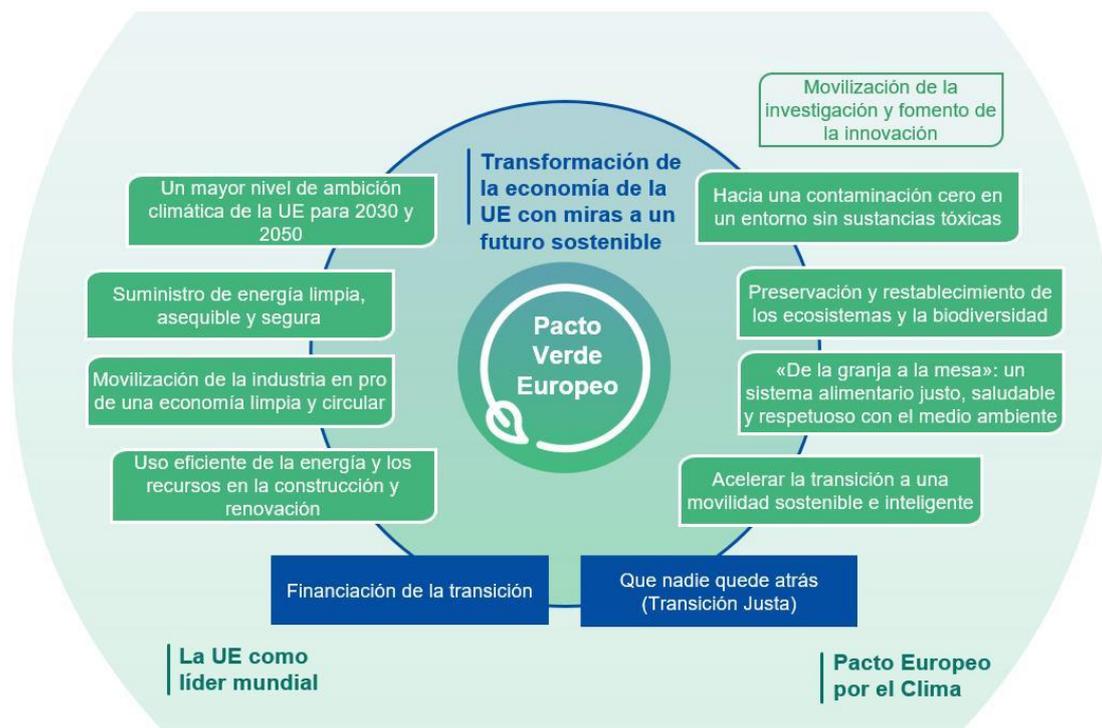
El primer paso para empezar a definir el plan de negocio de cualquier empresa es conocer los factores de su macroentorno, es decir, todas aquellas fuerzas externas no controlables por la empresa que componen el entorno que la envuelve, ya que cada uno de estos factores presenta dificultades específicas al desarrollo de la actividad de la empresa (Martinez Pedros y Milla Gutierrez, 2012). Este análisis se limita al mercado nacional, puesto que el mercado objetivo es España. De este modo, analizaremos el entorno macro desde seis perspectivas diferentes:

- El nivel de intervención **política** en este sector y su implicación en el desarrollo de este por parte de los organismos responsables de Europa, España y Castilla y León.
- La situación **económica** actual y tendencias a corto-medio plazo.
- El entorno **socio-demográfico** con el fin de conocer la distribución de la población y de la riqueza.
- El ámbito **tecnológico**, puesto que una parte de la actividad se desarrolla vía internet.
- El factor **ecológico** con el objetivo de estudiar la influencia del medioambiente en la actividad de las empresas del sector.
- El marco **legal**, tanto de las regulaciones sobre el etiquetado como de la legislación vigente relativa a la distribución de los distintos productos.

### 4.1. ENTORNO POLÍTICO

La preocupación por lograr un desarrollo sostenible lleva años haciéndose un sitio preferente dentro de las políticas y planes de la UE. El Pacto Verde Europeo es la respuesta que ha presentado la Comisión de la UE como estrategia para guiar a la economía y a la sociedad hacia una transición ecológica justa e integradora para todos los sectores. A su vez, esta estrategia se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas contemplados en el Plan de Acción Agenda 2030 (Comisión Europea, 2019).

Figura 4.1. Objetivos del Pacto Verde Europeo



Fuente: Comisión Europea, 2019: 4

Uno de los sectores que más se beneficiará del Pacto es el sector agroalimentario ecológico, ya que todos los objetivos que se quieren implementar son las bases de su modelo de negocio. Si nos fijamos en el cuarto recuadro de la derecha de la Figura 4.1, uno de los objetivos es contar con una estrategia alimentaria sostenible, titulada como *De la granja a la mesa* (Comisión Europea, 2020). Mediante este plan se pretende lograr que el 25% de todas las tierras agrícolas de la UE esté dedicado a la agricultura ecológica para el año 2030.

El sector ecológico también se beneficia de ayudas directas a nivel europeo. La PAC (Política Agrícola Común) de la UE establece que los productores ecológicos tienen derecho a obtener una ayuda económica por el correcto cumplimiento de los principios que apoyan la sostenibilidad. Su última modificación es la acordada el 21 de octubre de 2020 por los 27 miembros del Parlamento Europeo, aún sin ratificar, en la que se aprobó que el 20% de las ayudas de la PAC serán destinadas a planes ecológicos cuya finalidad tenga en cuenta los valores sostenibles de preservar nuestro ecosistema a partir del 2023 (La Moncloa, 2020; Masdeu, 2020).

Las políticas de la UE y de la ONU han tenido una gran acogida por parte del sector ecológico español y los últimos Gobiernos también se han encargado de potenciar su desarrollo mediante diferentes planes de acción, algunos llevados a cabo por el propio gobierno central y otros dirigidos por los gobiernos autonómicos y provinciales. En concreto, el organismo encargado de dirigir esta transformación es el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (2018), desde donde se presentó la *Estrategia para la Producción Ecológica 2018-2020*. En tal documento se establecen las cuatro principales líneas de actuación para alcanzar las metas marcadas:

- I. Fomentar el consumo interno y mejorar la comercialización de productos ecológicos.
- II. Contribuir a una mejor vertebración sectorial de la producción ecológica.
- III. Apoyar el crecimiento y consolidación de la producción ecológica, con especial atención a la ganadería ecológica y al sector industrial.
- IV. Estudiar el papel de la producción ecológica en la política de medio ambiente y adaptación al cambio climático.

A nivel regional, cada Comunidad Autónoma tiene su propio organismo encargado de detallar los planes de actuación para su territorio, establecer las ayudas y subvenciones que se estimen necesarias y actúa como organismo de control. En concreto, la Junta de Castilla y León lanzó el “Plan Estratégico de Producción Ecológica 2016-2020” (Consejería de Agricultura y Ganadería de la JCyL, 2016) con los mismos fines que el documento publicado por el MAPAMA, pero enfocado a la región autónoma. En tal documento se detalla una serie de medidas para cada área de actividad y la creación de un fondo de 53,2 millones de euros que se repartieron de la siguiente forma:

Contratos de agricultura ecológica para mantenimiento e incorporación a esta producción.	29.500.000 €
Primas al establecimiento de jóvenes en la agricultura ecológica.	4.000.000 €
Impulso a la comercialización y difusión de productos.	3.600.000 €
Inversiones en explotaciones agrarias e inversiones en jóvenes agricultores.	12.500.000 €
Ayudas a industrias para inversiones en producción Ecológica.	3.600.000 €

Además, dentro de la marca Tierra de Sabor, se ha creado la categoría “+ Sabor Ecológico” para diferenciar los productos ecológicos de los convencionales y remarcar el origen castellano-leonés de los productos. (Tierra de Sabor, s. f.)

Otro plan autonómico lanzado estos últimos años con la ayuda de la UE es el Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León 2014-2020 (Junta de Castilla y León, 2018), donde también hay lugar para medidas específicas dirigidas a la producción y comercialización ecológicas. Algunas de estas ayudas son las siguientes:

- Ayudas para la adopción de prácticas y métodos de agricultura ecológica (Orden AYG/1132/2014, del 19 de diciembre).
- Ayudas para la realización de actividades de información y difusión de las características del sistema de producción ecológico (Orden AYG/760/2017, del 25 de agosto).
- Ayudas para la realización de mercados locales estables de productos ecológicos (Orden AYG/759/2017, del 25 de agosto).
- Ayudas para la incorporación a regímenes de calidad de los productos agrícolas y alimenticios (Orden AYG/761/2017, del 25 de agosto).

En materia tributaria, la Ley del IVA se aplica por igual a los bienes y servicios ecológicos como a sus homólogos convencionales, existiendo tres tipos de IVA según el nivel de necesidad: IVA general (21%), IVA reducido (10%) e IVA superreducido (4%). No obstante, este impuesto lleva muchos años en el punto de mira ante la posibilidad de reducirlo para los productos que lleven la etiqueta ecológica con el fin de hacer más atractivo su consumo (Comisión Europea, 2001, p. 11).

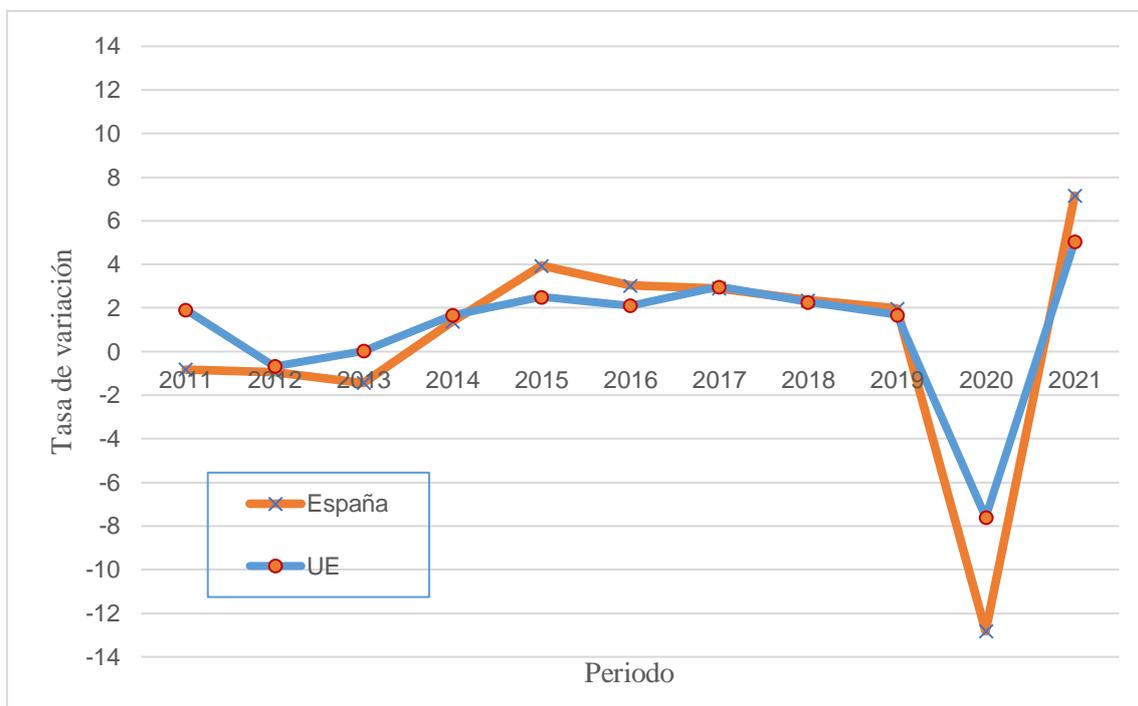
De hacerse realidad esta propuesta, se uniría al resto de gravámenes que recoge la *fiscalidad verde*, como los impuestos a la contaminación, al transporte, a la gestión de residuos y a algunos medios de transporte. El último *impuesto verde* que se ha introducido en la legislación española es el impuesto especial a los envases de plástico de un solo uso (Consejo de Ministros, 2020), bajo la Estrategia Española de Economía Circular (EEEC).

## 4.2. ENTORNO ECONÓMICO

El contexto económico en el que nos encontramos en el momento de realizar este estudio se ha visto distorsionado severamente por los efectos de confinamientos, totales y/o parciales desde el mes de marzo, como medida de contención para frenar la propagación de la pandemia de coronavirus. Esta circunstancia ha afectado indudablemente en la vida de las personas y en los hábitos de consumo, lo que ha generado un gran impacto en la estructura del el Producto Interior Bruto (PIB) del año 2020, tanto en los componentes de la oferta como en los de la demanda.

Los datos arrojados por el Fondo Monetario Internacional (FMI) en octubre estiman que, al cierre de 2020, el PIB de España habrá descendido 12,83 puntos respecto al año anterior. El 1 de diciembre, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) suavizó esa caída estimándola en un 11,6%, aunque también frenó las previsiones de crecimiento para 2021 del 7,15% estimado por el FMI al 5% (Expansión, 2020).

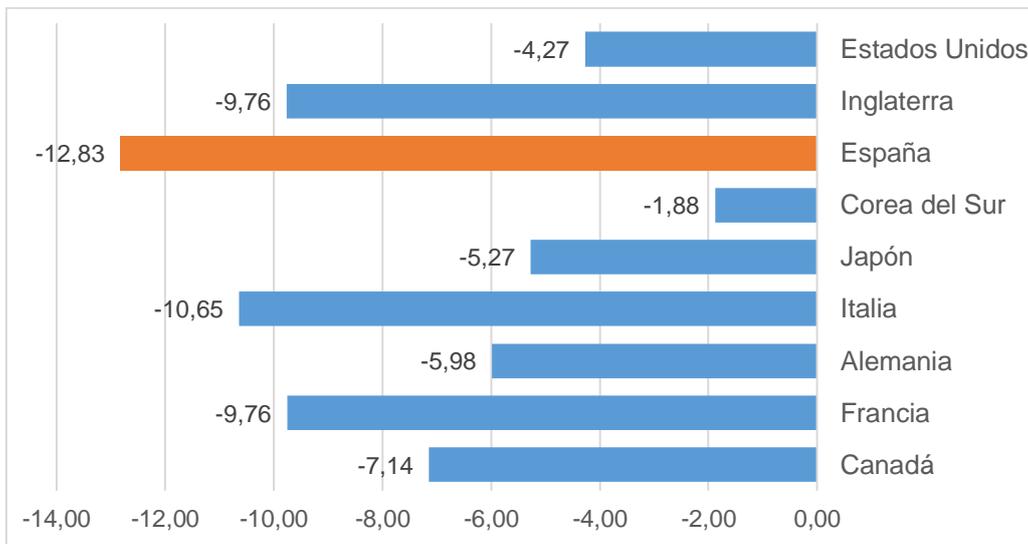
**Gráfico 4.1.** Evolución interanual del PIB a precios de mercado de España y de la UE



*Fuente: elaboración propia a partir de datos del FMI*

Por otra parte, al tratarse de una pandemia global, es importante comparar nuestros datos con los datos de algunas de las economías más relevantes, ya que España ocupa el 13º puesto mundial en cuanto a PIB (nominal) generado. De este modo tendremos una percepción más amplia de los efectos económicos del coronavirus en nuestra economía, ya que al ser la primera vez que se dan estas circunstancias no disponemos de datos históricos útiles. Los valores del Gráfico 4.2 también son estimaciones para el cierre del ejercicio 2020 del FMI (2020) publicadas en octubre:

**Gráfico 4.2.** Variación anual del PIB estimado para 2020 de varias potencias mundiales

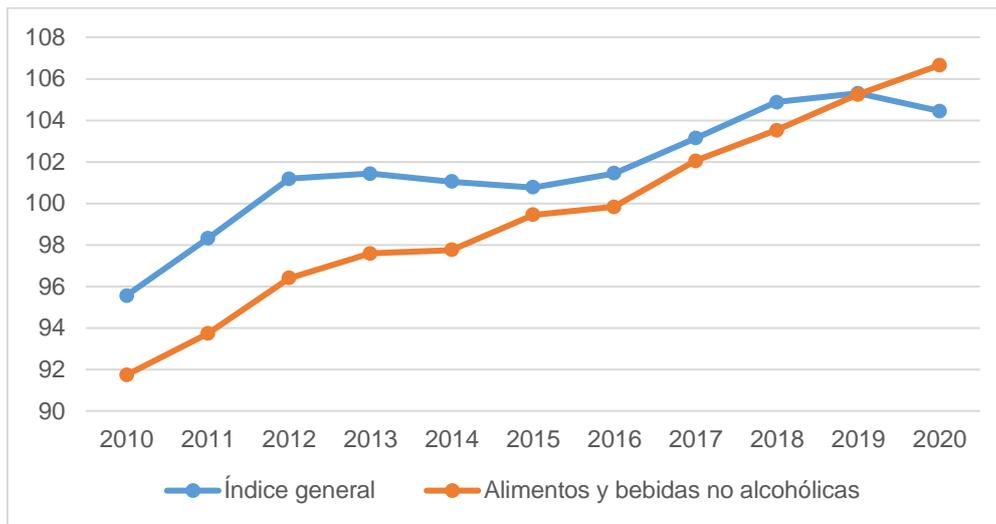


Fuente: elaboración propia a partir de datos del FMI

Echando un vistazo al Gráfico 4.2, es evidente que España es la economía que saldrá peor parada debido a *La Crisis del Coronavirus*, como denominan ya varios autores (Powell et al., 2020) a la recesión económica ocasionada por las medidas que han adoptado muchos países desde marzo de 2020 con el fin de disminuir la incidencia del virus. En concreto, las causas de que la economía de nuestro país se haya visto especialmente afectada por esta situación se debe principalmente al peso que supone el sector turístico en la contribución, tanto directa como indirectamente, al PIB. Según la revisión estadística de la Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE), publicada en diciembre por el INE (2020d), la aportación de la actividad turística al PIB y al empleo supuso el 12,4% y el 12,9% respectivamente sobre el total de aportaciones a estas variables en 2019. Por tanto, las restricciones de movilidad, las limitaciones en el sector hostelero y el cierre de fronteras causaron mayor impacto en la economía española.

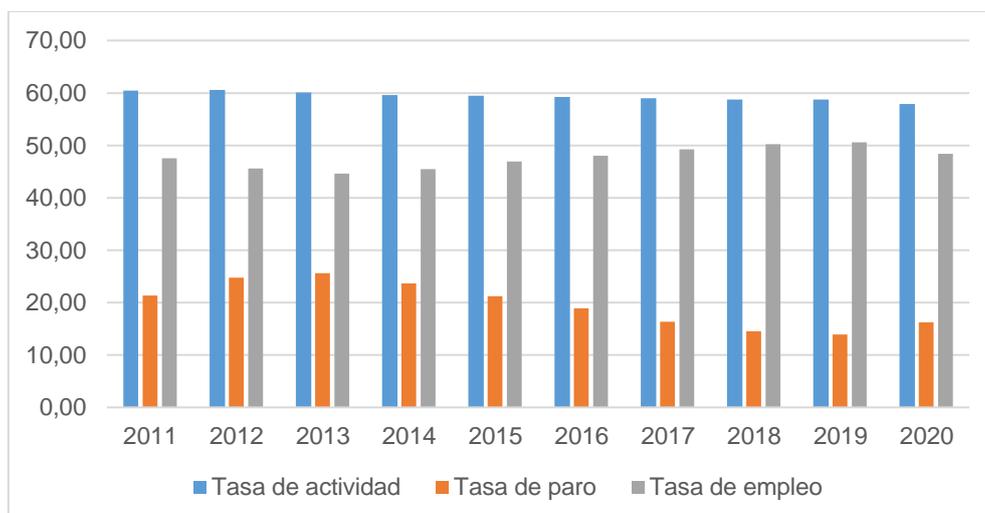
Sin embargo, si nos fijamos en la evolución del PIB de España en Gráfico 4.1 también observamos que, desde que salimos de la anterior crisis a principios de 2014, hemos logrado equipararnos a los datos de crecimiento medio anual de los 27 países que forman la Unión Europea. Se estima una fuerte caída del PIB español en 2020, pero también un crecimiento superior a la media de la zona euro en los próximos 5 años que, al igual que en 2015, podría significar el comienzo de un nuevo acople al ritmo de crecimiento europeo para los próximos años (FMI, 2020, p. 152).

Respecto a los efectos de la inflación, el gráfico 4.3 muestra la evolución anual del Índice de Precios de Consumo (IPC) en la última década. Desde noviembre de 2010 a noviembre de 2020 se observa una tendencia positiva clara que concluye con una inflación de más del 9% en ese periodo. Esta tendencia se invierte con la llegada de la pandemia; pues se reduce severamente la movilidad y con ello se desploma el precio de los combustibles, lo que arrastró el IPC hacia niveles de deflación. Sin embargo, los precios de los productos alimenticios se dispararon inusualmente por las dificultades de abastecimiento y la consecuente respuesta de una parte de la población mediante el aprovisionamiento desmesurado de bienes esenciales. Este incremento frenó la caída del IPC general, ya que es el grupo con más peso (19,49%) de los 12 que conforman el IPC (Anexo 3). En cuanto al consumo de productos ecológicos, no disponemos de datos suficientes para cuantificar el incremento de los precios pero, como ya sabemos, se trata de un consumo bastante sensible a la variación de los precios, por lo que deducimos un efecto negativo debido a la subida del IPC de los productos alimenticios. La buena noticia es que las estimaciones realizadas por el Banco De España (2020) indican que el IPC general se recuperará progresivamente a niveles pre-pandemia, a la vez que la evolución del precio de los alimentos se equilibra con el resto de bienes.

**Gráfico 4.3.** Evolución del Índice de Precios de Consumo (año base 2016)

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

La evolución del empleo en España a lo largo de esta última década la podemos ver reflejada en el Gráfico 4.4, elaborado a partir de los datos del mes de noviembre y mostrados en la Encuesta de Población Activa (2020c). En el gráfico podemos observar una disminución progresiva de la tasa de desempleo a partir del año 2014, año en el que empezamos a recuperarnos ligeramente de la anterior recesión económica; existe una diferencia de 11,73 puntos entre la tasa de 2013 –año con el valor más elevado– y la tasa del año 2019, aunque en noviembre de 2020 haya alcanzado el 16,26% debido a los efectos de la pandemia.

**Gráfico 4.4.** Evolución de las tasas de empleo

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

En términos generales también observamos una disminución de la tasa de actividad<sup>2</sup>, que bien puede ser debida a la falta de oportunidades laborales, lo que fuerza a los jóvenes a seguir formándose y retrasar su incorporación al mercado laboral. Por fortuna, el crecimiento del sector ecológico ha originado una fuente de empleo y una oportunidad laboral para profesionales del sector agropecuario tradicional, que lleva años perdiendo puestos de trabajo, y para muchas otras personas sin experiencia en este tipo de actividades. Véase la Tabla 4.1 a continuación:

**Tabla 4.1.** Número de trabajadores en el sector ecológico

Empleo equivalente (en miles de empleos equivalentes)	Año 2018	Año 2017	Variación 2017/2018 (%)
Empleo sector agrario	39,51	37,71	4,77%
Empleo sector industrial	34,43	31,07	10,81%
Empleo sector servicios	18,39	15,68	17,28%
<b>Empleo Ecológico Total</b>	<b>92,33</b>	<b>84,46</b>	<b>9,32%</b>

Fuente: elaboración propia a partir del MAPAMA (2019, p. 18)

Los únicos datos publicados actualmente sobre este fenómeno son los aportados por el MAPAMA en el *Informe sobre evaluación y caracterización del potencial de contribución de la producción ecológica a la sostenibilidad del medio rural español* (2019, p. 18), por lo que deberemos tomarlos como orientativos. Según este informe, se deduce que la creación de puestos en el sector agrario ecológico tiene un efecto multiplicador en los sectores industrial –2 puestos creados por 1 agrario– y servicios –3 puestos creados por 1 agrario–. En tan solo un año, el número de empleos aumentó un 9,32%, llegando a los 92.330 empleos equivalentes en 2018 (1 unidad equivalente = 1 jornada completa) en el sector ecológico.

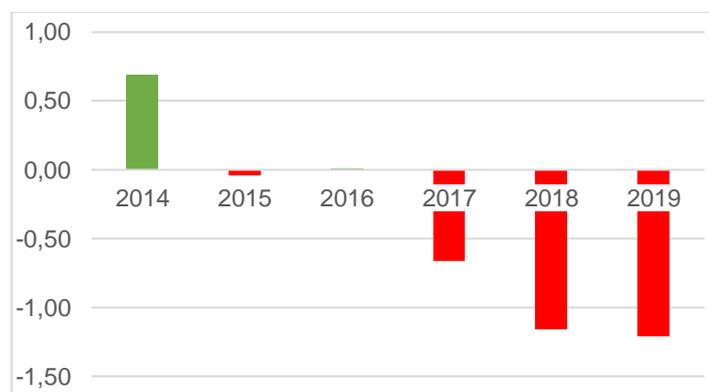
<sup>2</sup> La **Tasa de Actividad** es el resultado de dividir la población activa (ocupados + personas en búsqueda de empleo) entre población en edad de trabajar (a partir de los 16 años).

### 4.3. ENTORNO SOCIO-DEMOGRÁFICO

La población residente en España a 1 de enero de 2020 se sitúa, según las Cifras de Población recogidas por el (INE, 2020a), en 47.329.981 de habitantes, de los cuales el 49% son hombres y el 51% mujeres. Del total de residentes en España, 5.235.375 personas tienen nacionalidad extranjera, y representan el 11,1% de la población total para esa misma fecha. Desde enero de 2016 hasta enero de 2020, España ha experimentado un incremento de la población cada vez a mayor ritmo –casi un millón de habitantes en este periodo de cuatro años–. Las causas más probables que han propiciado este crecimiento son dos: la evolución positiva de la esperanza de vida y el incremento de los flujos migratorios.

La esperanza de vida cada vez es mayor en nuestro país debido a los avances científicos, el sistema de salud público, la calidad de vida, la concienciación sobre adoptar hábitos de vida y alimentación más saludables, la seguridad en las carreteras y el lugar de trabajo y otros avances sociales y tecnológicos. En consecuencia, la esperanza de vida en 2019 era de 86,2 años para las mujeres y 80,9 años para los hombres. Aunque hay que tomarse estos datos positivamente, también dejan un escenario preocupante, ya que en los últimos años se está acentuando el problema de la natalidad en nuestro país. En concreto, en el año 2019 nacieron 7,6 personas por cada mil habitantes, frente a 8,81 defunciones, lo que da como resultado un saldo vegetativo negativo (Tasa de Natalidad – Tasa de Mortalidad) de 1,21 por cada mil habitantes (ver Gráfico 4.5). Es decir, la pérdida de población por esta causa fue de 57.146 personas y se estima que, siguiendo esta tendencia y los efectos de la pandemia, esta cifra se duplique en 2020.

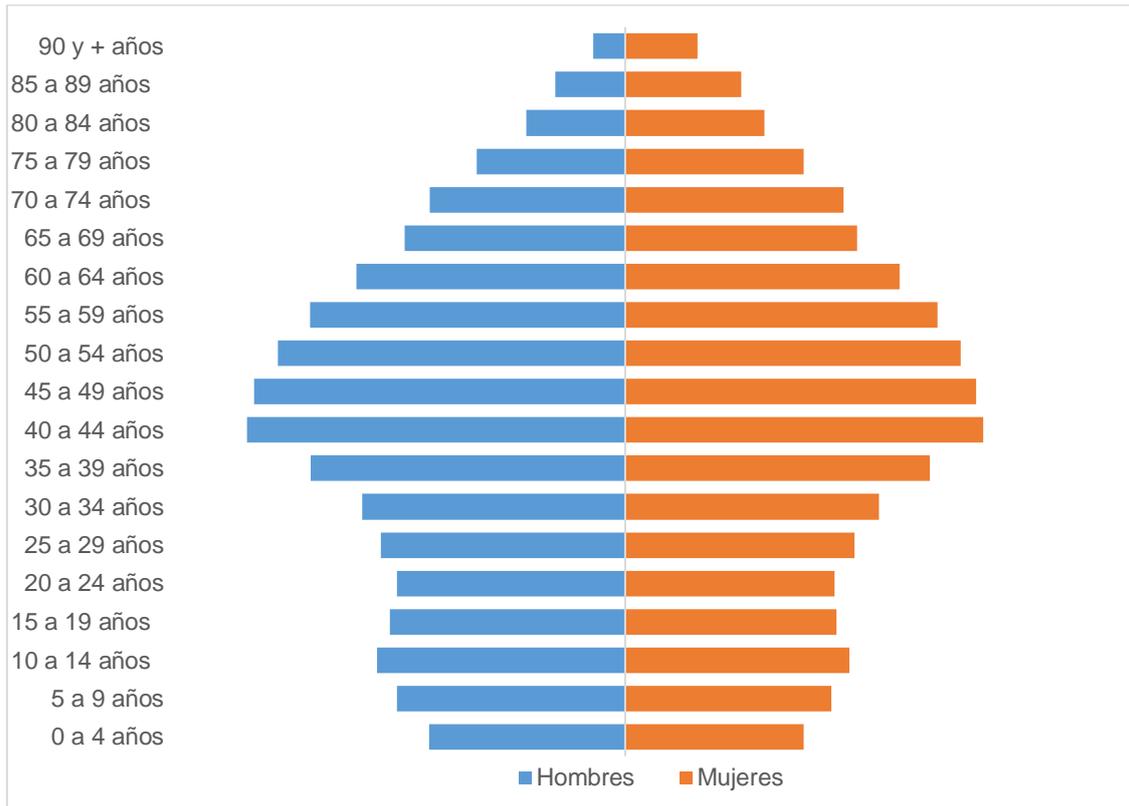
**Gráfico 4.5.** Evolución del saldo vegetativo en España



*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE*

Como consecuencia, el Índice de Envejecimiento (IE) en 2020 alcanzará el valor más elevado registrado, un 125,79%. Este coeficiente significa que hay casi 126 personas mayores de 64 años por cada 100 menores de 16 años y deja patente el envejecimiento de la población española. De este modo, la distribución de la población por grupos de edad (tramos de 4 años) sería la mostrada en el Gráfico 4.6, a fecha de 1 de enero de 2020:

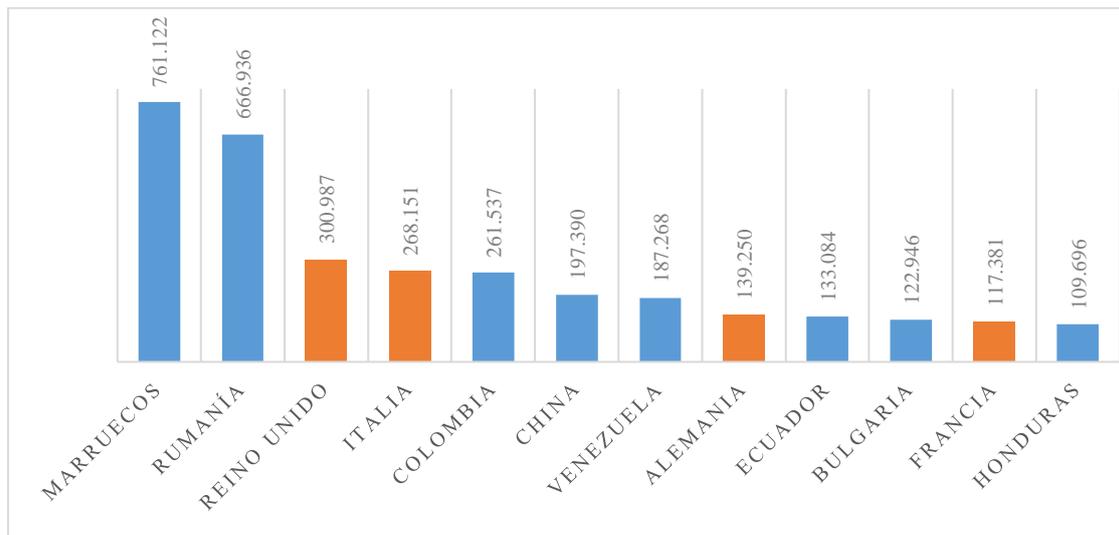
**Gráfico 4.6.** Pirámide poblacional en España



*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE*

Es evidente que en unas pocas décadas la pirámide se invertirá si tenemos en cuenta que la generación del *baby boom* actualmente estaría copando el rango de edad de entre los 45 y los 60 años. Con una tasa tan baja de natalidad, dependeremos del aumento positivo de los flujos migratorios de personas jóvenes para paliar esta situación.

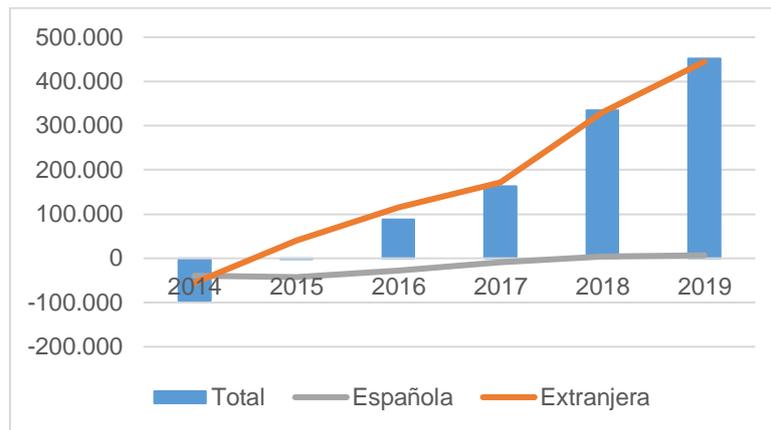
Durante la etapa de bonanza económica (2003-2007) el origen más frecuente de los inmigrantes era latinoamericano, marroquí y rumano. Actualmente (2020), las 12 naciones con más residentes en España son las vistas en el Gráfico 4.7 mostrado a continuación:

**Gráfico 4.7.** Emigrantes con residencia legal en España por origen

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE*

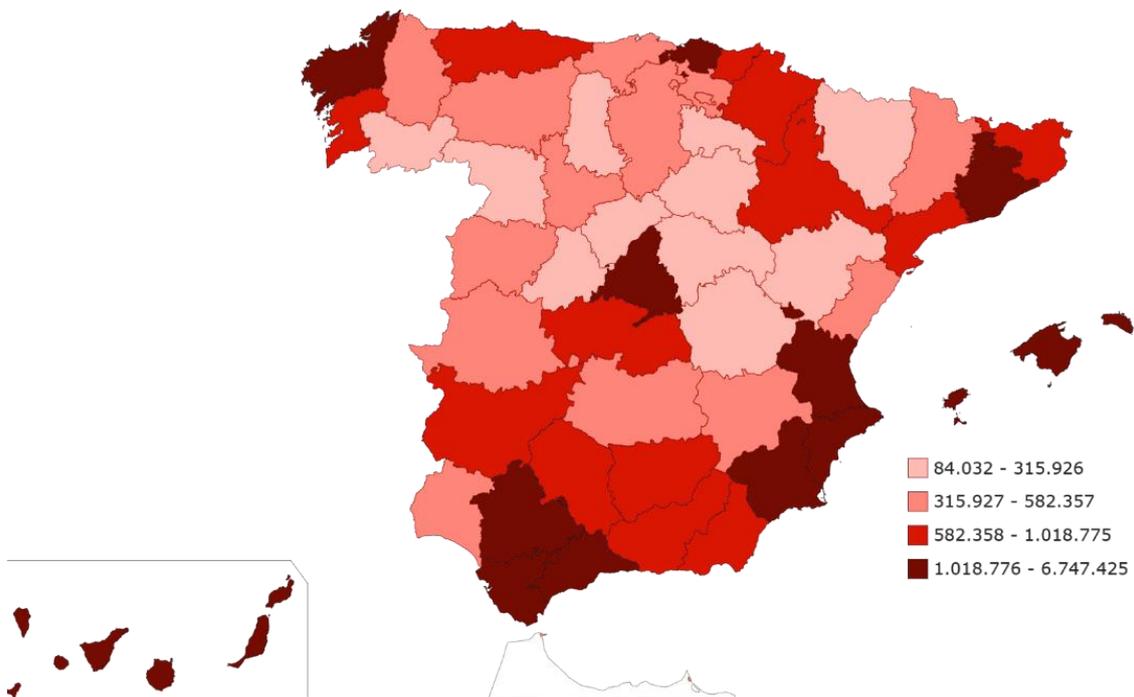
Estas doce nacionalidades agrupan el 62% de la población extranjera total, liderada por las nacionalidades marroquí y rumanas, con una larga trayectoria migratoria. Sin embargo, diferenciaremos entre dos grupos según los motivos de esa migración. El grupo de residentes de nacionalidad inglesa, italiana, alemana y francesa (en naranja) respondería a una migración, mayoritariamente de personas de más de 60 años, en busca de pasar su jubilación en un país con buen clima, un sistema sanitario público de calidad y donde el coste de vida es menor que el de sus países de origen. Mientras, el grupo de países formado por Marruecos, Rumanía, Colombia, China, Venezuela, Ecuador, Bulgaria y Honduras (en azul) se corresponde con una migración de personas jóvenes en busca de mejor calidad de vida, prestaciones sociales y posibilidades laborales.

Como consecuencia del pinchazo de la burbuja inmobiliaria en 2007 y los posteriores años de recesión, muchos inmigrantes regresaron a su país de origen por la pérdida de su empleo y otros muchos españoles emigraron a su vez en busca de oportunidades laborales, siendo Alemania e Reino Unido los destinos predilectos. Esta situación dio lugar a un saldo migratorio negativo, que no se revirtió hasta 2016 gracias a la llegada nuevamente de extranjeros. El regreso de ciudadanos españoles por encima de españoles emigrados no se produjo hasta 2018, y el año 2019 cerró con un saldo migratorio positivo total de 451.391 personas, 6.804 de nacionalidad española y 444.587 de otras nacionalidades, como podemos observar en el Gráfico 4.8. Según las proyecciones realizadas por el INE, la tendencia para los próximos años es el progresivo aumento de estas cifras.

**Gráfico 4.8. Evolución del Saldo Migratorio en España**

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE*

Otro factor socio-demográfico a tener en cuenta es la distribución de la población España es el segundo país de la UE con mayor superficie, con 505.000 km<sup>2</sup>, por detrás de Francia (547.000 km<sup>2</sup>). Según el informe demográfico del año 2019 (Rodríguez Poo, 2020), la densidad poblacional era de en torno a 93 habitantes por km<sup>2</sup>, por debajo de la media de la UE (118 habitantes por km<sup>2</sup>). Sin embargo, la distribución real de la población está muy concentrada en determinadas regiones, dejando grandes áreas territoriales muy vaciadas.

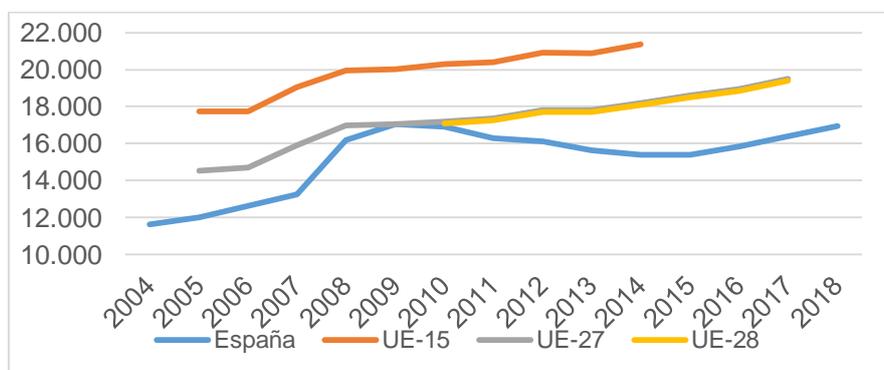
**Figura 4.2. Número de habitantes por provincia en 2019**

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE*

El anterior mapa (Figura 4.2) muestra que las CCAA con un menor tamaño poblacional son Castilla y León, Extremadura y Castilla-La Mancha, mientras que Madrid, Valencia, Cataluña, País Vasco, Baleares y Canarias son las CCAA con mayor número de habitantes. Si regresamos al tercer punto del Capítulo 1, podemos observar que la ubicación de las tiendas pertenecientes a las grandes cadenas de supermercados ecológicos (figura 1.3) coincide, salvo excepciones, con los núcleos urbanos con mayor tamaño poblacional. Este paradigma se debe a que el consumidor habitual de productos ecológicos (frecuencia de consumo diario) constituye en torno a un 10% de la población (Encuesta A), por lo que los minoristas especializados tenderán a situarse en las localizaciones más pobladas con el fin de aumentar el tamaño de su cliente objetivo e incrementar la probabilidad de atraer a una mayor cantidad de clientes potenciales. Por lo que el incremento del consumo per cápita rebaja la necesidad de situarse en grandes ciudades para que una superficie sea rentable.

A su vez, la distribución de la población está muy relacionada con la distribución de la renta. En 2019 los hogares españoles tuvieron unos ingresos medios anuales de 29.132 euros, lo que supone un aumento del 2,5% respecto al año anterior, y una renta media por unidad de consumo de 17.287 euros. No obstante, la distribución de la renta de los hogares españolas está muy desequilibrada entre el norte y el sur del territorio español, siendo las CCAA de Madrid, Euskadi, Navarra, La Rioja, Aragón, Cataluña y las Islas Baleares las de mayores rentas. Esta tendencia es ligeramente alcista, pero aún queda mucho recorrido para alcanzar el nivel de ingresos de la UE, habiendo aún más distancia con las 15 mayores potencias de europeas. En 2017 la renta media por unidad de producto de la UE-28 estaba en 19.387 € y la de España en 16.390 €, una diferencia del 15% (Rodríguez Poo, 2020).

**Gráfico 4.9.** Renta media disponible en euros corrientes

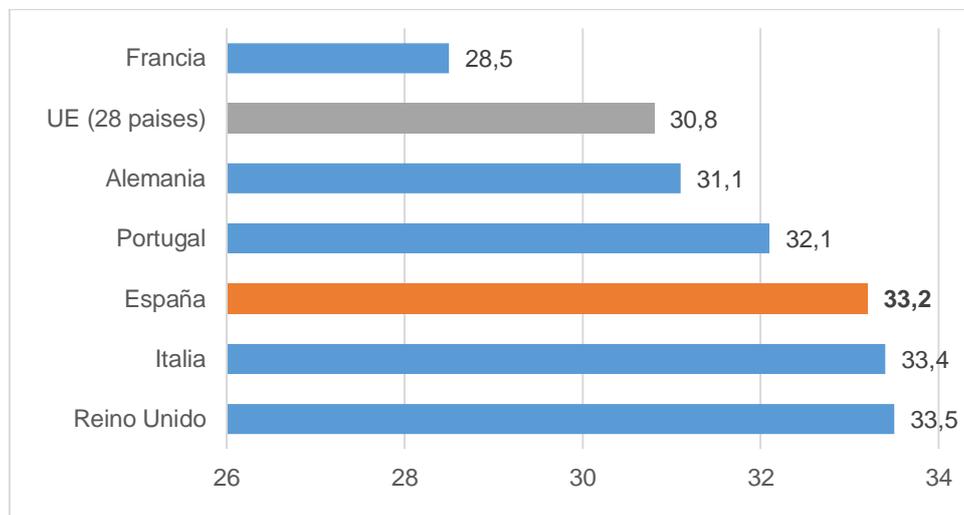


Fuente: Elaboración propia con datos del INE

Por otra parte, la tasa de riesgo de pobreza descendió hasta colocarse en el 20,7%, es decir, casi el 21% de la población tiene ingresos por debajo del 60% del ingreso mediano por unidad de consumo, que en 2018 era de 14.785 euros. Aunque haya disminuido casi en un punto respecto a 2017, estamos hablando de una situación de desigualdad que afecta a un quinto de la población española. El 21% de 47 millones son casi 10 millones de habitantes, un segmento de la población que difícilmente se pueda permitir consumir habitualmente alimentos ecológicos, ya que se decantará por los productos con los precios más bajos con el fin de reducir su gasto alimenticio lo máximo posible. Recordemos que el precio promedio de una cesta de la compra ecológica es entre un 27,5 y un 52% superior al de la cesta convencional.

El indicador más representativo para medir la desigualdad en los ingresos de una población es el Coeficiente de Gini<sup>3</sup>, que en 2018 era del 33,2 en España, lo que refleja una desigualdad en la renta disponible superior en 2,4 puntos a la de la media de los países de la UE, aunque se haya conseguido reducir en 1,5 puntos desde 2014. En el Gráfico 4.10 se muestra el valor de dicho índice en 2018 de algunos países de la UE:

**Gráfico 4.10. Índice de Gini**



*Fuente: elaboración propia a partir de datos de EUROSTAT*

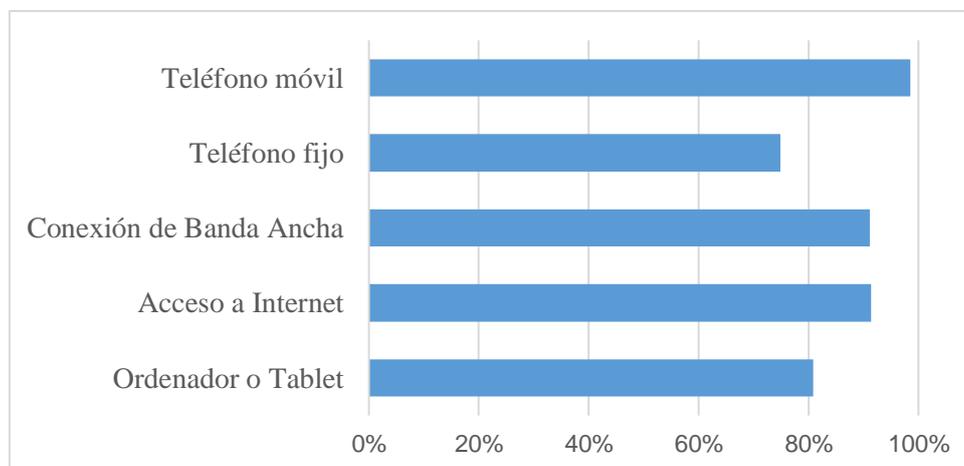
<sup>3</sup> El **Coeficiente de Gini** otorga valores entre 0 y 1, donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una sola persona acapara todos los ingresos).

#### 4.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Es importante analizar el grado de disponibilidad de los diferentes dispositivos electrónico, la accesibilidad a internet y el uso que les da la población española, tanto para conocer el alcance de las campañas publicitarias realizadas en las RRSS como para acotar el tamaño del público potencial de las webs de comercio online. Una parte de la actividad de las empresas comercializadoras ecológicas se desarrolla vía online, lo que requiere al menos un dispositivo electrónico y acceso a internet.

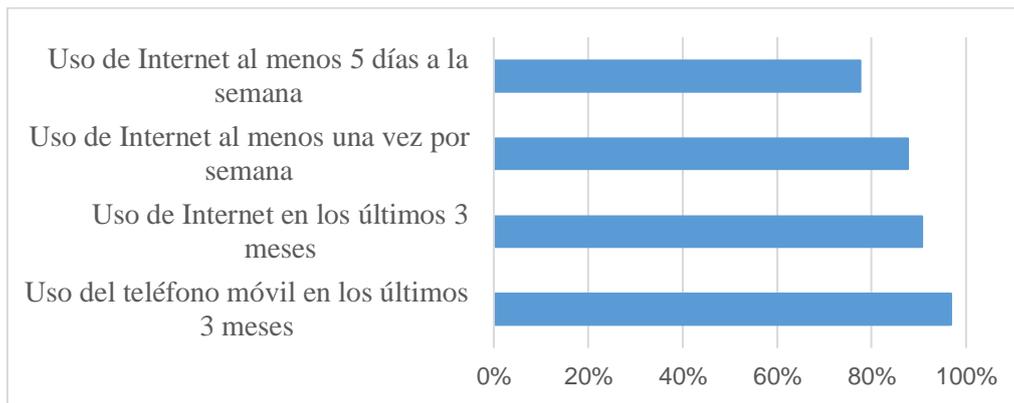
Mediante la *Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en hogares* realizada por el INE (2019b) podemos saber que el 80,9% de los hogares con al menos un miembro de entre 16 y 74 años dispone de algún tipo de ordenador o tablet. En casi la totalidad (98,5%) de las viviendas hay al menos un teléfono móvil, desplazando al teléfono fijo, que ya solo se encuentra en el 74,9% de los hogares, asimismo el 91,4% tiene acceso a internet y de ellos el 91,2% tiene contratada al menos una conexión de Banda Ancha (fibra óptica, ADSL o telefonía móvil 3G/4G).

**Gráfico 4.11.** Tasa de disponibilidad de Equipamiento TIC sobre el total de viviendas



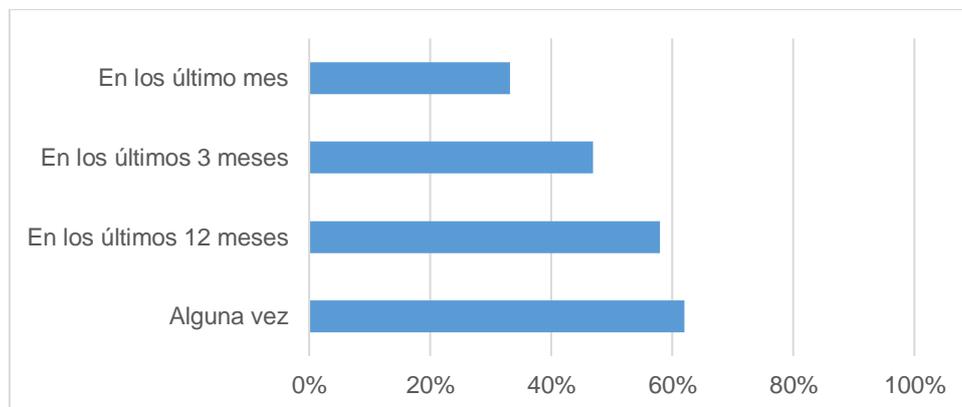
*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE*

En cuanto a la frecuencia de utilización de internet, el 90,7% de las personas de 16 a 74 años ha utilizado internet al menos una vez en los últimos tres meses antes de realizar dicha encuesta, 4,6 puntos más que en 2018, lo que supone un total de 31,7 millones de usuarios. El Gráfico 4.12 muestra a continuación que diariamente (al menos 5 días a la semana) accede el 77,6% de la población de entre 16 y 74 años.

**Gráfico 4.12.** Frecuencia de uso de TIC's por persona

Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

El uso de internet para realizar operaciones de comercio electrónico también está en alza. El 62% de la población de entre 16 y 74 años ha realizado alguna vez una compra mediante internet. De hecho, el 58% realizó al menos una compra online durante 2019 y en torno a un tercio durante el mes anterior a la realización de la encuesta (INE, 2019a).

**Gráfico 4.13.** Frecuencia de compra por internet por persona

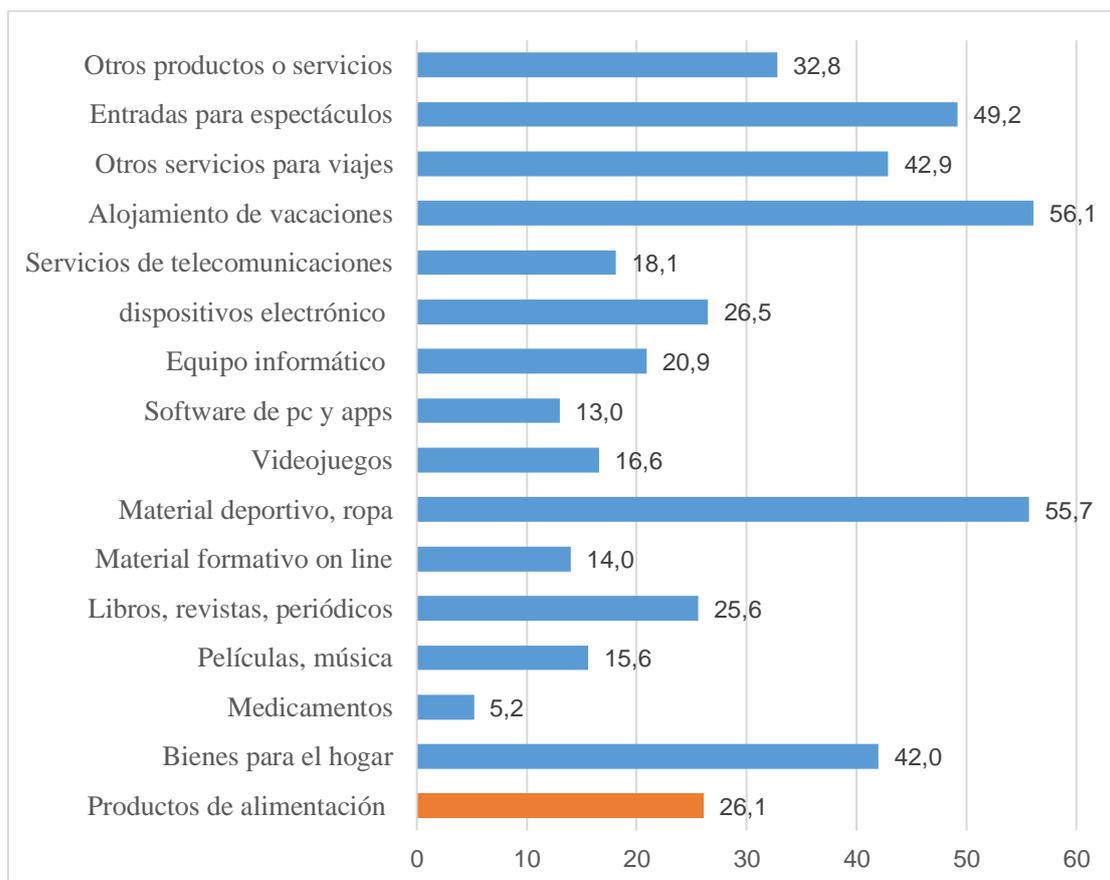
Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

Definitivamente, la implantación del comercio electrónico como un canal de distribución alternativo es un hecho. La información de la última *Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en empresas* (INE, 2020b) refleja que durante 2019 el 25,5% de las empresas de 10 o más empleados realizaron como mínimo una venta online y que las ventas a través del comercio online representaron el 19,3% del total, lo que supone un crecimiento de 5,3 puntos desde 2012. En el caso de las empresas de menos de 10 empleados, el 9,5% realizó alguna venta mediante este canal.

En cuanto al mercado de productos ecológicos, un análisis de 62 páginas webs del sector alimentación publicado por el MAPAMA (2013), de las que el 57,63% vendía exclusivamente productos ecológicos, muestra que en 2012 el 79,66% contaban ya con tienda online y el comercio electrónico representó el 6% los ingresos totales. No se han vuelto a publicar estudios relacionados con las ventas online del mercado ecológico, pero todo apunta a que el crecimiento de este canal ha sido proporcional al crecimiento del sector en los últimos años. De hecho, a 13 de enero de 2021, se observó que 9 de los 100 productos de alimentación más vendidos en Amazon llevan el certificado ecológico europeo, por lo que los negocios especializados no solo compiten entre sí en este canal.

Durante 2019, un 26,1% de las personas de entre 16 y 74 años que hicieron alguna compra online compraron al menos una vez un producto de alimentación, Destacamos esta categoría ya que incluye a los productos de alimentación ecológicos. En el Gráfico 4.14 podemos comparar este porcentaje con el de otros tipos de producto:

**Gráfico 4.14.** *Uso de comercio electrónico por tipo de producto y frecuencia*



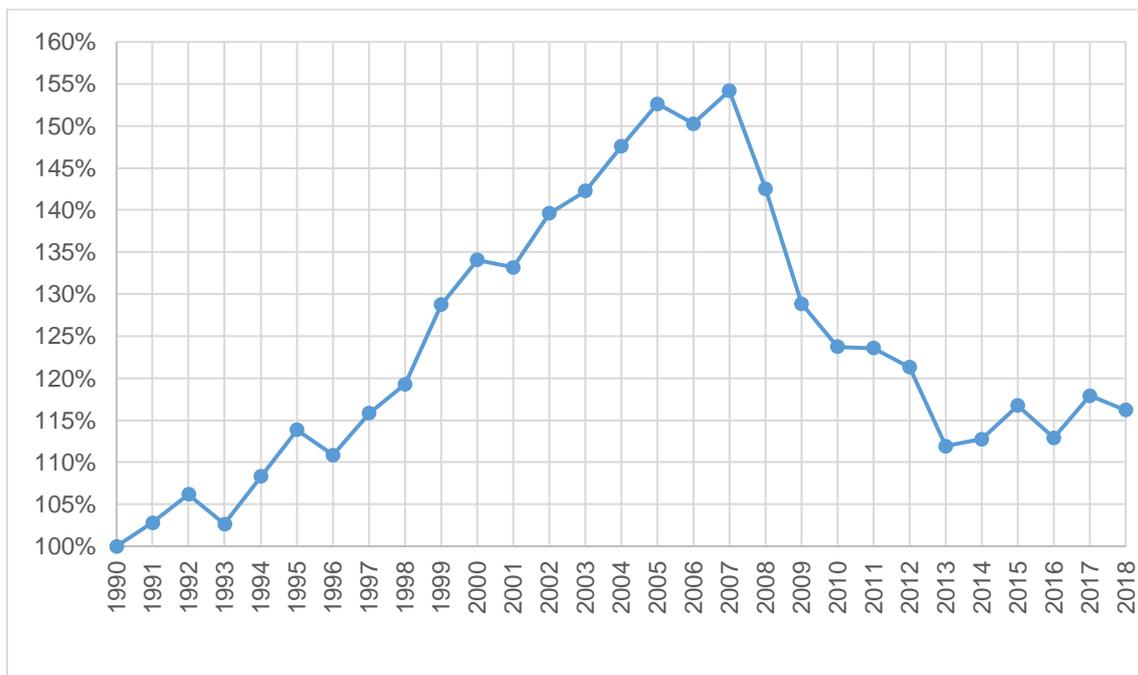
*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE*

#### 4.5. ENTORNO ECOLÓGICO

La información más relevantes y fiables para analizar este vértice han sido obtenidos del informe titulado *Evolución de las emisiones de gases de efecto invernadero en España* (Secretaría Confederal de Medio Ambiente y Movilidad de CCOO, 2018). En dicho documento se analiza la evolución de las principales emisiones, durante la serie temporal 1990-2017, que tienen efecto en el cambio climático y en los niveles de contaminación a nivel nacional. Adicionalmente, se contrastaron estos datos con los presentados en el documento *Inventario Nacional de emisiones de Gases de Efecto Invernadero* (MITECO, 2020), publicado en marzo de 2020 por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, finalmente recogidos para fundamentar los gráficos de este apartado.

Según las *Cuentas Medioambientales* incluidas en el anterior informe, los gases de efecto invernadero (GEI) emitidos en 2018 se redujeron en un 1,45% respecto a 2017, situándose en 334,3 millones de toneladas de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) equivalente, principal gas de efecto invernadero. Un aumento del 16,2% respecto al año 1990, aunque una reducción del 38% respecto a 2007, año en el que más toneladas de CO<sub>2</sub> se emitieron a la atmósfera de toda la serie temporal. Gráfico 4.15:

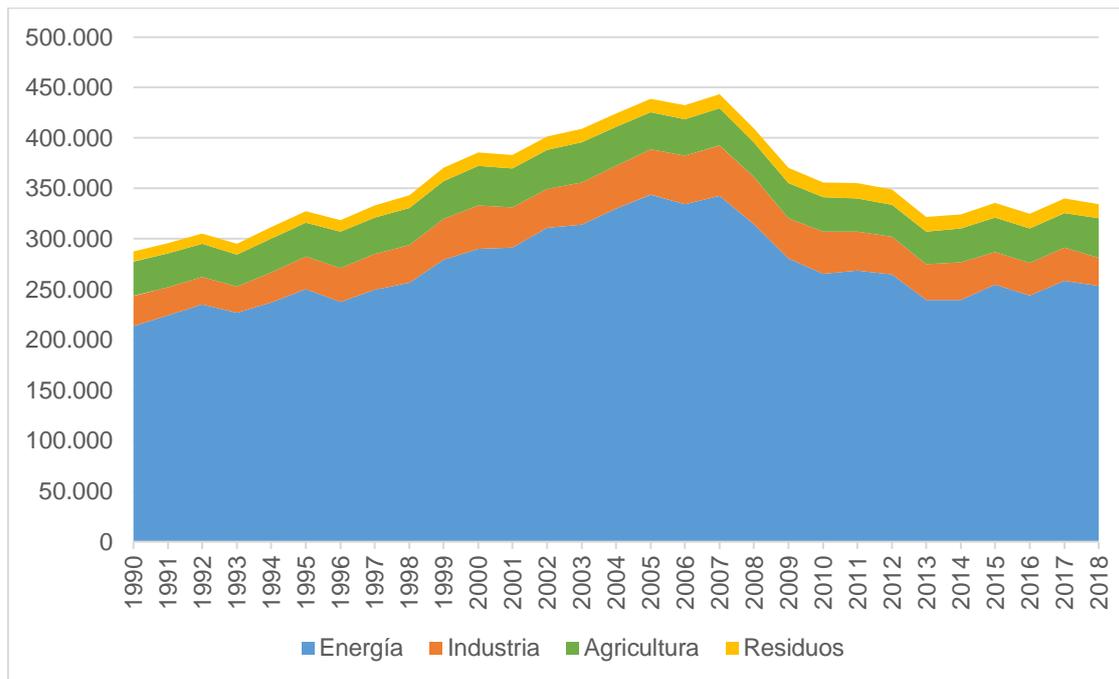
**Gráfico 4.15.** Evolución anual las emisiones de CO<sub>2</sub> respecto al año base 1990



Fuente: elaboración propia a partir de datos del MITECO

Por sectores, en el año 2018 la principal fuente de esas emisiones derivó del sector de la energía (76%), que comprende las actividades primarias, secundarias y terciarias destinadas a la producción, transporte, innovación, manejo y venta de los productos energéticos. Le siguen el sector agrario con un 12% de las emisiones, el sector industrial con un 8% y por último un 4% proveniente del tratamiento de residuos. Gráfico 4.16:

**Gráfico 4.16.** Evolución de las emisiones por sector en miles de toneladas de CO2 equivalente



Fuente: elaboración propia a partir de datos del MITECO

El descenso generalizado de la contaminación no es casualidad, sino que es el resultado de las medidas de protección medioambiental llevadas a cabo por la Administración Pública a lo largo de los últimos años. No obstante, estas decisiones han sido motivadas por la toma de conciencia social respecto al cuidado del medio ambiente y de la salud. Si bien la transición energética en nuestro país hacia fuentes renovables ya es un hecho generalizado —el 17,4% del consumo eléctrico procede de fuentes renovables, que generaron el 38% de toda la energía eléctrica producida en España (Red Eléctrica de España, 2020; Rodríguez Poo, 2020)—, la transición ecológica de los campos de cultivo aún tiene mucho camino que recorrer. Sin embargo, que en pocas décadas hayamos logrado implementar con éxito diversos métodos más respetuosos con el medio ambiente para obtener energía, nos sirve de precedente para ser optimistas ante la sustitución de superficies y métodos agrícolas tradicionales por ecológicos, es decir, de nuestras fuentes de suministro alimenticio.

En cuanto a la concienciación medioambiental de los españoles, es interesante echar un vistazo a las conclusiones del estudio realizado por la Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMC Marcas, 2019) sobre diversos hábitos ecológicos y percepciones de los ciudadanos a lo largo de 2018 (Tabla 4.2):

**Tabla 4.2.** Resultados Encuesta sobre el nivel de concienciación medioambiental

TOTAL O BASTANTE DE ACUERDO	TOTAL	SEXO		EDAD						
		Hombre	Mujer	14 - 19	20 - 24	25 - 34	35 a 44	45 - 54	55 - 64	65 +
La ecología se ha convertido en una necesidad para nuestra sociedad	<b>69,0%</b>	69,0%	68,2%	66,1%	66,3%	68,5%	74,2%	70,8%	68,0%	63,9%
Evito comprar productos nocivos y tóxicos para el medio ambiente	<b>59,3%</b>	56,9%	61,5%	45,1%	54,9%	56,1%	55,2%	56,0%	64,5%	69,0%
Todos los productos son iguales y no hay nada de verdad en sus etiquetas ecológicas	<b>14,1%</b>	14,1%	14,0%	15,9%	12,8%	14,0%	12,8%	14,4%	12,1%	15,9%
Las etiquetas ecológicas son una excusa de las empresas para enriquecerse	<b>29,6%</b>	30,7%	28,5%	30,3%	24,7%	26,2%	28,8%	30,2%	30,6%	321,0%
Estoy dispuesto a renunciar a determinados hábitos para beneficiar al medio ambiente	<b>62,6%</b>	59,7%	65,3%	51,7%	56,7%	59,0%	64,7%	62,3%	66,1%	65,6%
Hago un esfuerzo intencionado por reciclar	<b>71,0%</b>	69,8%	72,1%	63,7%	68,8%	65,9%	66,4%	72,7%	76,3%	76,0%

*Fuente: adaptación de los resultados de la encuesta (AIMC Marcas, 2019, p. 2)*

Los resultados muestran que aún existe un significativo 14,1% de personas que directamente niega los atributos diferenciadores de la agricultura ecológica, y un preocupante 29,6% que cree que las etiquetas ecológicas son un engaño que utilizan las empresas para enriquecerse. Por el contrario, casi un 60% de los encuestados evita comprar productos nocivos y tóxicos para el medio ambiente y en torno al 70% es consciente de que el ecologismo es una necesidad para el desarrollo humano. Tanto es así que el 71% asegura reciclar y el 62,3 estaría abierto a renunciar a determinados hábitos en favor del medio ambiente. Observando las respuestas de los diferentes segmentos de población, la encuesta concluye con que las mujeres están más dispuestas a cambiar sus hábitos en pos de beneficiar al medio ambiente y que, a medida que los individuos envejecen, la concienciación medioambiental se incrementa. Sin embargo, la generación *millennial* (grupo formado por los individuos de entre 20 y 34 años) es la que más confía en la regulación sobre productos ecológicos.

## **4.6. ENTORNO LEGAL**

Debido a las particularidades del modelo de negocio, deberemos tener presentes los tres siguientes marcos regulatorios bien diferenciados:

- Marco regulatorio relativo a las actividades agrícolas ecológicas
- Normativa sobre distribución de productos ecológicos
- Legislación sobre comercio electrónico

### **4.6.1. Marco regulatorio de la Agricultura Ecológica**

Aunque la actividad de la compañía no abarque la explotación agrícola ni ninguna de sus procesos intermedios, sí que esta se verá fuertemente condicionada por la normativa relativa al sector agrícola. El modelo de negocio de MasQueBio guarda una estrecha relación con sus proveedores y cualquier cambio en la normativa podría afectar a la disponibilidad, los precios de venta, la presentación o a las condiciones de venta.

El sector agrícola es un sector fuertemente regulado, más aún cuando nos referimos al sector específico de la agricultura ecológica. Existe legislación propia a nivel europeo, nacional y autonómico, aunque el europeo es el más relevante ya que trata de homogeneizar la legislación de todos los países de la UE. Desde el 30 de mayo de 2018, la producción ecológica se encuentra regulada por el Reglamento (UE) 2018/848 del Consejo Europeo, donde además se indican las normas referentes al etiquetado y se establecen los principales aspectos relativos a la comercialización y distribución.

### **4.6.2. Normativa sobre distribución de productos de origen ecológico**

Este punto es el más relevante para el desarrollo de la actividad principal de la empresa, por lo que deberá prestar especial atención a la legislación pertinente. Como cualquier otra empresa del sector alimentación, deberá estar inscrita en el registro de empresas alimentarias (RGSA) de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), de acuerdo con el Real Decreto 1712/1991. Además, deberá obedecer a una serie de reglamentos y normas específicas en cuanto al control de calidad, el etiquetado y las condiciones de transporte:

**Control de calidad.** En el Reglamento 2018/848, anteriormente mencionado, se define la producción ecológica como “aquella que elabora alimentos demandados por unos consumidores específicos que buscan productos de calidad que cuiden y respeten el planeta Tierra y sus recursos naturales, así como a los animales utilizados para dicha producción” (Parlamento Europeo y Consejo de la UE, 2018). Además, los productores deben garantizar la transparencia, así como la supervisión de todas las etapas de la vida del producto ecológico para garantizar la calidad de este. El cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento se controla mediante un sistema basado en el Reglamento (CE) nº 882/2004 y en medidas precautorias y de control establecidas por la Comisión. Este sistema garantiza la trazabilidad de los alimentos de acuerdo con el Reglamento (CE) nº 178/2002.

La trazabilidad se define en este mismo reglamento como “aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado, a través de herramientas determinadas” y es obligatorio mantener registros sobre la trazabilidad de los alimentos, piensos y animales dedicados a la producción de alimentos y productos ecológicos. Estos registros de trazabilidad deben efectuarse a lo largo de toda la cadena de suministro, incluyendo los operadores logísticos, e incluirán como mínimo el identificador del lote y la fecha de caducidad o de consumo preferente. En la práctica, la trazabilidad se suele implementar con sistemas informáticos y de identificación de lotes, como las etiquetas de código de barras EAN.

**Etiquetado de productos ecológicos.** Desde el 1 de junio de 2010 es obligatoria la utilización, fácilmente visible en el envase, del logotipo de la UE (Figura 4.3) en los productos alimenticios que lógicamente cumplan con todos los requisitos vistos en el Reglamento 2018/848. Este logo debe garantizar al consumidor final plenas garantías sobre que el origen y la calidad del producto cumple los requisitos establecidos para todos los países de la UE por el Reglamento de agricultura ecológica.

**Figura 4.3.** Logotipo ecológico de la UE

Fuente: Reglamento (UE) 271/2010 de la Comisión (de 24 de marzo de 2010)

Además de este logo, un producto puede contar con más logos ecológicos certificados tanto por organismos públicos como privados. En el envase se deberá visionar la referencia del organismo de control que certifica el producto, así como una indicación del lugar de procedencia de las materias primas que componen el producto. En España se diferencian 17 sellos ecológicos (Figura 4.4) correspondientes a los 17 Consejos Regulatorios Autonómicos y que deben acompañar logo europeo. Por el contrario, cuando el producto es importado no es necesario un sello específico sobre su origen, aunque si su especificación por escrito.

**Figura 4.4.** Sellos oficiales de los Consejos Regulatorios de Agricultura Ecológica de las CCAA

Fuente: (EcoLOGICAL, 2017)

Las certificaciones privadas son un valor añadido en un sector tan regulado como el ecológico. Cada organismo certificador exige una serie de requisitos a mayores de los establecidos por la UE, por eso sus logos adquieren un carácter de calidad extra percibido por los consumidores. Estos organismos privados deben estar acreditados de acuerdo con la última versión de la norma ISO IEC 17065:2012.

*Figura 4.5. Certificados genéricos*



*Fuente: las respectivas páginas webs de empresa*

*Figura 4.6. Certificados especializados en alimentación*



*Fuente: las respectivas páginas webs de empresa*

*Figura 4.7. Certificados especializados en cosmética*



*Fuente: las respectivas páginas webs de empresa*

**Almacenamiento y transporte.** Como cualquier otro tipo de producto alimentario, los alimentos ecológicos están incluidos en el Real Decreto 2483/1986, de 14 de noviembre, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre Condiciones Generales de Transporte Terrestre de Alimentos y Productos Alimentarios a Temperatura Regulada (Ministerio de Relaciones con las Cortes y de la Secretaría del Gobierno, 1986). Mientras que en el Reglamento (CE) nº 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004 (Parlamento Europeo y Consejo de la UE, 2004), relativo a la higiene de

los productos alimenticios, se especifican los requisitos para el almacenamiento y el transporte y el marcado sanitario.

La aplicación de la normativa y su control es competencia de la Dirección General de Industria y Mercados Alimentarios del Ministerio de Medio Ambiente y, Medio Rural y Marino, a través de la Subdirección General de Planificación y Control Alimentarios y, en lo relativo a la seguridad alimentaria, de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN), Organismo Autónomo adscrito al Ministerio de Sanidad y Consumo. El objetivo es asegurar que se cumplen todas las condiciones óptimas en todos los puntos de la cadena de suministro.

#### **4.6.3. Legislación sobre comercio electrónico**

La actividad de la empresa también incluye el canal online a través de su página web, por lo que deberemos tener en cuenta la legislación relativa al uso de datos personales de terceros. En concreto, el comercio electrónico está regulado por una normativa que garantiza el trato correcto de la información y las operaciones de compra-venta online de manera legal a nivel nacional e internacional. Según la Asociación Española de Comercio Electrónico y Marketing Relacional (AECER, s. f.), las principales leyes que garantizan la protección de datos en materia de comercio electrónico son las siguientes:

- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y el Comercio Electrónico (LSSICE). Su finalidad es la de proteger los derechos de los consumidores y usuarios de productos y servicios a través de internet.
- Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios (LGDCU). Se especifica la información que debe facilitar a los consumidores en los contratos que se realicen a través de internet, el plazo máximo de entrega desde la confirmación del pedido y el derecho de devolución o cancelación.
- Ley Orgánica de Protección de Datos (LOPD). El cumplimiento de esta ley implica el registro de la web en la Agencia Española de Protección de Datos para dejar constancia del registro de la recopilación de datos de manera legal.
- Ley de Ordenación del Comercio Minorista. Esta ley establece que en las ventas online, el IVA corresponde al país del consumidor, no donde el vendedor tenga su domicilio fiscal.

## 5. ANÁLISIS DEL CASO: ECOMERCADOS MÁSQUEBIO

La historia de los Ecomercados MásQueBio se remonta a los años 70, cuando su fundadora abrió en la ciudad de León la primera tienda de alimentación, dietética y macrobiótica natural en León con el nombre de OSHAWA, a la que siguieron dos más; una como extensión de la primera en otro punto de la ciudad y otra dedicada a la apicultura y a la venta de la miel, complementada también con productos de dietética y fitoterapia (MásQueBio, 2020).

En 1980 nace Natimel SL con el propósito de desarrollar productos de dietética y suplementación a partir de plantas cultivadas bajo los estándares de la agricultura ecológica y, en 1994, se asocia con el laboratorio italiano Marvel 80 para desarrollar su propia línea de cosmética natural (NATIMEL, 2020).

*Figura 5.1. Logos de MásQueBio ecomercados y Natimel SL*



*Fuente: las respectivas páginas webs*

Actualmente, Natimel es distribuidora nacional de varias marcas de alimentación y de sus propias líneas de cosmética, higiene y dietética; productos que complementan la oferta total ofrecida en sus dos únicas tiendas, las dos bajo el nombre de MásQueBio. Tanto en las tiendas físicas como en su página web, Natimel ofrece un gran catálogo de productos exclusivamente ecológicos –más de 3.000 referencias– de distintas marcas, precios, tamaños y formatos; lo que permite a su clientela escoger entre un gran abanico de alternativas. Haciendo una segmentación del catálogo ofertado podemos agruparlas en 6 grandes categorías de producto:

- **Alimentación.** Los consumidores tienen a su disposición alimentos secos, frescos y congelados tanto de origen animal como de origen vegetal (semillas, cereales, legumbres, frutas deshidratadas y caramelos a granel); una sección específica de alimentos sin gluten, otra de alimentación japonesa y otra para bebés; múltiples tipos de pan y empanadas y bollería recién horneados; y distintas bebidas con y sin alcohol.

*Figura 5.2. Sección de Alimentación fresca y a granel*



*Fuente: [www.guiagastronomicadeleon.es](http://www.guiagastronomicadeleon.es)*

- **Apicultura.** Las tiendas MasQueBio siguen teniendo una relación muy estrecha con esta actividad, ya que la familia Velasco lleva practicando este oficio desde hace generaciones. Tal es la dedicación que comercializan su propia marca, junto a otras mieles de distintas procedencias, mezclas y variedades, además de ofrecer trajes especializados y herramientas de trabajo para desarrollar dicha actividad.
- **Cosmética.** En esta sección nos encontramos con todo tipo de cremas, polvos, líquidos y sustancias en general relacionadas con la salud capilar y dermatológica de origen ecológico, es decir, sin sustancias químicas artificiales. Así, entran en esta categoría los distintos productos de belleza: cremas para distintas necesidades y de diferentes componentes naturales; múltiples alternativas en productos de higiene personal como desodorantes, champús, acondicionadores, geles de baño, pastillas de jabón, lociones, aceites, dentífricos, cepillos de diente y demás; e incluso productos naturales para el cuidado de cabello, ojos, oídos y uñas.

- **Dietética, fitoterapia y herbolario.** Incluimos en esta categoría productos de origen vegetal diseñados para la prevención, la curación o el alivio del organismo de las personas. Estos pueden ser en forma de pastillas, comprimidos, jarabe, aceite esencial, líquido, ampolla, gotas, etc. Dentro de esta sección, los lineales están configurados mediante subcategorías según la afección para la que está concebido el producto: intestino, visión, respiración, resfriado, resistencia, insomnio, alergia, jaqueca y vitaminas. En lo relacionado a herbolario: plantas para infusionar e infusiones ya dosificadas.

*Figura 5.3. Sección de Fitoterapia*



*Fuente: [www.guiagastronomicadeleon.es](http://www.guiagastronomicadeleon.es)*

- **Higiene femenina y de bebé.** Se trata de productos con poca trayectoria en el mercado ecológico, pero que han tenido una gran aceptación. Aquí encontramos productos para la higiene femenina como tampones, compresas, copas menstruales; y productos para bebés, como pañales, toallitas y cremas de origen ecológico.
- **Limpieza del hogar.** En MasQueBio los clientes tienen a su disposición diversos productos de limpieza para la ropa y para distintas superficies, en formato líquido, sólido o en polvo. Recientemente se puede adquirir cualquier detergente a granel para la reutilización del envase.

Las dos tiendas MasQueBio se sitúan en la ciudad más poblada de la provincia de León, en zonas con elevado tránsito peatonal y donde generalmente habitan los clientes potenciales, es decir, los ciudadanos con rentas superiores a la media. El establecimiento más grande, con unos 600 m<sup>2</sup> habilitados a la venta sumando las dos plantas que la

componen, se encuentra en la calle Lope de Vega que, aunque no sea una de las calles más transitadas, su letrero es visible desde dos vías principales con elevada afluencia de gente, una es la Avenida Padre Isla y la otra la Gran Vía de San Marcos, y se sitúa en las inmediaciones de la principal vía comercial de la capital, la Av. Ordoño II.

*Figura 5.4. Fachada tienda MQB C/Lope de Vega, 3*



*Fuente: www.guiagastronómicadeleon.es*

La segunda tienda, más pequeña (unos 180 m<sup>2</sup>), también está situada en la arista de un edificio, en la calle Fray Luis de León. Aunque está más alejada del centro de la ciudad se trata de una zona de alto valor estratégico, ya que se encuentra en frente de una de las puertas principales de El Corte Inglés, por donde continuamente entra y sale gente casi todos los días del año. Esta empresa española basa su imagen en la calidad, atrayendo a clientes más exquisitos que, por lo general, perciben ingresos medio-altos.

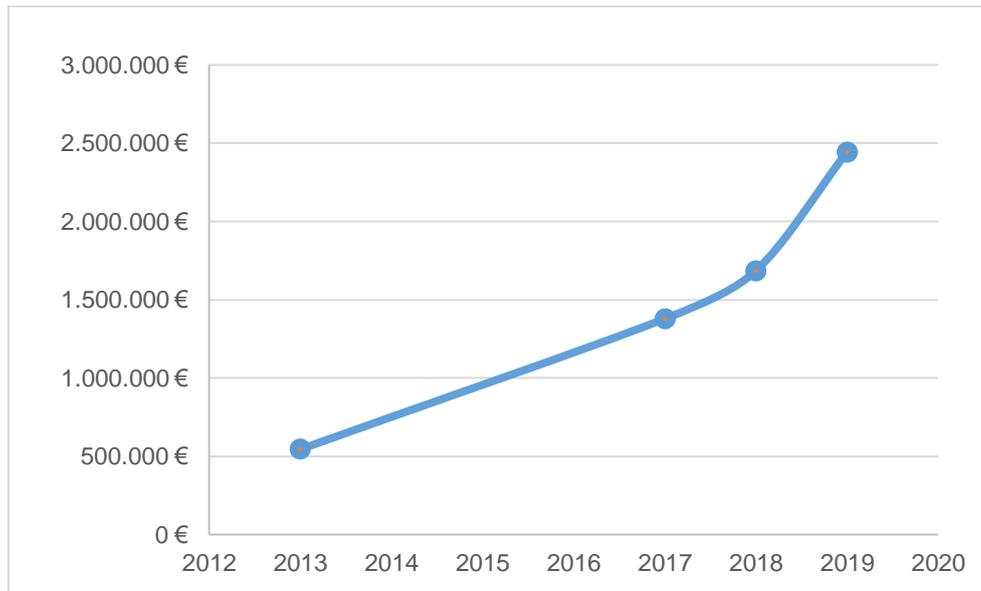
*Figura 5.5. Fachada tienda MQB C/Fray Luis de León*



*Fuente: www.guiagastronómicadeleon.es*

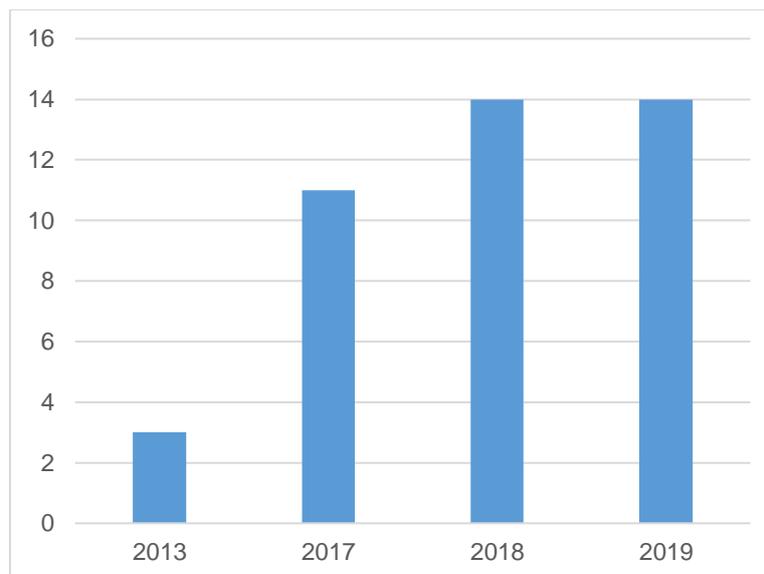
El incremento de los ingresos de explotación de Natimel SL (Gráfico 5.1) a partir de la apertura de los Ecomercados MásQueBio, entre 2014 y 2016, es un perfecto ejemplo del desarrollo que ha experimentado el mercado interno ecológico en menos de una década. Entre 2013 y 2019 aumentó la facturación un 450% y aumentó el número de trabajadores de tres a catorce empleados como podemos observar en el Gráfico 5.2.

**Gráfico 5.1.** Evolución de los ingresos de explotación de Natimel SL



*Fuente: Base de Datos SABI*

**Gráfico 5.2.** Evolución de la plantilla de Natimel SL



*Fuente: Base de Datos SABI*

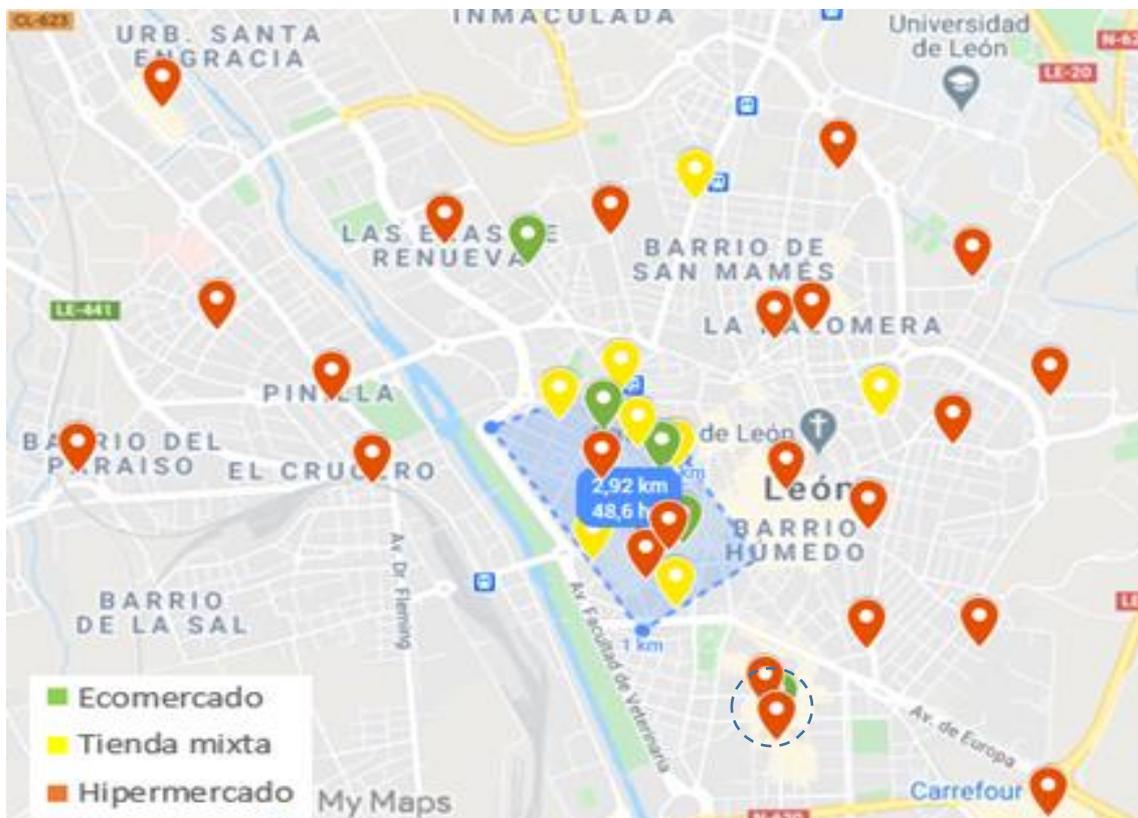
## 5.1. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta muy útil a la hora de determinar el nivel de competencia de un determinado sector y ayuda a identificar las oportunidades y amenazas que componen el entorno específico en el que se encuentra la empresa (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012). A efectos de este trabajo acotaremos el microentorno a la ciudad de León y valoraremos el poder de negociación de clientes y proveedores desde el prisma de ecomercados MQB.

### 5.1.1. La intensidad de la competencia actual

En la ciudad de León conviven un total de 37 establecimientos que ofrecen productos ecológicos en su catálogo: de esa cifra 24 corresponden a supermercados e hipermercados convencionales; sumando herbolarios, tiendas pequeñas donde los productos ecológicos conviven con los tradicionales y negocios especializados en una única línea ecológica, obtenemos ocho establecimientos; los cinco restantes son los que podemos llamar ecomercados o supermercados ecológicos (incluidas las dos tiendas MásQueBio).

*Figura 5.6. Distribución de la competencia en León*



*Fuente: elaboración propia*

En el mapa encabezado como Figura 5.6 podemos observar que las grandes superficies se encuentran dispersas por toda la ciudad con el fin de acercarse a la mayor cantidad de personas posible y explotar la ventaja competitiva de la proximidad, mientras que el 70% de las tiendas especializadas o mixtas se encuentran en la zona más céntrica y comercial de la ciudad (en un área menor de 50 hectáreas). La razón de esta ubicación es acercarse lo máximo posible al cliente objetivo y aprovechar las sinergias con otros comercios próximos, ya que si tu cliente no puede completar su compra en tu negocio, mejor estar cerca de otros comercios que la complementen.

No parece un número de competidores demasiado elevado para una ciudad de 140.000 habitantes (200.000 contando el alfoz) contando con que cada tipo de establecimiento lleva a cabo una estrategia competitiva distinta: mientras que los del canal convencional atraen a un público más genérico mediante precios más bajos y promociones, los ecomercados compiten por dar una mejor atención al cliente y la mayor calidad y variedad para diferenciarse del resto, atrayendo a un público más selecto.

### ***5.1.2. La amenaza de entrada de nuevos competidores***

Por el momento, el canal especializado está compuesto por negocios locales aunque, si el crecimiento en el consumo ecológico continúa al mismo ritmo, las grandes cadenas españolas de ecomercados como Veritas y Herbolarios Navarro podrían poner los ojos en León y absorber una buena parte de ese crecimiento, aprovechando su condición de líderes en el sector y la experiencia adquirida en otros procesos de expansión. Asimismo, como en cualquier otro sector, hay que tener presente la inversión extranjera; en otras zonas de España ya se han instalado cadenas internacionales de supermercados ecológicos y no es descabellado pensar que en un futuro se introduzcan empresas extranjeras, de países donde el mercado esté más saturado.

En cuanto al canal convencional, la única gran superficie que aún no se ha subido al carro de la alimentación ecológica es Mercadona, con seis puntos de venta en León y que goza de una gran aceptación. En sus estantes, junto al resto, se puede encontrar algún producto ecológico, pero no cuentan con un lineal específico ni con marca blanca ecológica como el resto de superficies. Su equipo directivo no ha manifestado una intención de llevar a cabo una penetración en el mercado eco, pero está claro que un cambio de dirección hacia este ámbito tendría gran impacto sobre la cuota de mercado.

Por otro lado, no hay que olvidar que el volumen de negocio global a través de internet lleva años experimentando un fuerte crecimiento y moldeando los hábitos de compra de los consumidores, como ya detallamos en análisis del entorno tecnológico. Esta tendencia también es notable en el mercado ecológico y por ende la mayoría de tiendas especializadas también operan en este canal. Sin embargo, cada año crece el número de comercios exclusivamente online, sin punto físico de venta; la mayoría productores y cooperativas de agricultores que venden sus productos sin necesidad de intermediarios, lo que abarata los costes y por tanto el precio final.

Por último, no solo hay que estar pendientes de los movimientos del sector alimentación, pues la amenaza también puede venir de otros sectores. Arenal Perfumerías es una empresa de cosméticos presente en varias provincias del noroeste de España, con un total de 52 tiendas, y tradicionalmente su actividad económica englobaba la venta de perfumería, cosmética, maquillaje e higiene, es decir, operaba únicamente en el sector cosmético. Sin embargo, con la explosión del mercado ecológico empezaron a introducir líneas de belleza, higiene, hogar y cabello ecológicas en su catálogo. Ante el éxito de esta decisión, han dado un paso más allá y han penetrado en el mercado alimenticio ecológico mediante la estrategia de diversificación horizontal no relacionada, contando cada tienda con una sección específica dedicada a este tipo de producto en la que se ofrecen unas 350 referencias (Figura 5.7). Este tipo de irrupción el mercado es el que a la larga puede hacer peligrar la supervivencia de ecomercados especializados como MQB, remontémonos a la Tabla 1.2, por la que deducimos que la tendencia de los mercados mundiales donde más productos ecológicos se consumen es la desaparición de las tiendas especializadas, debido a la absorción de las ventas por el canal convencional.

**Figura 5.7.** Lineal de alimentación ecológica en Arenal Perfumería, León



*Fuente: elaboración propia*

### 5.1.3. La amenaza de ingreso de productos sustitutivos

Recientemente se está intensificando la demanda de los llamados *productos de proximidad* que, aunque a priori pueda parecer una ramificación del consumo ecológico, si nos atenemos a su manifiesto no existe concordancia con los aspectos fundamentales del producto ecológico. Sus partidarios promueven la adquisición de productos de la tierra, es decir, que cada población geográfica consuma los alimentos de temporada que se den en las tierras aledañas, con el objetivo de potenciar la economía local, impulsar al pequeño comerciante y al agricultor local y reducir los niveles de contaminación, ya que al prescindir de las importaciones se estaría eliminando el transporte de larga distancia y su consecuente gasto energético.

Es cierto que gracias al clima de nuestro país podemos disponer de una variedad amplia de alimentos, sin embargo si los queremos consumir durante todo el año estaríamos incumpliendo con el principal objetivo del movimiento mencionado. Las condiciones climáticas de cada región del mundo son muy dispares, por lo que los movimientos importadores y exportadores son fundamentales para el desarrollo del mercado ecológico global. Afortunadamente para el sector ecológico, este movimiento se limita a frutas, hortalizas y legumbres que se ofertan en los mercados itinerantes y por ahora sus seguidores no tienen una gran representación en la sociedad.

Otra amenaza son los productos que se venden en los supermercados convencionales que se intentan aprovechar del tirón de las denominaciones *Eco*, *Bio*, *Natural* y *Orgánico*, y comercializan en sus estantes productos con envoltorios y diseños de color verde con esos conceptos en grande con el fin de engañar a los clientes que desconocen la normativa y el significado de los sellos ecológicos, de los que carecen obviamente estos productos engañosos.

#### **5.1.4. El poder de negociación de los proveedores**

El número de operadores mayoristas está creciendo anualmente pero la estructura de la distribución mayorista aún está compuesta por un número razonable de operadores y con un tamaño y una capacidad de distribución bastante equitativa entre ellos. Es corriente en este sector que los propios operadores industriales realicen la tarea de distribución mayorista y que la logística sea gestionada por terceros, ya que en el canal especializado el tamaño de los pedidos suele ser pequeño (1 palé o menos por proveedor)

Por una parte, la función del minorista se realiza desde los supermercados MQB, incluyendo servicio a domicilio en toda España. Por otra parte, Natimel es el distribuidor, generalmente dirigido al canal HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías) y a otras tiendas de alimentación ecológicas, de un catálogo de productos definido sobre los que tiene los derechos de distribución mayorista otorgados por los fabricantes. Este acuerdo de exclusividad sobre la distribución nacional de ciertos productos de distintas marcas proporciona una fuente extra de ingresos y un margen de beneficio superior al del mercado minorista, derivado de unas condiciones ventajosas sobre dichos productos. Se trata de una alianza simbiótica para ambas partes, ya que la marca o fabricante, en su mayoría extranjeros, se ahorran los gastos derivados del almacenamiento y transporte, y de personal comercial con conocimientos especializados en el mercado interno que promocióne sus productos en los miles de establecimientos del país. Esta es una lista de marcas cuyas empresas tienen acuerdos de colaboración a largo plazo.

- **Marcas de alimentación:** Alb-Gold, Engel, Favrichon, Cicioni, My Love My Life, Vivani, Rother Bräu, Kitu, Asana, Kom Vida, Kourellas, AlterNativa3, Econoce, Auga, Anaconda, Natumi, Achard Vincent, Leeb, BeGreen!, TerraSana, Camelia.
- **Marcas de cosmética:** Tiger Balm, Bional, Wellela.
- **Marcas de suplementación y dietética:** VitaSil, Purasana, Biotechnie, Biover, Yerbal, MundoNatural.

Además de estas colaboraciones, Natimel comercializa su propia marca de cosmética e higiene –Boho–, por lo que los ecomercados MQB poseen una gran cartera de proveedores complementada con fuertes alianzas con muchos de ellos y de marcas propias para reducir el grado de dependencia con terceros.

### **5.1.5. El poder de negociación de los consumidores**

MQB cuenta con un grado de fidelización por encima de la media del sector alimenticio; de hecho, la mayor parte de los clientes habituales poseen tarjeta de cliente debido a las ventajas ofrecidas mediante un sistema de puntos por volumen de compra que es recompensado con descuentos o regalos en compras futuras. Además de campañas de marketing continuas en RRSS, en canales de radio y televisión locales, en cartelería, es usual que en fechas señaladas se realicen promociones. En la semana del 14 de febrero (San Valentín) de 2020 acudieron 217 personas a MQB Lope de Vega a realizar sus compras atraídas por un regalo por cliente sin mínimo de gasto; el gasto medio por persona fue de 31,33 € y el 49% ya estaban fidelizados, o sea, disponían de tarjeta de cliente.

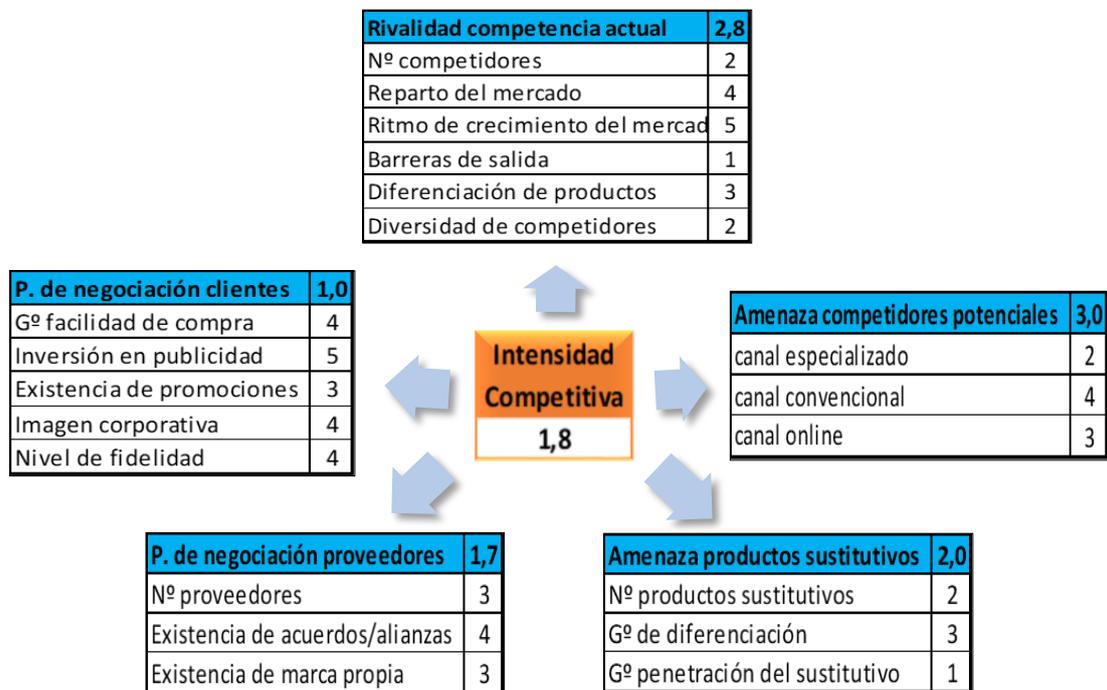
Los establecimientos MQB no solo ofrecen productos tangibles, sino que entre su plantilla cuentan con profesionales que ofrecen otros servicios. Así, cuenta con una nutricionista titulada y con una especialista en cosmética que ofrece análisis gratuitos de la piel y del cabello con las posteriores recomendaciones para su cuidado. Además, periódicamente se organizan gratuitamente talleres sobre nutrición, dietética y cosmética en sus instalaciones, impartidas por personal de la empresa con altos conocimientos en el tema o en otras ocasiones por representantes de marcas proveedoras. Todos estos talleres y promociones se anuncian en las RRSS más populares, su página web y en su app, que cuenta ya con más de 100 descargas, para mantener una comunicación cercana y constante con el cliente.

Estas acciones e inversiones en publicidad son un esfuerzo necesario para diferenciarse de la competencia y crearse una imagen corporativa respetada, sobre todo en internet, donde los consumidores tienen al alcance de la mano una poderosa herramienta para informarse sobre la opinión y la experiencia de otros. MQB Lope de Vega es la tienda ecológica de León (ecomercados más tiendas mixtas) con más comentarios en google (170), lo que ofrece más diversidad de opiniones, siendo aun así el grado de satisfacción del cliente notablemente elevado, con una puntuación media de 4,4 estrellas sobre 5.

## 5.2. GRADO DE RIVALIDAD COMPETITIVA DEL MERCADO

El análisis detallado de cada una de las cinco fuerzas nos permite determinar el nivel de rivalidad competitiva del sector minorista ecológico en León desde la posición de MásQueBio. Mediante la asignación de valores cuantitativos a los aspectos estratégicos que conforman cada fuerza y el resultante valor de cada una de ellas a partir de la media de las puntuaciones de sus integrantes (el poder de negociación de clientes y proveedores se calcula restando la media de los valores a la puntuación máxima, 5), podemos cuantificar el grado de intensidad competitiva; donde 1 representa el valor más bajo (*muy pocos / muy bajo*) y 5 el valor más elevado (*muchos / muy alto*). El resultado final de éste método se dispone en la Figura 5.8:

**Figura 5.8.** Grado de intensidad competitiva de ecomercados MQB



Fuente: elaboración propia

Como resultado obtenemos un bajo nivel de amenaza en cuanto a la entrada de productos sustitutivos en el mercado, un escaso poder de negociación tanto de clientes como proveedores y un nivel medio de amenaza de entrada de competidores potenciales y de rivalidad con la competencia actual. Lo que converge en un grado de rivalidad competitiva de 1,8 puntos sobre 5, resultado de la media de las puntuaciones de las Cinco Fuerzas. Es decir, un nivel bajo que, de mantenerse constante aseguraría el crecimiento de MásQueBio en el mercado interno de León a medio plazo.

### 5.3. ANALISIS DAFO DE MÁSQUEBIO

El análisis externo de la caracterización y del comportamiento de la actividad sectorial en todos los segmentos de la cadena de suministro, y el conocimiento del macroentorno en el que se desarrollan tales actividades, permiten ahora identificar y evaluar las oportunidades y amenazas a las que se exponen todas las empresas del sector minorista ecológico especializado; al igual que el análisis interno y del microentorno nos ha proporcionado la información necesaria para identificar y examinar las fortalezas y debilidades de MásQueBio. Mediante un análisis DAFO conoceremos fielmente la situación en la que se encuentra la empresa.

La finalidad de exponer los aspectos clave de MQB en la Matriz DAFO (Cuadro 5.1) es la de planear las acciones que se pueden llevar a cabo para cada escenario ante los cambios en el mercado. Esta metodología se determina Análisis CAME y, dependiendo el enfoque, nos llevará a formular diferentes estrategias (Martínez Pedros y Milla Gutiérrez, 2012):

- **Enfoque de éxito:** bajo esta perspectiva trataremos de explotar las fortalezas que diferencian a la empresa para anticiparse a la competencia y aprovechar las oportunidades. Una **estrategia ofensiva** que podría llevar a cabo MQB podría consistir en explotar su condición de distribuidor oficial de varias marcas de alimentación para penetrar en el canal HORECA ante el aumento del mercado ecológico y del número de restaurantes vegetarianos.
- **Enfoque de reacción:** mediante este enfoque trataremos de afrontar las amenazas mediante una **estrategia defensiva** apoyada en nuestras fortalezas. Ante la amenaza de entrada de nuevos competidores, una acción de esta índole sería aprovechar la fuerte estructura de marketing establecida para promocionar sus servicios adicionales, que son una clara ventaja competitiva.
- **Enfoque de supervivencia:** en situaciones en las que las amenazas tengan la potestad de acrecentar las debilidades deberemos desarrollar una **estrategia de adaptación**. El gasto per cápita en España es reducido y la amenaza de la caída de la renta de los hogares puede limitarlo aún más, por lo que llegado el momento, invertir en calidad y variedad puede suponer el suficiente aumento de valor como para corregir el impacto negativo del empeoramiento de las condiciones del mercado.

**Cuadro 5.1. Matriz DAFO de MQB**

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento continuado del número de consumidores habituales de productos ecológicos en España.</li> <li>• Progresivo incremento de los rendimientos productivos del sector ecológico debido a la progresiva estabilización de la curva de aprendizaje en la industria ecológica.</li> <li>• Creciente concienciación por el bienestar personal, animal y del planeta.</li> <li>• Posible expansión de la demanda e implantación de los productos ecológicos en el canal HORECA.</li> <li>• Cambios estructurales motivados por la lucha contra el cambio climático y con la protección y sostenibilidad del medio rural.</li> <li>• Expansión de movimientos veganos, vegetarianos, animalistas, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector fuertemente importador, por lo que los precios son susceptibles al incremento de aranceles o conflictos comerciales entre países.</li> <li>• Intensificación de la demanda de los llamados “productos de proximidad”.</li> <li>• Volatilidad de los precios de las materias primas ecológicas causadas por plagas, cambios en el clima o cambios en la política actual.</li> <li>• Factor renta muy influyente en el gasto de productos ecológicos, por lo que el volumen de ventas está condicionado a la situación económica de cada momento.</li> <li>• Amenaza de entrada de competidores extranjeros especializados, con mayor experiencia y capacidad financiera.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran catálogo de productos e inversión constante en investigación e introducción de nuevos productos.</li> <li>• Elevado esfuerzo en publicidad y en acciones sin ánimo de lucro.</li> <li>• Atención personalizada al cliente y alta capacidad de fidelización del cliente.</li> <li>• Servicios intangibles adicionales.</li> <li>• Cuidado exquisito de la imagen corporativa.</li> <li>• Existencia de acuerdos con fabricantes y distribuidores.</li> <li>• Desarrollo de marcas propias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso número de consumidores habituales, al contrario que en el mercado convencional.</li> <li>• Gasto per cápita en productos ecológicos de la población total escaso.</li> <li>• Compleja gestión de productos perecederos al carecer de conservantes químicos.</li> <li>• La desconfianza y la desinformación respecto a los atributos de los productos ecológicos perjudica su consumo.</li> <li>• Mantener una oferta homogénea durante todo el año sin recurrir a las importaciones.</li> <li>• Nivel de penetración de productos cárnicos bajo.</li> </ul>

## 6. CONCLUSIONES

Normalmente, el aspecto físico de un bien de consumo ecológico no se diferencia de su homólogo convencional. El cliente busca satisfacer sus necesidades con el producto que mejor cumpla sus expectativas sobre calidad, precio, comodidad y salud, principalmente, aunque en las últimas décadas se ha generado un interés por la sostenibilidad que ha desencadenado en un nuevo factor decisivo en el proceso de decisión de compra. La producción ecológica surge como respuesta a esa demanda de consumidores preocupados por la sostenibilidad del medioambiente, un segmento del mercado que ha incrementado su tamaño a lo largo de los años hasta convertirse en un mercado. Esta evolución se debe a que durante el proceso de penetración de los productos ecológicos se ha llevado a cabo mediante una estrategia conjunta (indiferentemente de la categoría de producto) de diferenciación y se ha logrado que estos se perciban por la mayoría de la población como consumibles de mayor calidad, más saludables y con un menor impacto en la naturaleza. Estos atributos deben ser lo suficientemente perceptible para el consumidor como para reducir las influencias negativas que suponen la diferencia de precio y la menor disponibilidad y variedad respecto al convencional. Por tanto, cuanto más aumente la información sobre los atributos, disminuya el precio y aumente la comodidad de compra, mayor será su valor añadido y, por ende, su diferenciación con el resto de productos competidores. Para este fin, es necesario continuar con las distintas herramientas en cada uno de los eslabones de la cadena de valor del sector ecológico:

- **Productores y transformadores:**
  - Optimizar los procesos productivos para bajar el precio.
  - Aumentar el nivel de concentración industrial para lograr una situación de economía de escala<sup>4</sup> para bajar los precios.
  - Desarrollar redes logísticas propias para aumentar la disponibilidad.
- **Administraciones y organizaciones:**
  - Incorporar la alimentación ecológica en organismos públicos (comedores escolares, hospitales, residencias, etc.).

---

<sup>4</sup> **Economía de escala:** es la situación en la que el coste unitario de producción es el mínimo. Esta circunstancia se fundamenta bajo la premisa de que cuantos más productos se elabora, más barato resulta producir una unidad de producto.

- **Distribuidores y comercializadores:**

- Aumentar las campañas de promoción y divulgación para combatir la desinformación y/o desconocimiento.
- Incrementar los esfuerzos en la penetración el canal HORECA con el fin de aumentar la comodidad del consumidor.
- Definir los métodos de marketing para cada línea de producto.

En definitiva, el modo de proyectar estos atributos al mercado se ha focalizado en resaltar los fundamentos de la agricultura ecológica, es decir, vendiendo de la misma forma un producto cárnico que un producto de higiene, ya que el origen de esos productos son los que les otorgan tal valor añadido. Es indiscutible que este procedimiento ha sido necesario para la introducción de los productos ecológicos en la cesta de la compra, pero no se debe prolongar en el tiempo ya que el 80% de la población ya percibe alguna ventaja sobre los convencionales (Encuesta A). No todos los tipos de productos ecológicos son percibidos con el mismo grado de diferenciación, mientras que las cualidades de frutas, verduras, legumbres y hortalizas ecológicas son percibidas por el 66,4% de los encuestados como superiores, y los productos cárnicos por el 37%; los atributos de los productos envasados (1,4%) o los zumos (21%), por poner algunos ejemplos, apenas son reconocidos por unos pocos.

Pero, ¿por qué el valor añadido de los zumos es menos reconocido que el de sus ingredientes si se obtienen mediante los mismos métodos y cumplen la misma normativa?, este es el tipo de pregunta que se deberían plantear los participantes del sector ecológico con la finalidad de crear una estrategia individualizada para cada tipo o categoría de producto, y así desmarcarse de un discurso homogéneo que cada vez pierde más fuerza. Tomando como ejemplo la cuestión anteriormente planteada, podemos hacer un ejercicio de reflexión sobre las causas que ocasionan ese bajo nivel de reconocimiento para crear una estrategia de marketing particular. Probablemente, la causa de una menor percepción de los atributos de productos transformados se deba a que se ha hecho mucho énfasis en los métodos de producción pero existe un claro desconocimiento sobre los procesos de transformación, envasado y manipulación. Por tanto, una forma de potenciar este tipo de productos podría ser la inversión en campañas publicitarias por parte de los operadores industriales donde se muestren gráficamente los métodos de elaboración de los zumos e implementar las degustaciones de zumos en los puntos de venta por parte de los comercializadores.

Por otro lado, el canal de gran consumo está arrastrando mucha cuota de mercado aprovechándose, sobre todo, de la ventaja que supone una red logística consolidada. Por tanto, los distribuidores del canal minorista especializado deben ser capaces de establecer colaboraciones más estrechas y sinergias con los proveedores para reducir los costes de suministro, incrementar la rotación de stock y aumentar la variedad de la oferta. Además, es recomendable que estudien expandirse, ya sea mediante franquicias, tiendas propias, fusiones, adquisiciones, con el fin de establecerse en mercados locales aún verdes pero con un número de clientes potenciales significativo, altas previsiones de crecimiento y un nivel de intensidad competitiva inferior.

Ecomercados MQB ha visto incrementada su facturación en los últimos años, mediante numerosas campañas publicitarias goza de buena imagen de marca, tiene presencia en las dos zonas más exclusivas de la ciudad y cuenta con experiencia en la distribución mayorista a otras superficies por medio de Natimel desde un almacén cercano a Onzonilla. Por tanto, el desarrollo del presente estudio nos llevan a la conclusión de que es buen momento y de que la empresa reúne las condiciones necesarias para penetrar en ciudades cercanas con un área metropolitana muy considerable como Valladolid (400.000 hab.), Salamanca (200.000 hab.), Gijón (270.000 hab.), Oviedo (220.000 hab.) y Palencia (100.000 hab.), y la posibilidad de establecer su centro logístico en el polígono industrial de Onzonilla para centralizar las compras y surtir a todas las tiendas desde allí –la distancia desde este punto a las ciudades indicadas no supera en ningún caso los 200 km–. Una vez completada con éxito la estrategia de penetración en dichos mercados, MQB podrá beneficiarse de la cercanía para ofrecerse como proveedor de productos ecológicos a empresas del canal HORECA, otra vía de ingresos aún por explotar.

Por último, tenemos que tener en cuenta que llevar a cabo una estrategia de expansión en el mercado ecológico es una manera de combatir contra las grandes superficies en su propio terreno, rebajando el efecto negativo de la proximidad con el consumidor. Sin embargo, la estrategia principal del comercializador ecológico especializado siempre debe ser la diferenciación, caracterizándose por una mayor variedad de productos, marcas y formatos, un asesoramiento de calidad y mayor garantía de satisfacción.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AECEM. (s. f.). *Libro blanco del comercio electrónico*.

AIMC Marcas. (2019). *Las mujeres lideran en actitud respecto a cuestiones ecológicas y sostenibles*. [https://www.aimc.es/aimc-c0nt3nt/uploads/2019/11/2019\\_11\\_28\\_AIMC\\_Marcas\\_Ecologia\\_y\\_Medio\\_Ambiente.pdf](https://www.aimc.es/aimc-c0nt3nt/uploads/2019/11/2019_11_28_AIMC_Marcas_Ecologia_y_Medio_Ambiente.pdf)

Banco de España. (2020). *Previsión de la Economía Española*.

Comisión Europea. (s. f.). *Producción y productos ecológicos*. Recuperado 13 de febrero de 2021, de [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-production-and-products\\_es](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/organic-farming/organic-production-and-products_es)

Comisión Europea. (2001). *Libro verde sobre la política de productos integrada*. Comisión Europea.

Comisión Europea. (2010). Reglamento (UE) N<sup>o</sup> 271/2010 de la Comisión de 24 de marzo de 2010. *Diario Oficial de la Unión Europea*.

Comisión Europea. (2019). El Pacto Verde Europeo. *Diario Oficial de la Unión Europea*. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_es)

Comisión Europea. (2020, mayo 20). *De la granja a la mesa*. Web oficial de la UE. [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu/farm-fork_es)

Consejería de Agricultura y Ganadería de la JCyL. (2016). *Plan Estratégico de Producción Ecológica de Castilla y León, 2016-2020*.

Consejo de Ministros. (2020). Arranca la tramitación del anteproyecto de Ley de Residuos para impulsar una economía circular, mejorar la gestión de residuos en España y luchar contra la contaminación. *Gobierno de España*. <https://www.miteco.gob.es/es/prensa/ultimas-noticias/arranca-la-tramitacion-del-anteproyecto-de-ley-de-residuos-para-impulsar-una-economia-circular-mejorar-la-gestion-de-residuos-en-espana-y-luchar/tcm:30-509531>

Cros, X. (2019). *El comprador de Productos Eco y Bio*. [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/estudioecobio\\_jornadamapa-2019\\_tcm30-507870.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/produccion-ecologica/estudioecobio_jornadamapa-2019_tcm30-507870.pdf)

De Diego Ramos, G. (2018). No hay hierba para el ganado. La carne ecológica española, en peligro. *El Confidencial*. [https://www.alimente.elconfidencial.com/consumo/2018-03-03/hierba-carne-ecologia-espana-peligro\\_1528198/](https://www.alimente.elconfidencial.com/consumo/2018-03-03/hierba-carne-ecologia-espana-peligro_1528198/)

EcoLOGICAL. (2017). *Los sellos de certificación ecológica*. <https://www.ecological.bio/es/los-sellos-certificacion-ecologica/>

- Ecovalia. (2020). *Informe anual de la Producción Ecológica en España 2020*.
- Equipo de investigación. (2017, noviembre 12). *Compra convencional VS. compra ecológica: una diferencia de 1.000 euros al año*. laSexta.com. [https://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/compra-convencional-vs-compra-ecologica-una-diferencia-de-1000-euros-al-año\\_2016051357363ed56584a80ce7aaa05f.html](https://www.lasexta.com/programas/equipo-investigacion/compra-convencional-vs-compra-ecologica-una-diferencia-de-1000-euros-al-año_2016051357363ed56584a80ce7aaa05f.html)
- Expansión. (2020). La OCDE prevé una caída del PIB de España del 11,6% en 2020 y un aumento del 5% en 2021. *Expansión*. <https://www.expansion.com/economia/2020/12/01/5fc619bf468aebc1318b46f6.html>
- FMI. (2020). *Perspectivas de la economía mundial mundial: Un largo y difícil camino cuesta arriba*.
- GFK. (2017). *Caracterización de compradores de productos ecológicos en canal especializado*. <http://publicacionesoficiales.boe.es/>
- INE. (2019a). Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones ( TIC ) y del comercio electrónico en las empresas Año 2017 – Primer trimestre de 2018 Principales resultados Uso de las TIC en empresas de 10 o más empleados. *Instituto Nacional de Estadística*. [https://www.ine.es/prensa/tic\\_e\\_2018\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/tic_e_2018_2019.pdf)
- INE. (2019b). Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en hogares. *Instituto Nacional de Estadística*. [https://www.ine.es/prensa/tich\\_2019.pdf](https://www.ine.es/prensa/tich_2019.pdf)
- INE. (2020a). Cifras de Población (CP) a 1 de enero de 2020. Estadística de Migraciones (EM). *Instituto Nacional de Estadística*. [https://www.ine.es/prensa/cp\\_e2020\\_p.pdf](https://www.ine.es/prensa/cp_e2020_p.pdf)
- INE. (2020b). *Encuesta sobre el uso de TIC y del comercio electrónico en las empresas. Año 2019 – Primer trimestre de 2020*.
- INE. (2020c). *Encuesta de Población Activa (EPA) Tercer trimestre de 2020*.
- INE. (2020d). Cuenta Satélite del Turismo de España (CSTE). Revisión estadística 2019. Serie 2016 – 2019. *Instituto Nacional de Estadística*. <https://www.ine.es/dynt3/metadatos/es/RespuestaDatos.html?oe=30027>
- Junta de Castilla y León. (2018). *Spain - Rural Development Programme (Regional) - Castilla y León*.
- La Moncloa. (2020, octubre 21). *Luis Planas señala satisfecho que el acuerdo político sobre la PAC recoge las propuestas españolas*. Gobierno de España. <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/agricultura/Paginas/2020/211020-pac.aspx>
- MAPAMA. (2013). *Caracterización del sector de la producción ecológica española: valor, volumen y mercado y evaluación del impacto del comercio electrónico en la producción ecológica española*. <http://publicacionesoficiales.boe.es/>

- MAPAMA. (2016). *Producción ecológica española en términos de valor y mercado, referida al año 2015*.
- MAPAMA. (2018). *Estrategia para la producción ecológica 2018-2020*.
- MAPAMA. (2019). *Informe sobre evaluación y caracterización del potencial de contribución de la producción ecológica a la sostenibilidad del medio rural español*. <http://publicacionesoficiales.boe.es/>
- Martinez Pedros, D., y Milla Gutierrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Martinez Pedros, D., y Milla Gutiérrez, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Editorial Díaz de Santos, S.A.
- Masdeu, J. (2020). La UE reforma la PAC para que sea más ecológica. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/economia/20201022/484218404983/ue-eforma-pac-mas-ecologica.html>
- MásQueBio. (2020). *Sobre nosotros - MásQueBio*. <https://masquebio.es/sobre-nosotros/>
- Ministerio de Relaciones con las Cortes y de la Secretaría del Gobierno. (1986). Real Decreto 2483/1986. *Boletín Oficial del Estado*, 291. <https://www.boe.es/boe/dias/1986/12/05/pdfs/A40113-40116.pdf>
- MITECO. (2020). *Inventario Nacional de emisiones a la atmósfera. Serie 1998-2018. Informe resumen*. <https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/sistema-espanol-de-inventario-sei-/Inventario-GEI.aspx>
- Morales, M. (2016). *El carro BIO versus convencional*. mamabio. <http://www.mamabio.es/el-carro-bio-versus-convencional/>
- NATIMEL. (2020). *Cosmética – Natimel*. <https://www.natimel.com/cosmetica/>
- Parlamento Europeo. (2018, abril 10). *Agricultura ecológica en la UE: nuevas reglas más estrictas*. <https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20180404STO00909/agricultura-ecologica-en-la-ue-nuevas-reglas-mas-estrictas-infografia>
- Parlamento Europeo, y Consejo de la UE. (2004). Reglamento (CE) N° 852/2004 del Parlamento Europeo de 29 de abril de 2004, relativo a la higiene de los productos alimenticios. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L139/1. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32004R0852&from=ES%0Ahttp://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0001:0054:ES:PDF>
- Parlamento Europeo, y Consejo de la UE. (2018). Reglamento (UE) 2018/848 del Parlamento Europeo y del Consejo de 30 de mayo de 2018 sobre producción ecológica y etiquetado de los productos ecológicos. *Diario Oficial de la Unión Europea*, L 150/1.
- Powell, C., Molina, I., y Martínez, J. P. (2020). *España y la crisis del coronavirus: Una reflexión estratégica en contexto europeo e internacional*. [www.realinstitutoelcano.org](http://www.realinstitutoelcano.org)

Red Eléctrica de España. (2020). *Las energías renovables en el sistema eléctrico español, 2019*.

Rodríguez Poo, J. M. (2020). *España en cifras 2020*.

Saiz, Y. (2019). España, de gran productor a pequeño consumidor de comida ecológica. *La Vanguardia*.

<https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20191130/471949540957/espana-produccion-consumo-productos-ecologicos.html>

Secretaría Confederal de Medio Ambiente y Movilidad de CCOO. (2018). *Evolución de las emisiones de gases de efecto invernadero en España (1990-2017)*.

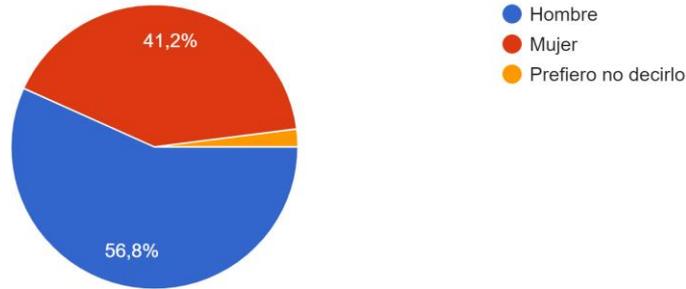
Tierra de Sabor. (s. f.). *Sabor Ecológico | Tierra de Sabor*. Recuperado 14 de diciembre de 2020, de <http://www.tierradesabor.es/saborecologico>

## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA A: *Percepción y hábitos de consumo de los consumidores españoles sobre los productos ecológicos.*

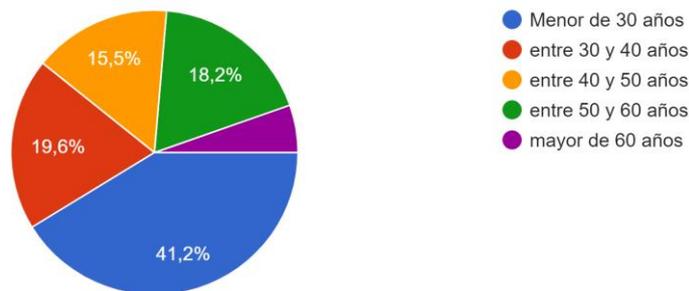
¿Con qué género se identifica?

148 respuestas



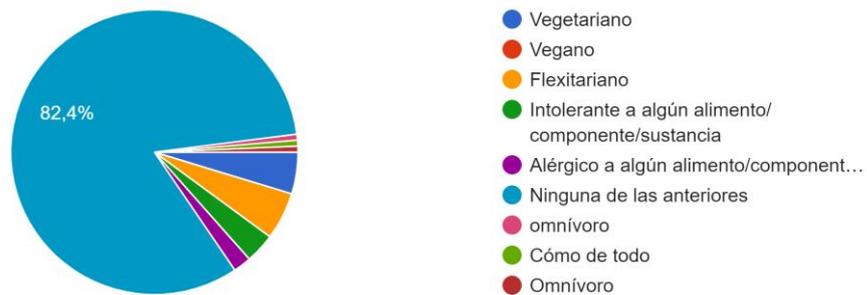
¿Qué edad tiene en la actualidad?

148 respuestas



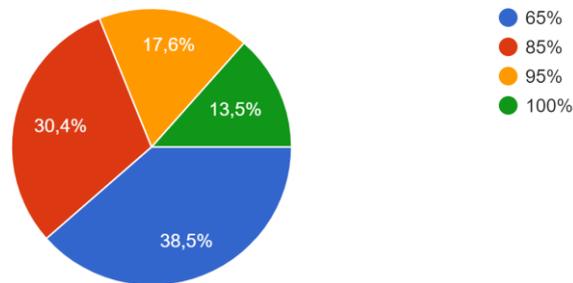
Por favor, señale cual de estos perfiles coincide con usted.

148 respuestas



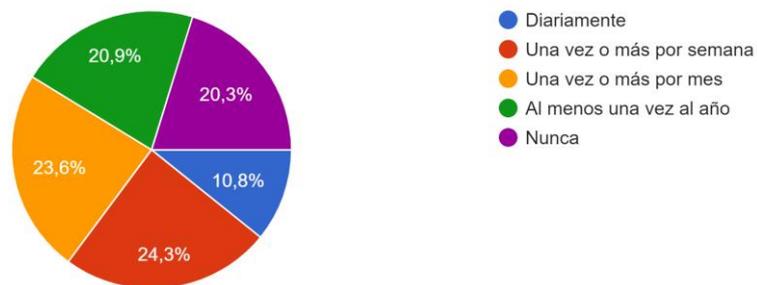
¿Podría indicar cuál cree que es el porcentaje de ingredientes ecológicos mínimo que establece la UE para certificar un producto como ecológico?

148 respuestas



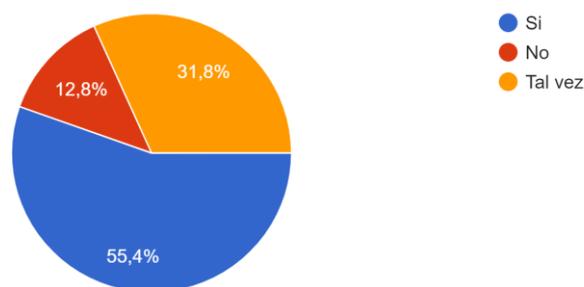
¿Con qué frecuencia consume productos ecológicos?

148 respuestas



¿Estarías interesado en consumir productos ecológicos con más frecuencia?

148 respuestas



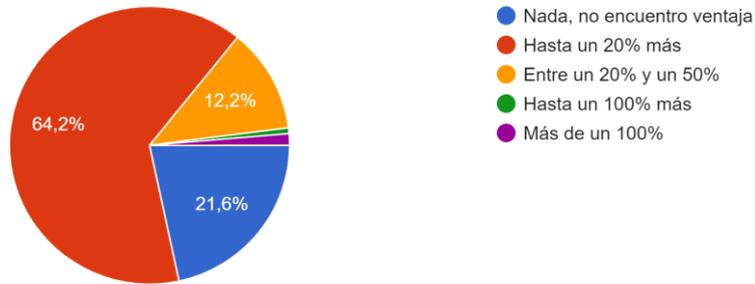
¿Qué le ha impulsado/impulsaría a consumir productos ecológicos?

148 respuestas



¿Hasta cuánto más estaría dispuesto a pagar por los productos ecológicos en relación a los productos convencionales?

148 respuestas



¿Cuál de estos factores identifica como una barrera a la hora de adquirir productos ecológicos?

148 respuestas



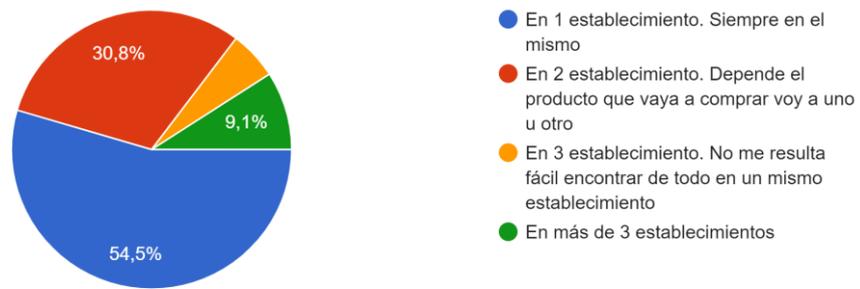
¿Dónde realiza su compra de productos ecológicos normalmente?

143 respuestas



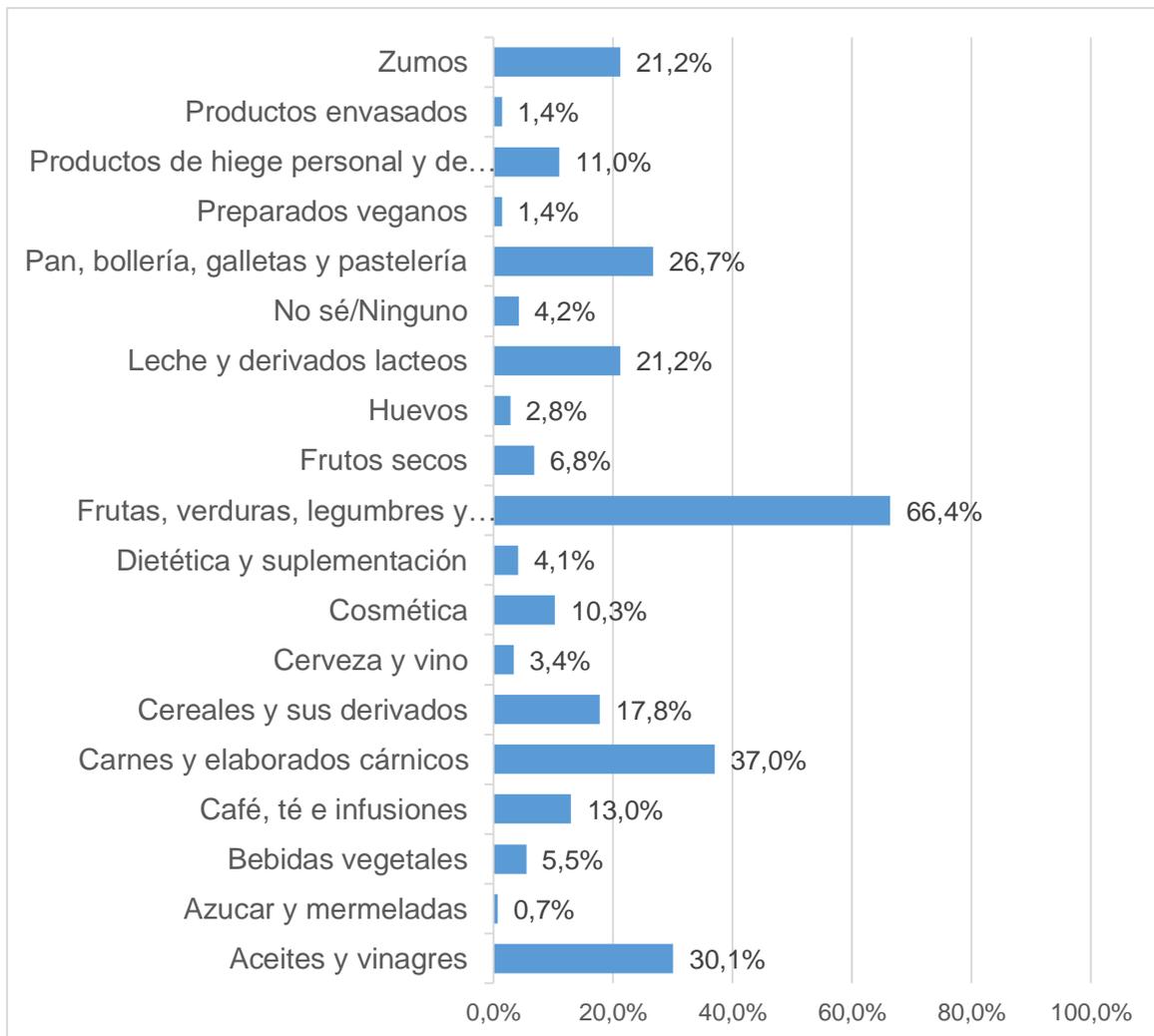
A la hora de adquirir productos ecológicos ¿suele hacerlo en uno o en varios establecimientos?

143 respuestas



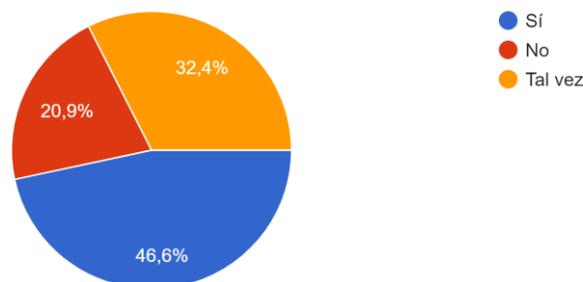
¿En qué productos ecológicos percibe mejores cualidades respecto a su homólogo convencional?

146 respuestas



¡GRACIAS por llegar al final del cuestionario! ¿Realizarlo le ha generado interés por saber más sobre las propiedades de los productos ecológicos?

148 respuestas



## ANEXO 2. COMPRA ECOLÓGICA VS COMPRA TRADICIONAL

Productos	Ecológicos	Convencionales	Diferencia	Variación
<b>Cereales y legumbres</b>	<b>12,84 €</b>	<b>10,12 €</b>	<b>2,72 €</b>	<b>27%</b>
tallarín integral (500g)	1,55 €	0,99 €	0,56 €	57%
fideos integrales (500g)	1,50 €	0,98 €	0,52 €	53%
arroz integral (500g)	1,59 €	1,49 €	0,10 €	7%
alubia blanca (500g)	1,89 €	1,73 €	0,16 €	9%
cuscús integral (500g)	1,90 €	1,30 €	0,60 €	46%
garbanzos (500g)	1,40 €	0,95 €	0,45 €	47%
lentejas (500g)	1,52 €	1,49 €	0,03 €	2%
copos de avena (500g)	1,49 €	1,19 €	0,30 €	25%
<b>Productos para el desayuno</b>	<b>24,17 €</b>	<b>16,17 €</b>	<b>8,00 €</b>	<b>49%</b>
3 litros de leche de avena	4,83 €	4,20 €	0,63 €	15%
yogur natural desnatado (500g)	2,97 €	1,50 €	1,47 €	98%
galletas sin azúcar (250g)	2,70 €	1,45 €	1,25 €	86%
cacao en polvo (400g)	4,40 €	2,83 €	1,57 €	55%
tortitas de arroz	1,49 €	1,13 €	0,36 €	32%
pasas a granel (360g)	4,79 €	2,36 €	2,43 €	103%
paquete de café (500g)	2,99 €	2,70 €	0,29 €	11%
<b>Hortalizas, verduras y frutas</b>	<b>25,77 €</b>	<b>18,30 €</b>	<b>7,47 €</b>	<b>41%</b>
patatas (1kg)	1,38 €	0,99 €	0,39 €	39%
cebollas (1kg)	1,38 €	1,00 €	0,38 €	38%
pimiento rojo (1/2kg)	1,86 €	1,00 €	0,86 €	86%
coliflor (1 ud)	2,25 €	1,25 €	1,00 €	80%
calabaza (1kg)	1,28 €	1,79 €	- 0,51 €	-28%
zanahoria (1kg)	1,81 €	0,98 €	0,83 €	85%
tomate raff (1kg)	3,34 €	2,59 €	0,75 €	29%
calabacín (1kg)	2,95 €	1,79 €	1,16 €	65%
manzana roja (1kg)	2,85 €	1,75 €	1,10 €	63%
remolachas	1,73 €	0,99 €	0,74 €	75%
naranjas (1kg)	1,49 €	1,39 €	0,10 €	7%
lechuga romana (1 ud)	1,46 €	0,95 €	0,51 €	54%
2 botes de maíz dulce	1,99 €	1,83 €	0,16 €	9%
<b>Proteína animal</b>	<b>25,69 €</b>	<b>13,27 €</b>	<b>12,42 €</b>	<b>94%</b>
muslos de pollo (1kg)	8,50 €	3,55 €	4,95 €	139%
longaniza de cerdo (500g)	7,95 €	3,98 €	3,97 €	100%
huevos (6 uds)	1,49 €	0,95 €	0,54 €	57%
1 tarro de queso para untar	2,45 €	1,49 €	0,96 €	64%
queso fresco (400g)	5,30 €	3,30 €	2,00 €	61%
<b>Varios</b>	<b>7,14 €</b>	<b>5,12 €</b>	<b>2,02 €</b>	<b>39%</b>
aceite de oliva virgen (1L)	5,99 €	4,89 €	1,10 €	22%
sal marina (1kg)	1,15 €	0,23 €	0,92 €	400%
<b>TOTAL</b>	<b>95,61 €</b>	<b>62,98 €</b>	<b>32,63 €</b>	<b>52%</b>

### ANEXO 3. COMPOSICIÓN DEL IPC Y PONDERACIÓN DE CADA SECTOR (AÑO 2020)

Grupo	Sectores	Ponderaciones
1	Alimentación y bebidas no alcohólicas	19,49%
2	Transporte	15,40%
3	Vivienda	13,37%
4	Hoteles, cafés y restaurantes	12,05%
5	Ocio y cultura	8,41%
6	Otros	6,82%
7	Vestido y calzado	6,49%
8	Menaje	5,77%
9	Sanidad	3,89%
10	Comunicaciones	3,81%
11	Bebidas alcohólicas y tabaco	2,85%
12	Enseñanza	1,64%

*Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE*

**ANEXO 4. REGISTRO TICKETS PROMOCIÓN SAN VALENTÍN**

TICKET	SEXO	IMPORTE	Nº PTOS	CLIENTE
1	M	191,44 €	14	0
2	H	176,30 €	15	0
3	H	154,86 €	29	1
4	M	130,60 €	45	0
5	M	119,39 €	36	1
6	M	104,60 €	15	1
7	M	96,57 €	4	1
8	M	84,38 €	7	1
9	M	83,38 €	29	1
10	M	80,26 €	6	0
11	M	79,56 €	11	1
12	M	76,42 €	29	1
13	M	72,33 €	23	1
14	M	69,93 €	4	0
15	M	67,94 €	2	0
16	M	66,44 €	13	1
17	M	66,39 €	5	0
18	M	66,02 €	7	1
19	M	65,20 €	8	0
20	H	63,97 €	41	1
21	M	63,74 €	21	1
22	H	63,15 €	18	1
23	M	62,67 €	19	0
24	H	61,79 €	15	1
25	M	60,95 €	4	0
26	H	60,70 €	3	0
27	M	59,46 €	17	1
28	M	59,35 €	5	0
29	M	59,00 €	7	1
30	M	58,41 €	16	1
31	M	55,77 €	15	1
32	H	55,66 €	15	1
33	H	55,10 €	17	1
34	M	54,69 €	4	1
35	M	54,66 €	7	1
36	M	51,31 €	4	0
37	M	51,00 €	2	0
38	M	50,39 €	15	0
39	H	49,66 €	8	0
40	H	49,63 €	10	0
41	M	49,56 €	20	1

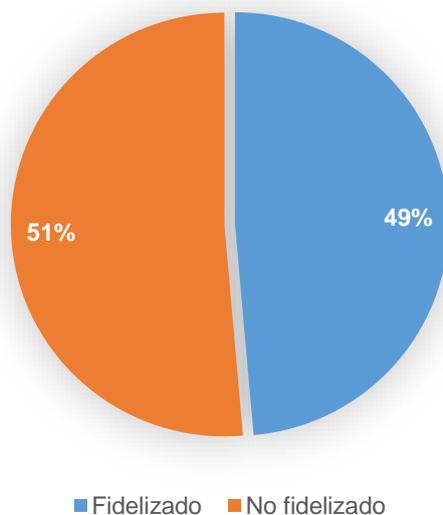
42	M	49,45 €	4	0
43	M	49,12 €	15	1
44	M	49,04 €	17	1
45	M	46,82 €	5	1
46	M	46,55 €	15	1
47	M	45,90 €	2	1
48	H	45,75 €	4	0
49	M	45,60 €	3	0
50	M	45,57 €	18	1
51	M	45,54 €	3	0
52	M	44,92 €	12	0
53	M	44,89 €	9	0
54	M	44,83 €	12	0
55	M	43,90 €	3	0
56	M	43,45 €	2	0
57	M	42,68 €	3	
58	M	41,80 €	3	0
59	H	41,70 €	16	1
60	M	41,52 €	10	1
61	M	41,40 €	4	0
62	M	40,45 €	3	0
63	M	40,29 €	2	0
64	M	39,75 €	1	1
65	M	39,62 €	9	1
66	H	39,54 €	7	1
67	M	39,02 €	14	0
68	M	38,85 €	10	1
69	H	38,12 €	4	0
70	M	38,12 €	18	1
71	H	38,00 €	1	1
72	H	37,67 €	6	0
73	M	37,65 €	10	0
74	M	37,44 €	11	1
75	H	37,23 €	17	0
76	M	37,20 €	6	0
77	M	36,95 €	3	0
78	M	36,71 €	10	1
79	M	36,66 €	2	1
80	H	36,26 €	5	1
81	M	36,25 €	1	0
82	M	36,25 €	1	0
83	M	35,94 €	16	1
84	M	35,63 €	2	0
85	M	35,63 €	21	1
86	M	35,30 €	7	0

87	M	35,26 €	8	1
88	M	34,74 €	11	1
89	M	34,33 €	6	0
90	M	33,96 €	11	1
91	M	33,95 €	3	0
92	M	33,93 €	9	1
93	M	33,83 €	10	1
94	M	33,67 €	3	0
95	M	33,46 €	8	1
96	M	32,90 €	1	0
97	M	32,90 €	6	0
98	H	32,70 €	10	1
99	M	32,59 €	14	1
100	M	32,52 €	10	1
101	M	32,39 €	20	1
102	M	32,38 €	11	1
103	M	32,18 €	8	1
104	H	32,08 €	7	0
105	H	32,02 €	7	0
106	M	31,98 €	3	0
107	M	31,97 €	8	1
108	M	31,30 €	3	0
109	M	30,90 €	2	1
110	M	30,80 €	2	0
111	M	30,80 €	6	1
112	M	30,79 €	9	0
113	H	30,60 €	12	1
114	M	30,15 €	6	1
115	H	29,95 €	1	0
116	M	29,86 €	15	1
117	M	29,63 €	2	0
118	M	29,38 €	9	1
119	M	29,34 €	4	0
120	M	29,09 €	3	1
121	M	29,09 €	4	1
122	M	29,05 €	13	1
123	M	28,99 €	2	1
124	M	28,97 €	15	1
125	M	28,68 €	9	1
126	M	28,35 €	6	1
127	H	28,35 €	3	0
128	H	28,00 €	2	0
129	M	27,71 €	10	0
130	M	27,48 €	4	0
131	M	27,35 €	7	1

132	M	27,28 €	7	1
133	M	27,00 €	9	0
134	M	26,93 €	6	1
135	M	26,75 €	2	0
136	M	26,70 €	5	0
137	M	26,70 €	5	1
138	M	26,56 €	4	0
139	M	26,50 €	7	1
140	M	26,46 €	14	0
141	M	26,40 €	2	0
142	M	26,20 €	2	1
143	M	26,18 €	7	0
144	M	26,14 €	5	0
145	M	25,95 €	6	0
146	M	25,90 €	1	0
147	M	25,85 €	2	1
148	M	25,66 €	8	1
149	M	25,09 €	8	0
150	H	24,97 €	9	0
151	M	24,95 €	1	1
152	M	24,95 €	1	0
153	M	24,91 €	8	1
154	M	24,91 €	5	0
155	M	24,70 €	14	1
156	M	24,58 €	8	0
157	H	24,43 €	9	0
158	H	24,35 €	3	1
159	M	24,25 €	2	0
160	M	24,19 €	6	0
161	M	24,00 €	6	0
162	H	24,00 €	11	0
163	H	23,95 €	10	1
164	H	23,92 €	12	0
165	M	23,85 €	3	0
166	M	23,65 €	2	0
167	M	23,55 €	2	1
168	H	23,46 €	4	0
169	H	23,45 €	2	0
170	M	23,41 €	7	1
171	M	23,30 €	7	0
172	M	23,23 €	5	0
173	M	22,99 €	11	1
174	H	22,87 €	3	1
175	M	22,85 €	4	0
176	M	22,81 €	8	0

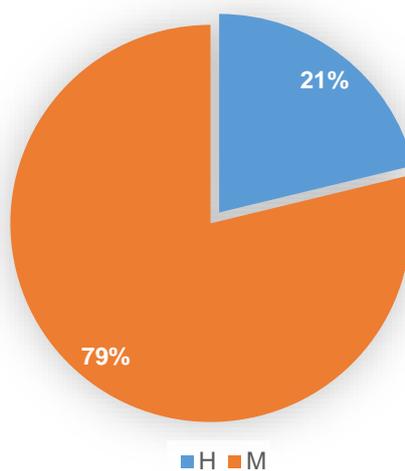
177	M	22,76 €	4	0
178	H	22,51 €	8	0
179	H	22,50 €	1	1
180	M	22,47 €	5	1
181	M	22,43 €	2	0
182	M	22,22 €	9	0
183	M	22,18 €	8	0
184	M	22,05 €	4	0
185	M	21,96 €	8	0
186	H	21,95 €	1	0
187	M	21,92 €	3	0
188	H	21,90 €	5	0
189	H	21,85 €	3	0
190	M	21,84 €	9	1
191	M	21,84 €	5	1
192	M	21,80 €	5	1
193	M	21,55 €	13	1
194	M	21,55 €	1	0
195	M	21,49 €	10	1
196	H	21,41 €	5	1
197	H	21,30 €	7	0
198	H	21,29 €	7	1
199	M	21,28 €	7	1
200	M	21,00 €	1	0
201	H	20,95 €	2	0
202	M	20,92 €	10	1
203	M	20,90 €	1	1
204	M	20,80 €	7	1
205	H	20,72 €	8	0
206	H	20,69 €	1	0
207	M	20,66 €	2	0
208	M	20,65 €	1	0
209	M	20,56 €	5	1
210	H	20,49 €	5	1
211	M	20,38 €	7	1
212	M	20,23 €	7	0
213	M	20,20 €	1	0
214	M	20,15 €	4	0
215	M	20,08 €	5	1
216	M	20,01 €	3	0
217	M	15,53 €	5	1

**Gráfico Fidelización**



5

**Gráfico sexo**



IMPORTE GASTO	
Media	31,33 €
Mediana	30,90 €

Nº PRODUCTOS	
Media	4
Moda	2
Mediana	7

<sup>5</sup> 1 = Cliente fidelizado (posee tarjeta cliente de MQB)

0 = Cliente no fidelizado (independientemente de la frecuencia compra no cumple la condición 1)

H = Hombre

M = Mujer