

# ANNEX II: GUIA METODOLÒGICA PER AFAVORIR LA VENTA DE PROXIMITAT

(2017)

Realitzat per:



Amb finançament de:



**Fons Europeu Agrícola  
de Desenvolupament Rural:**  
Europa inverteix en les zones rurals



Generalitat de Catalunya  
**Departament d'Agricultura,  
Ramaderia, Pesca i Alimentació**

## Continguts

1.	Introducció .....	4
2.	Circuits Curts de Comercialització.....	4
2.1.	Venda a peu de finca.....	4
2.2.	Cistelles de verdures .....	4
2.3.	Grups de consum.....	5
2.4.	Mercats .....	5
2.5.	Petit comerç .....	5
2.6.	Col·lectivitats .....	6
2.7.	Hosteleria i restauració .....	6
3.	Selecció de les vies de comercialització prioritàries .....	7
3.1.	Anàlisi dels actors del territori .....	7
3.2.	Anàlisi de la proximitat al medi urbà, accessibilitat i població diana .....	8
3.3.	Anàlisi de la incidència del turisme .....	9
4.	Mitjans de suport a la comercialització .....	12
4.1.	Fires .....	12
4.2.	E-commerce.....	12
4.3.	Cooperatives agràries.....	12
4.4.	Obradors públics o comunitaris .....	13
4.5.	Centrals de compres.....	13
4.6.	Associacions i altres col·lectius .....	13
4.7.	Campanya “Benvinguts a pagès” .....	14
4.8.	Mitjans de comunicació .....	14
5.	El Pla de màrqueting .....	14
5.1.	Estudi de la situació actual i anàlisi DAFO.....	15
5.2.	Objectius i estratègies .....	16
5.3.	Pla d’acció.....	17
5.4.	Pressupost i control.....	17
6.	Certificacions i distintius de qualitat .....	18
6.1.	Certificacions de qualitat diferenciada (BOE, 2012) (BOE , 2014) .....	18
6.2.	Certificacions segons tipus de producció .....	19
6.3.	Certificacions de venda de proximitat .....	19
7.	Cooperatives de consum.....	20



## 1. Introducció

La situació actual de globalització del mercat alimentari comporta un augment de la competitivitat en el preu dels productes, dificultant la viabilitat dels projectes agro-ramaders. De fet, la principal problemàtica del sector productiu és la venda, ja que, en general, manquen circuits de comercialització que garanteixin ingressos adequats, sistemes logístics eficients i una comunicació i màrqueting eficaços.

Els Circuits Curts de Comercialització (CCC), es defineixen com aquells mecanismes de venda on, com a màxim, existeix un intermediari entre productor i consumidor i on cadascun d'aquests actors té capacitat per decidir. Així doncs, són una via per assolir la venda justa dels aliments i acostar-se més cap a la sobirania alimentària. Aquests sistemes estan àmpliament estesos en el sector agroecològic.

L'objecte d'aquest document és donar eines perquè la planificació agrària incorpori un estudi socioeconòmic i d'afavoriment dels CCC, doncs es tracta d'un fet imprescindible per garantir la viabilitat dels projectes productius.

## 2. Circuits Curts de Comercialització

### 2.1. Venda a peu de finca

Es tracta de la venda de productes directament a l'espai productiu. És de fàcil gestió però representa una via força minoritària ja que les persones consumidores s'han de desplaçar.

### 2.2. Cistelles de verdures

Es tracta de la venda de verdures a través del repartiment de cistelles setmanals amb els productes de temporada que estiguin disponible al camp en aquell moment. Les persones que hi participen poden rebre la cistella directament o a través d'un intermediari (botigues, grups de consum). D'altra banda, les cistelles tancades (on el comprador no decideix el que rep) tenen l'avantatge que, si es fa una bona planificació, poden assegurar la venda de tot el que es sembla. És un mecanisme on el consumidor es compromet amb el productor durant un període de temps.

L'opció de fer cistelles és una de les més interessants per començar, ja que genera un marge d'ingressos raonable i assegura un volum de venda fix. La base d'aquest sistema, però, és garantir una bossa de client prou gran i estable (amb molt de compromís) per garantir la viabilitat del projecte. També, és necessari adaptar-se als requeriments del consumidor, si cal, entregant el producte a domicili i tenint molta cura amb la seva qualitat. L'eficiència en la logística també serà un tema rellevant a considerar. Completar els productes de la cistelles a través de vincles amb altres productors hauria de ser una mesura secundària.

### **2.3. Grups de consum**

Són grups de persones que s'uneixen per adquirir col·lectivament productes, generalment de caire ecològic i amb criteris de consum de proximitat i responsable. Poden tenir diferents formes jurídiques (associació, cooperativa) o, fins i tot, no tenir-ne i diferents mides (d'unes desenes de famílies a milers), tot i que les de menor dimensió són les més comunes. També tenen diferents maneres de funcionar però generalment es basen en l'autogestió, el treball voluntari i la democràcia interna. Són entitats que es proveeixen d'aliments evitant intermediaris i, per tant, són un exemple de CCC. Són interessants pel sector productiu perquè fan comandes regulars i centralitzades en un únic punt de venda i, també, perquè acostumen a pactar els preus dels productes i, en alguns casos, a coresponsabilitzar-se fermament amb la producció.

S'adjunta llistat de cooperatives de consum als efectes de poder establir contactes comercials amb elles (Vegeu annex I).

### **2.4. Mercats**

La venda a mercats setmanals o periòdics evita intermediaris i proveeix al productor d'un marge més elevat. Pot arribar a representar la tercera part de les vendes d'un productor. Tot i això, algunes vegades s'organitzen mercats, fires i altres actes amb poca perspectiva d'èxit o de retorn econòmic, no responent a les necessitats de l'agricultor. Aquest efecte es podria anomenar efecte aparador i acaba suposant costos per les persones que hi participen. És per això que s'ha de valorar la viabilitat econòmica d'aquesta participació.

El web dels Mercats Setmanals de Catalunya pot ser útil per trobar quins mercats hi ha a la zona i quins productes ofereixen.

### **2.5. Petit comerç**

Aquests sovint s'abasteixen de producte a un preu baix i, conseqüentment, redueixen el marge del productor. A més a més, el subministrament ha de ser constant i amb periodicitat irregular. És per això que, normalment, no representen una font d'ingressos important pels productors, tot i que depèn de la zona i de la demanda d'aquests productes per part de la ciutadania. En general, es considera que pot ser una font complementària d'ingressos.

## **2.6. Col·lectivitats**

Es tracta de la venda a menjadors escolars, hospitals, altres equipaments comunitaris (centres geriàtrics, cases de colònies...). Tenen l'avantatge que es proveeixen de gran quantitat de producte però alhora sol·liciten preus inferiors.

Si hi ha mercat, es recomana oferir collites de grans quantitats i productes concrets. En alguns casos, aquestes col·lectivitats són gestionades per l'administració i, per tant, es pot tractar de compra pública. Serà necessari reclamar clàusules ambientals als contractes públics que afavoreixin la producció local, com ja estan fent alguns municipis.

## **2.7. Hosteleria i restauració**

Aquest sector cada cop té més demanda de productes de proximitat i ecològics, per convenciment o marca d'empresa i, per tant, també s'ha de considerar com a possible comprador.

Si n'hi ha, és interessant valorar la venda de producte exclusiu (varietats locals o races autòctones, productes amb indicacions geogràfiques i de qualitat, productes que destaquen pels seus efectes sobre la salut..), més atractiu i amb més marge. Majoritàriament, però, tenen demandes irregulars i representen marges de benefici reduïts.

Es recomana consultar al web de Slow Food (per territoris), ja que es llisten els restaurants que s'abasteixen de producte local.

Els càterings per esdeveniments també podran ser possibles compradors esporàdics.

### 3. Selecció de les vies de comercialització prioritàries

A continuació, es fan un seguit de consideracions metodològiques a l'hora d'escollir quin és el sistema de comercialització més indicat en funció del projecte productiu i de l'entorn socioeconòmic.

D'altra banda, independentment de la situació, es recomana combinar la producció amb l'oferta d'activitats d'educació ambiental i agrícola i d'altres activitats lúdiques per tal de fer econòmicament viable el projecte des de l'inici.

#### 3.1. Anàlisi dels actors del territori

Es tracta de fer un estudi de tots els actors presents a l'entorn que podrien ser claus en determinar l'estratègia de comercialització que s'ha d'emprendre. Seria interessant que fos un recull força exhaustiu de les possibilitats de venda, per evitar produir sense saber del cert quins mecanismes de comercialització es faran servir i quines quantitats i productes es vendran. Així doncs, l'estudi i contacte previ amb els diferents actors hauria d'ajudar a definir la producció.

Es recomana seguir un procediment participatiu per determinar les diferents possibilitats de comercialització i veure a quins acords es pot arribar i quines necessitats té cadascun dels actors. Per això, s'aconsella comptar amb la col·laboració d'una persona formada en dinamització local agroecològica i consultar l'informe La Dinamització Local Agroecològica (Diputació de Barcelona, 2015) que fa referència al procés de participació (apartat 3, pàgina 20).

L'estudi de l'entorn es basaria en entrevistes i visites als actors prioritaris, i un procés de documentació. Tot seguit, es detallen els diferents aspectes que s'han de considerar per completar aquest anàlisi:

- Presència d'altres projectes productius: S'haurà d'estudiar amb detall les diferents iniciatives de producció del producte en qüestió, sota quin règim (ecològic, convencional..) produeixen i quin abast de comercialització tenen (mecanismes de venda, comerços o barris que abasteixen..). En cas que n'hi hagi, caldrà intentar fer un producte diferenciat i construir bossa de clients pròpia.
- Grau d'implantació dels diferents canals de comercialització: De tots els CCC anteriorment anomenats, serà interessant veure quins ja hi ha creats i quins manquen, quins estan més saturats d'oferta i quins són nínxols de mercat.

- Xarxes de productors: És important conèixer les xarxes de productors de la zona. Convindrà formar-ne part si els productes dels altres projectes poden ser útils per suplir carències en determinats moments o són productes que poden complementar/diversificar la producció pròpia. També representen un punt de trobada i intercanvi de coneixements de la pagesia. La Xarxeta o Xarxa de Pagesos Agroecològics de Catalunya n'és un exemple.

### **3.2. Anàlisi de la proximitat al medi urbà, accessibilitat i població diana**

A continuació, es detallen les diferents consideracions a tenir en compte per aquest anàlisi:

- Situació geogràfica i densitat de població: la localització representa un punt clau per preveure com serà la comercialització. Els factors a tenir en compte seran molt diferents en funció de si és una comarca força despoblada (poca demanda) o una àrea metropolitana.
- Proximitat a zones urbanes i model urbà: és clau per poder comercialitzar ja que millora i fa més eficient la distribució i la comercialització. Si hi ha presència d'urbanitzacions disperses i prou població serà interessant explotar la venda a domicili (cistella). Aquestes no disposen de botigues properes i generalment tenen un nivell adquisitiu més elevat. La distància a infraestructures viàries importants també serà rellevant per la venda a peu de finca.
- Accessibilitat de la finca: en cas que es vulgui fer venda a peu de finca, aquesta haurà de ser prou accessible perquè el consumidor s'hi pugui acostar. D'altra banda, per al transport del producte també serà rellevant.
- Població diana: Un estudi de 2015 va concloure que el 37% de la població catalana consumeix producte ecològic un cop al mes, el 25% amb una freqüència setmanal i el 5% consumeix productes ecològics cada dia (Consell Català de la Producció Agrària Ecològica, 2015). Aquests percentatges seran interessants si el producte que es vol vendre té aquestes característiques. Així doncs, per calcular el nombre de persones potencialment consumidores de producte ecològic de l'entorn de l'explotació es podria calcular la proporció esmentada respecte la població de la zona.



D'altra banda, un estudi de 2008 mostra que el 54% de la població compra producte fresc a mercats o botigues tradicionals o especialitzades, mentre que la resta el compra a supermercats (Institut d'Estadística de Catalunya, 2008). S'ha de tenir en compte, però, que la compra a les botigues tradicionals és més habitual a les comarques de fora de l'àmbit metropolità, si bé en aquest cas els mercats municipals tenen molta més presència que a la resta del territori. Tota aquesta informació permetrà calcular la venda potencial i el grau de saturació del mercat.

En funció d'aquests paràmetres, s'hauran de prioritzar uns circuits o uns altres. Així, en alguns casos la situació geogràfica i la baixa densitat poblacional no permetran la venda de proximitat i aquesta s'haurà de derivar a d'altres territoris. En altres, la baixa accessibilitat de la finca no permetrà l'arribada del transport o la venda a peu de finca.

### **3.3. Anàlisi de la incidència del turisme**

Caldrà saber quina és la població turista que visita la zona per tenir-la en compte a l'hora de quantificar el volum de negoci potencial i definir canals de comunicació adients per atreure-la.

Si la zona és turística, serà interessant crear eines de comunicació que expliquin el valor afegit del producte a aquestes persones, tant en mercats com en altres punts de venda, així com fer-ne difusió a allotjaments turístics i d'altres zones d'interès per aquest col·lectiu. També pot ser interessant per oferir-los activitats d'educació i oci.

Per decidir quines estratègies de comercialització es prioritzen no només serà important tenir en compte la situació de l'entorn sinó també la relació cost-benefici de cada tipus de CCC, considerant el grau de dedicació i les dificultats que comporta cadascun. En aquesta taula es presenta la valoració de productors extremenys pel que fa a cada tipus de circuit prenent diferents paràmetres (costos de temps, facilitat de la gestió..).

**Taula 1. Valoracions dels diferents Circuits Curts de Comercialització per part del sector productiu extremeny.**

**TABLA 3. VALORACIONES DE PRODUCTORES HORTOFRUTÍCOLAS ECOLÓGICOS EN EXTREMADURA RESPECTO A LOS DISTINTOS TIPOS DE CIRCUITO CORTO. ADAPTADO DE VELÁZQUEZ (2012).**

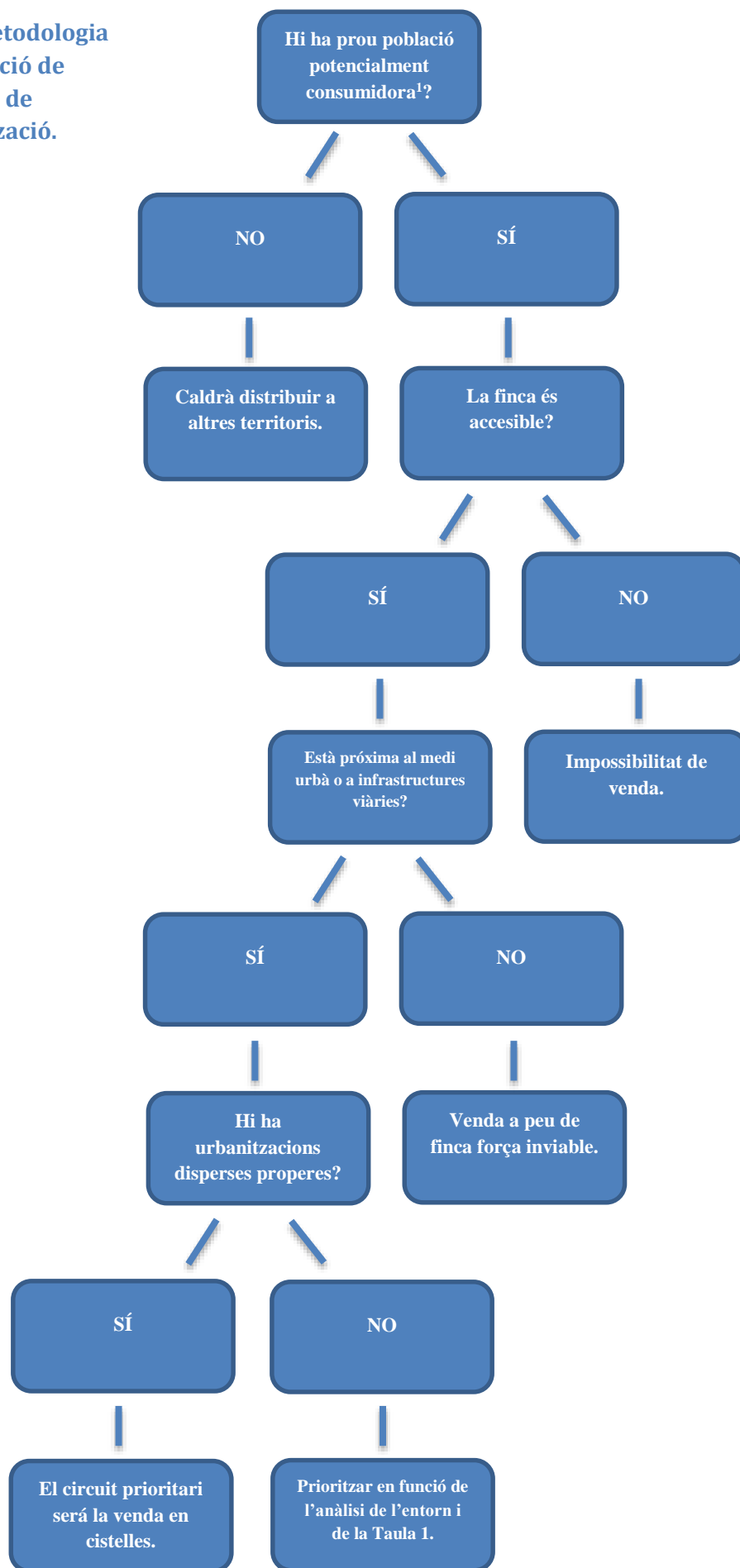
	Pie de finca	Mercadillo ecológico	Reparto a domicilio	Grupos de consumo	Pequeño comercio local	Restaurantes	Consumo social
Costes de tiempo	alta	Media	alta	Medio	Alto	alto	alta
Costes económicos	alta	Alta	alta	Baja	Bajo	baja	alta
Facilidad de gestión del transporte	alta	Alta	alta	Medio	Alta	alta	baja
Facilidad de gestión del canal	alta	Alta	alta	baja	Bajo	baja	baja
Frecuencia y constancia de venta	baja	Alta	alta	alta	Alta	media	alta
Promoción del producto	bajo	Alta	baja	media	Alta	baja	alta
Relación con el cliente	bajo	Media	baja	alta	Alta	media	alta
Precio de venta	bajo	Alto	alta	alta	Medio	medio	baja
Nota media del canal	3,125	4,875	4,125	3,375	4,125	3,375	4,125
% del volumen de venta	1,5	4	10	77	6	0	0,5

Font: D. López.

Finalment, en funció dels resultats de l'estudi de l'entorn i de la valoració del cost-benefici dels diferents CCC caldrà establir unes línies d'acció a curt, mitjà i llarg termini. Serà idoni planificar-les i calendaritzar-les, així com fer seguiment de la situació en la que es troba el projecte en cada moment.

Es recomana seguir l'esquema metodològic de la figura següent per determinar les línies d'actuació més adients.

**Figura 1. Metodologia de prioritització de canals curts de comercialització.**



Font: Elaboració pròpia.

1. Es determinarà en funció de les dades de població de la zona i de la proporció d'aquesta població que podria consumir ecològic/producte fresc fora de supermercats (pel càlcul veure apartat anterior).

## **4. Mitjans de suport a la comercialització**

Tot seguit es llisten diferents mitjans que poden ser útils per complementar circuits de comercialització habituals o donar a conèixer el projecte productiu. Caldrà estudiar les possibilitats de cada regió per cadascun d'ells.

### **4.1. Fires**

Les fires d'alimentació amb productes de proximitat, ecològics o artesans poden ser una molt bona opció per adquirir ingressos extra. S'haurà de tenir en compte, però, el ja esmentat efecte aparador i fer un balanç de cost-benefici abans d'assistir-hi.

El web del Departament d'Empresa i Coneixement de la Generalitat de Catalunya ofereix un buscador de totes les fires per sector econòmic i situació geogràfica.

### **4.2. E-commerce**

La venda online d'aliments cada vegada està més estesa i és més popular entre la ciutadania. Actualment, ja no només ofereixen aquest servei les grans superfícies, sinó que cada vegada és més habitual trobar petites iniciatives que opten per aquest tipus de comercialització.

Però més enllà del potencial de negoci que pot tenir si es fa un bon estudi de mercat i planificació, els requeriments associats a aquest circuit són evidents. En la majoria dels casos, la venda d'aliments haurà de ser variada i la cistella oberta, és a dir, que el consumidor podrà escollir qualsevol producte en qualsevol moment (desconnectant-se el que es ven amb el que es produeix). Com a conseqüència, la disponibilitat d'estoc haurà de ser alta i, molt sovint, s'haurà de comptar amb la col·laboració d'altres productors o distribuïdors per abastir-se de productes que no produeix la mateixa explotació o que tenen una demanda superior a la que aquesta pot assumir. D'altra banda, requerirà d'una preparació de comandes i transport àgil i organitzat al territori. Així doncs, la logística associada a la comercialització per internet serà gairebé sempre un repte.

### **4.3. Cooperatives agràries**

La Llei de cooperatives de Catalunya defineix les cooperatives agràries com aquelles associacions de titulars d'explotacions agrícoles, ramaderes o forestals amb la finalitat de realitzar tot tipus

d'activitats i operacions encaminades a la millora de les explotacions dels socis, la població agrària i el desenvolupament del món rural, i també els atribueix la prestació de serveis propis de l'activitat agrària, ramadera o forestal o que hi estiguin directament relacionats.

Les cooperatives agràries, a més, poden fer conjuntament l'explotació comunitària d'una terra i l'aprofitament de bestiar, terres i immobles susceptibles d'explotació agrària.

Així doncs, formar part d'una cooperativa pot ser útil per elaborar productes a partir del repartiment dels costos de maquinària i instal·lacions entre tots els socis (ex. cooperatives per a l'elaboració de vi o d'oli), com també per desenvolupar estratègies de comercialització més eficients i dotar-se conjuntament de recursos humans i econòmics específics per aquesta qüestió.

La Federació de cooperatives agràries de Catalunya és l'entitat que representa el moviment cooperatiu agrari català.

#### **4.4. Obradors públics o comunitaris**

Serà profitós determinar la seva presència, ja que permeten processar aliments (ex. conserves amb excedents) i fer-ne venda directa amb registre sanitari per un preu molt inferior al que suposaria invertir en crear unes instal·lacions pròpies.

#### **4.5. Centrals de compres**

Les centrals de compres que engloben productors de proximitat com la del Maresme són una molt bona opció de venda ja que, com s'ha comentat a la introducció, un dels reptes de les produccions agràries és millorar l'eficiència logística. Les centrals de compres com l'esmentada afavoreixen al productor en tant que aquest entrega grans quantitats de producte en un únic punt d'emmagatzematge i, des d'allà, se'n fa la distribució cap als punts de consum (en el cas del Maresme, menjadors escolars). A més, en aquest cas concret, els preus de venda són preus pactats i justos per ambdues parts; consumidor i productor.

#### **4.6. Associacions i altres col·lectius**

Conèixer els moviments o entitats del territori que aposten per la sobirania alimentària i el comerç de proximitat pot ser una bona aliança, ja que la venda de proximitat i ecològica es basa, en molts casos, en el compromís social de les persones que volen consumir de manera més

responsable. També pot ser interessant participar en projectes de desenvolupament territorial. Tot en conjunt servirà per estar connectat a la realitat del territori.

Un exemple d'associació que impulsa el sector primari és la Xarxa de Custòdia del Territori, que amb el projecte de Mercat de custòdia vol donar a conèixer i impulsar la comercialització dels productes que s'elaboren i els serveis que s'ofereixen en finques amb acords de custòdia, així com els productes de promoció de les entitats de custòdia. Existeix un catàleg del Mercat de custòdia que actualment està pendent d'actualitzar.

#### **4.7. Campanya “Benvinguts a pagès”**

Des del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació s'organitzen des de 2016 les jornades “Benvinguts a pagès”. En aquests dies, més de 750 explotacions agràries, allotjaments i restaurants ofereixen la possibilitat de conèixer i tastar els seus productes i serveis. Així doncs, formar part d'aquestes explotacions serà una molt bona oportunitat per donar a conèixer el projecte productiu a la zona. Es pot trobar informació al web de la campanya.

#### **4.8. Mitjans de comunicació**

Els mitjans de comunicació poden ser útils per promocionar l'activitat productiva. Ara bé, atreure'ls no serà fàcil. Caldrà tenir una història o experiència productiva especial.

En aquest sentit, Catalunya Radio compta amb un espai anomenat “El primer sector” on es tracten, principalment, els avenços, novetats i problemes del sector agrari i pesquer català. L'Espai Terra, programa de TV3, també compta amb alguns episodis relacionats amb el sector primari. D'altra banda, la premsa escrita i la televisió local i comarcal pot ser útil de cara a anunciar-se i donar-se a conèixer.

### **5. El Pla de màrqueting**

Tal com s'ha comentat a la introducció, un dels punts dèbils de gran part dels projectes productius és la manca d'estratègies de comunicació i màrqueting. Desenvolupar aquestes eines serà essencial per la viabilitat del projecte i és per això que es recomana elaborar un pla de màrqueting.

El pla de màrqueting és un document que s'engloba dins del que s'anomena pla de negoci o pla d'empresa i que serà útil per definir els objectius, estratègies i accions que són necessaris per arribar a assolir les expectatives comercials.

Els plans de màrqueting acostumen a ser anuals i generalment tracten tots els productes de la iniciativa. Tot i això, n'hi ha de diversos tipus: el pla de màrqueting general, el pla de màrqueting per a comercialitzar nous productes i el pla de màrqueting per a l'entrada a nous mercats. Els dos últims cobririen períodes de fins a cinc anys.

El pla de màrqueting s'estructura, generalment, en l'estudi de la situació actual i anàlisi DAFO, la determinació dels objectius i estratègies de màrqueting, l'elaboració del pla d'acció i la definició del pressupost i els mecanismes de control. A continuació s'especifiquen els continguts que s'hauran d'incloure a cadascun d'aquests apartats.

### **5.1. Estudi de la situació actual i anàlisi DAFO**

Per elaborar aquest apartat serà molt útil considerar els apartats anteriors del document referents a l'estudi dels canals curts de comercialització més adients. Es tracta d'un anàlisi extern i intern per determinar quines debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (DAFO) té el negoci en qüestió. En funció d'aquest anàlisi, es podran determinar els elements estratègics i únics del negoci per a un determinat segment de mercat<sup>2</sup>, que serà aquell que valorin els consumidors i que no tingui la competència.

En l'anàlisi extern, s'hauran de tenir en compte les tendències demogràfiques, econòmiques, ecològiques, politico-legals i socioculturals de l'entorn que puguin afectar a la venda del producte. D'altra banda, s'haurà de fer un anàlisi detallat de la situació del mercat i els seus segments, el posicionament i estratègia de la competència i les necessitats i comportaments del consumidor. Totes aquestes dades seran útils per determinar amenaces i oportunitats.

L'anàlisi intern servirà per definir les debilitats i fortaleces des del punt de vista comercial i de negoci. Així doncs, caldrà tenir clara la missió o objectiu de la iniciativa i avaluar com s'està complint, amb quins recursos (humans, econòmics..) es compta per a l'activitat i quin potencial tenen, quina oferta de producte es té i a quin segment de mercat s'actua, si aquesta correspon amb la missió i disponibilitat de recursos. També serà clau analitzar els resultats anteriors, si n'hi ha, respecte beneficis i vendes, estratègies anteriors i captació i manteniment de clients. S'haurà d'avaluar també la relació econòmica amb proveïdors, distribuïdors o socis, i si aquesta representa un punt fort o una debilitat en la situació actual.

Un cop realitzats ambdós anàlisis i detectades les principals debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats, caldrà llistar-les per obtenir així l'anàlisi DAFO. Pot utilitzar-se un quadre resum com el següent.

**Taula 2. Anàlisi DAFO**

<b>Anàlisi intern</b>	<b>Anàlisi extern</b>
<u>Debilitats</u>	<u>Amenaces</u>
<u>Fortaleeses</u>	<u>Oportunitats</u>

Font: Elaboració pròpia.

## **5.2. Objectius i estratègies**

Un cop finalitzat l'anàlisi de situació i en funció dels resultats obtinguts, caldrà determinar l'estratègia a seguir. L'estratègia de creixement és la més comú, tot i que també és possible que, depenent de la situació del negoci, s'opti per una estratègia de manteniment (per continuar amb les vendes actuals, sobretot en períodes de crisi) o una estratègia de replegament (disminució de les activitats de negoci o tancament).

L'estratègia de creixement pot prendre les següents formes: penetració en el mercat (vendre més productes al mateix segment de mercat), desenvolupament del mercat (entrada del producte a nous segments), desenvolupament del producte (vendre productes nous al mateix segment ja explotat) o diversificació (vendre productes nous a nous segments).

D'altra banda, per desenvolupar les estratègies s'hauran de tenir en compte els diferents aspectes de la política de màrqueting: producte, preu, distribució i comunicació.



Així doncs, pel que fa al producte o servei, caldrà especificar en què consisteix i quines necessitats cobreix, així com les especificacions tècniques, les innovacions, les característiques distintives i l'estratègia de futur. Quant als preus, s'haurà de concretar la política de preus que seguirà l'empresa i el sistema per determinar-los. Respecte a la política de comunicació, s'hauran d'especificar les accions de comunicació previstes amb relació a les promocions, les campanyes publicitàries, les relacions públiques o la imatge de marca. Finalment, pel que fa a la distribució, s'haurà d'explicar com ho farà l'empresa per fer arribar els productes o serveis al mercat, és a dir, identificar els canals de distribució i comercialització que s'utilitzarà i es farà. Si es tracta de canals propis, caldrà descriure amb detall el punt de venda i la seva ubicació (Casas, 2016).

La direcció estratègica marca una direcció a mig termini, mentre que els objectius seran necessaris per determinar-la a curt termini. Aquests objectius hauran de ser específics, definits en el temps i mesurables, realistes però motivadors, afins a la missió, realitzables tenint en compte els recursos i capacitats i adequats a les oportunitats i amenaces identificades.

Hi ha dos tipus d'objectius, els de **màrqueting** que es relacionen amb la captació i retenció de clients, la satisfacció dels consumidors, les relacions amb els canals de distribució, les vendes unitàries, la quota de mercat, el desenvolupament de productes i la gestió de comandes, i els **financers**, que fan referència a les vendes de producte i unitàries, les vendes per canals, la rendibilitat, la rendibilitat de la inversió i el llindar de la rendibilitat.

Un exemple d'objectiu de màrqueting podria ser la captació d'un 15% més de clients a final d'any a través del repartiment de cistelles de verdures a una nova urbanització.

### 5.3. Pla d'acció

A partir de la determinació dels objectius i la selecció i desenvolupament de les estratègies, s'hauran de definir unes línies d'actuació concretes per aplicar el Pla de màrqueting. Aquestes accions hauran de planificar-se cronològicament i comptar amb uns indicadors que permetin la seva avaluació.

### 5.4. Pressupost i control

Per finalitzar el pla de màrqueting caldrà establir mecanismes de seguiment del pla d'acció, per tal de poder avaluar-ne el seu compliment i evolució i poder efectuar modificacions en cas que sigui necessari, i definir el pressupost associat al pla, corresponent a la quantificació dels

beneficis esperats (ex. número d'unitats venudes) i dels costos esperats (de producció, distribució i màrqueting) (Gómez, 2013).

## **6. Certificacions i distintius de qualitat**

El producte que es pretén vendre haurà d'intentar destacar en valor afegit (ecològic, de qualitat..) per fer-se lloc dins la competitivitat del mercat.

A continuació, es resumeixen els diferents tipus de certificacions existents per tal que es pugui informar al projecte productiu de la possibilitat d'encabir el seu producte dins d'alguna d'elles.

### **6.1. Certificacions de qualitat diferenciada (BOE, 2012) (BOE, 2014)**

- Denominació d'Origen Protegit (DOP): productes originaris d'un lloc o regió determinats, i, excepcionalment, també d'un país. La seva qualitat o característiques han d'estar associades a un medi geogràfic particular. Les fases de producció han de tenir lloc a la zona definida. En el web de l'Institut Català de la Vinya i el Vi de la Generalitat de Catalunya es poden consultar les diferents zones de DOP.
- Indicació Geogràfica Protegida (IGP): identifica un producte originari d'un lloc, regió o país, amb característiques específiques atribuïbles majoritàriament al seu origen geogràfic. De les fases de producció, com a mínim una ha de tenir lloc a la zona definida. En el web del Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació es poden consultar les diferents zones de IGP.
- Especialitats tradicionals garantides (ETG): aliments resultat d'un mètode de producció que correspon amb la pràctica tradicional aplicable al producte o que utilitza els ingredients tradicionals. En l'actualitat, els sectors que compten amb productes amb reconeixement comunitari d'Especialitats Tradicionals Garantides són: carn i productes carnis, formatges i làctics, cerveses i pa i productes de pastisseria (Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca i Alimentació, 2015).

Termes de qualitat facultatius:

- Producte de muntanya: Les matèries primes i pinsos han de provenir fonamentalment de zones de muntanya. La transformació s'haurà d'efectuar igualment en zones de muntanya.

- Producte de l'agricultura insular: Les matèries primeres han de procedir de zones insulars i la transformació també s'haurà de fer a la zona insular, si aquesta afecta a les característiques del producte.
- Marques de garantia: Signe utilitzat per una pluralitat d'empreses sota el control i autorització del seu titular, que certifica que els productes als quals s'aplica compleixen uns requisits comuns. Exemples: La marca de qualitat Q de la Generalitat de Catalunya i la gamba de Palamós (BOE, 2001).
- Denominació Geogràfica: per begudes espirituoses elaborades en una zona geogràfica que li dóna nom i característiques concretes.

## **6.2. Certificacions segons tipus de producció**

- Producció Ecològica (BOE, 2007): garanteix que la producció respecta els cicles naturals, preserva i millora la salut del medi, fa un ús responsable dels recursos, contribueix a un alt grau de biodiversitat i es compleixen rigoroses normes de benestar animal. Es prohibeix la utilització d'organismes modificats genèticament (OMG) i de productes químics de síntesi. L'ecoetiqueta catalana és regulada pel Consell Català de la Producció Agrària Ecològica (CCPAE).
- Producció Integrada (BOE, 2010): s'utilitzen al màxim els recursos i els mecanismes de producció naturals i s'assegura a llarg termini una agricultura sostenible, introduint mètodes biològics i químics de control, entre altres tècniques que compatibilitzen les exigències de la societat, la protecció del medi ambient i la productivitat agrícola. L'etiqueta catalana és regulada pel Consell Català de la Producció Integrada.
- Sistemes participatius de garantia (SPG): segons la Federació Internacional de Moviments d'Agricultura Orgànica (IFOAM), es defineixen com a sistemes de garantia de qualitat que operen a nivell local. Certifiquen a productors i productores prenent com a base la participació activa dels consumidors i consumidoras i es construeixen a partir de la confiança, les interaccions socials i l'intercanvi de coneixement (Cerai, 2015).

## **6.3. Certificacions de venda de proximitat**

- Segell de venda de proximitat: fa referència a aquells productes que es comercialitzen a través de venda directa o de circuit curt. Es tracta d'una acreditació gratuïta creada per la Generalitat de Catalunya (DOGC, 2013). Els productors hauran de comunicar la seva adhesió mitjançant la declaració única agrària (DUN), on hi ha un apartat específic per fer-ho (Consell Català de la Producció Agrària Ecològica, 2013).

## 7. Cooperatives de consum

- Germinal. Barcelona i Rubí: [www.coopgerminal.coop](http://www.coopgerminal.coop)
- Rocaguinarda. Barcelona: [www.bloc.rocaguinarda.org](http://www.bloc.rocaguinarda.org)
- Hortgànic. Barcelona: [www.hortganic.org](http://www.hortganic.org)
- Remenant les cireres. Sabadell: [www.remenantlescireres.wordpress.com](http://www.remenantlescireres.wordpress.com)
- MengemBages. Manresa: [www.mengembages.coop](http://www.mengembages.coop)
- Cooperativa Integral Catalana. Barcelona: [www.cooperativa.cat](http://www.cooperativa.cat)
- El Cabàs de Cerdanyola. Cerdanyola del Vallès: [www.elcabas.org](http://www.elcabas.org)
- Agrària La Baixa Tordera, SCCL. Tordera: [www.cooperativaagrariatordera.cat](http://www.cooperativaagrariatordera.cat)
- Thau Ecosalut. Vic: [www.thauecosalut.com](http://www.thauecosalut.com)
- ConSumo Respeto. Barcelona: [www.consumorespeto.org](http://www.consumorespeto.org)
- L'Eixida. Teià: [www.eixidateia.wordpress.com](http://www.eixidateia.wordpress.com)
- Associació de consumidors i productors La Magrana Vallesana. Granollers: [www.lamagranavallesana.cat](http://www.lamagranavallesana.cat)
- La Cistella. Badia del Vallès: [www.lacistelladebadia.blogspot.com](http://www.lacistelladebadia.blogspot.com)
- La Vinagreta. Vilanova i la Geltrú: [www.lavinagreta.blogspot.com.es](http://www.lavinagreta.blogspot.com.es)
- Associació Arrel Verda. Vallromanes: [arrelverda@gmail.com](mailto:arrelverda@gmail.com)
- Mespilus. Barcelona.
- Compra conjunta d'Àgora Vilamajor. Vilamajor: [www.agoravilamajor.blogspot.com.es](http://www.agoravilamajor.blogspot.com.es)
- L'Estrella. Mataró: [www.lestrella.org](http://www.lestrella.org)
- L'Esplet, Sant Joan Despí: [www.esplet.tk](http://www.esplet.tk)
- Xarxa de Consum Solidari. Barcelona: [www.xarxaconsum.org](http://www.xarxaconsum.org)
- La Garrofa. Vilanova i la Geltrú: [www.lagarrofa.cat](http://www.lagarrofa.cat)
- 30 panxes. Cooperativa de consum de la Sagrera. Barcelona: <http://30panxes.wordpress.com>
- E. I. Sambucus, SCCL. Manlleu: [www.sambucus.cat](http://www.sambucus.cat)
- La Fresca: [cooperativa.lafresca@gmail.com](mailto:cooperativa.lafresca@gmail.com)
- El Rusc: [xlanovacoop@gmail.com](mailto:xlanovacoop@gmail.com)
- Economat Social, SCCL: [www.leconomatsocialcoop.wordpress.com](http://www.leconomatsocialcoop.wordpress.com)
- Estèvia: [esteviapoblenou@gmail.com](mailto:esteviapoblenou@gmail.com)
- Cooperativa de Consum Crític Arrel: [www.lacruilla.cat/index.php/arrels/85-cooperativa-de-consum-critic-arrels.html](http://www.lacruilla.cat/index.php/arrels/85-cooperativa-de-consum-critic-arrels.html)
- Ecomola: [www.ecomola.cat](http://www.ecomola.cat)
- Travalera. Castelldefels: [www.travalera.org](http://www.travalera.org)
- Fent País. Manresa: [www.fentpais.cat](http://www.fentpais.cat)
- La Magrana. La Garriga: [associaciolamagrana@gmail.com](mailto:associaciolamagrana@gmail.com)
- És l'ou. Grup de consum ecològic i local del Terraprim. Vilademuls: [www.eslou.org](http://www.eslou.org)
- La Seca. Barcelona: [www.laseca.org](http://www.laseca.org)
- El Garrofer. Badalona: <http://associacioelgarrofer.wordpress.com>
- Cydonia. Barcelona: [cydonia@cydoniabcn.org](mailto:cydonia@cydoniabcn.org)
- Grup de Consum Nàfent Verd. Barcelona: <http://nafent.info>
- El Brot, SCCL. Reus: [elbrotcr@yahoo.es](mailto:elbrotcr@yahoo.es)
- Altermercat, SCCL. Mollet del Vallès: [www.altermercat.cat](http://www.altermercat.cat)
- Cooperativa de Consum Responsable de l'Ateneu Candela. Terrassa: [www.lacoopecandela.wordpress.com](http://www.lacoopecandela.wordpress.com)
- Kopikua. Terrassa: [www.brotmania.wordpress.com/](http://www.brotmania.wordpress.com/)
- MengemBaix: [www.mengembaix.coop/botiga/cat](http://www.mengembaix.coop/botiga/cat)

- Selvia. Girona: [www.selvia.org](http://www.selvia.org)
- Lo Fato, Lleida: [www.bloglofato.wordpress.com](http://www.bloglofato.wordpress.com)
- Campdelasort. Bonastre: [www.campdelasort.cat](http://www.campdelasort.cat)