

## ENCUENTRO SECTORIAL

### LA EXCLUSIVA, logística social para evitar el abandono rural

#### INFORME TEMÁTICO

### INTRODUCCIÓN

El programa Desafío Mujer Rural, del Instituto de las Mujeres y cofinanciado por el Fondo Social Europeo, celebró el 24 de marzo de 2023 el encuentro sectorial **LA EXCLUSIVA, logística social para evitar el abandono rural**. La sesión se llevó a cabo a través de la Plataforma de Formación Desafío Mujer Rural y contó con la participación de Victoria Tortosa, que expuso su experiencia al frente de La Exclusiva, empresa de reparto a domicilio de alimentación y otros productos y servicios en la provincia de Soria.

Tras su intervención, tuvo lugar un coloquio en el que las emprendedoras y empresarias del medio rural asistentes pudieron compartir sus dudas, comentarios y experiencias.

En este informe se ofrece un resumen de los principales temas surgidos en el encuentro, así como las conclusiones y recomendaciones aportadas por Victoria.

### DESARROLLO DEL ENCUENTRO

- **Origen del proyecto**

Victoria Tortosa Vicente, Vicky, de formación antropóloga, trabajó durante diez años en cooperación al desarrollo en una ONG de Soria, en la que además de coordinar proyectos en América Latina, impulsó junto a su equipo una iniciativa de promoción y apoyo al **emprendimiento social** con la que se buscaba combatir la despoblación rural en Soria.



El fenómeno de **despoblación** en Soria fue también el causante del cierre en 2013 del negocio tradicional familiar (junto a su marido) de venta al por menor en pueblos de Soria de menos de 500 habitantes, ya que, por un lado, dejó de ser económicamente sostenible mantener abiertas tiendas en núcleos de población

que disminuían drásticamente y, por otro, dejaron de cumplir su **objetivo de abastecer a la población** del medio rural.

## INFORME TEMÁTICO

Al cerrar, su clientela empezó a solicitarles que les llevaran la compra a sus pueblos. Teniendo en cuenta esta necesidad real de servicio de abastecimiento, decidieron transformar su negocio de venta de productos de alimentación en establecimientos, en otro que han bautizado como “logística social”, en el que dan servicio de transporte para llevar una gama amplia de productos (no solo alimenticios) y servicios.

- **Estudio de mercado**

Antes de poner en marcha La Exclusiva, Vicky analizó su mercado, visitando y entrevistando casa por casa, pueblo por pueblo, a sus habitantes. Realizó **4.500 encuestas** en 21 días. Mediante este proceso de **escucha activa**, pudo **conocer cuáles eran las necesidades reales** de la población para poder permanecer en el territorio en el que habían elegido vivir.

La población seguía necesitando productos y servicios. Muchas personas se abastecían en núcleos poblacionales más grandes, acudiendo cada cierto tiempo, pero eso requería de transporte privado porque el público, cada vez más deficitario, no cubría todo el territorio provincial. Además, esta forma de aprovisionamiento resultaba más cara para la población.

- **Lanzamiento**

A Vicky le gusta recordar que La Exclusiva y su hija nacieron a la vez, solo con una semana de diferencia. A partir de las necesidades detectadas a través de las encuestas, en julio de 2013 crearon **La Exclusiva** como **Sociedad Limitada**. La elección de esta **forma jurídica** tuvo que ver con su **visión a largo plazo**, con que desde el comienzo del proyecto pensaban en sus posibles **réplicas** y en la posibilidad de **entrada de financiación externa**.



Para comenzar a operar necesitaban **captar clientela**, pero el **coste de adquisición** de esta era muy alto. Era necesario dar a conocer el proyecto entre su público potencial. Se presentó a la única **convocatoria de premios** al emprendimiento social que había entonces, un concurso de ideas, y lo ganó. Con eso pudo poner en marcha el negocio, comenzando a divulgarlo. Buena parte de la difusión se hizo mediante panfletos y cartelería en los pueblos y acudiendo a contar el proyecto a diferentes medios de comunicación de la provincia.

Vicky asegura que el arranque costó mucho esfuerzo, pero la iniciativa fue un “boom” para Soria porque no había otra que cubriera esta necesidad y con el

## INFORME TEMÁTICO

objetivo de frenar la despoblación. El proyecto tuvo muy buena acogida entre la opinión pública porque daba **respuesta a un problema real**.

En enero de 2014 pusieron en marcha la primera ruta con 7 pedidos y fueron adquiriendo nueva clientela y abriendo nuevas rutas. Tres meses después ya contaban con una clientela fija de 300 personas.

- **Negociación con personas y empresas y proveedoras**

A pesar de aumentar su clientela en poco tiempo, algunas personas seguían yéndose a vivir a otros lugares más poblados. Por ello, al año de comenzar, hizo **un segundo estudio de campo** para averiguar que necesitaban las personas para permanecer en sus viviendas y pueblos, además de la alimentación y productos básicos. Con este nuevo análisis **surgieron otras necesidades más relacionadas con servicios y otro tipo de productos**, tales como: textil, zapatería, muebles, rehabilitación de vivienda, menaje, papelería, catering, tintorería, servicios de espectáculos, jardinería, audífonos, andadores, etc.



Para la provisión de productos de alimentación y de consumo básico, La Exclusiva tiene **un acuerdo con un proveedor grande**, un supermercado que vio con buenos ojos el acuerdo porque era la forma de llegar a una clientela fija a la que no tenía acceso de otro modo. Para el resto de productos y servicios ha llegado a **acuerdos con proveedores locales**. Cuando a

Vicky le plantean nuevos pedidos, se encarga de encontrar quien los provea. Tiene claro que no quiere competir con negocios locales, sino aportar aquello que no ofrece nadie más.

A lo largo de los años algunos productos o servicios han desaparecido de sus rutas o también sucede que algunos no se ofrecen en todas las rutas. Esto se debe a que las características socioeconómicas de la población varían bastante de unas rutas a otras.

- **Plan logístico**

El negocio ha ido creciendo y la **optimización de las rutas** ha sido de las cuestiones más complicadas de gestionar. Para hacer el plan logístico más eficiente, las rutas se configuran a partir de un esquema radial. Soria capital en el centro, desde donde parten las rutas, y el territorio de la provincia dividido en

## INFORME TEMÁTICO

seis “porciones de tarta”. Cada día se hace una ruta, cubriendo así toda la provincia cada semana.

- **Financiación**

La Exclusiva requiere para su funcionamiento tres furgonetas y, depende de la época del año, son tres o cinco personas empleadas. Los primeros tres años fueron muy difíciles. Para lograr financiación que le permitiera hacer sostenible el proyecto se presentó a todas las **convocatorias que incluían premios económicos** y ganó muchas de ellas. Con eso pudo dejar su trabajo en la ONG y dedicarse por completo a La Exclusiva. Pudo, también, **formarse en todo lo que tiene que ver con estrategia financiera y comunicación**.

Cuenta con el apoyo financiero de un banco y de un **fondo de inversión de impacto** a través de *business angels* (son fondos en los que personas que aportan su dinero, experiencia y contactos a nuevas empresas creadas por personas emprendedoras con **objetivos no solo de rendimiento financiero, sino también de impulso al cambio social y ambiental positivo**).

- **Modelo de negocio innovador**

Vicky tilda el modelo de negocio de La Exclusiva como **disruptivo**, ya que es la **persona o empresa proveedora quien asume el coste, y no la clientela**. Negocia con las personas proveedoras para que el costo final del producto y/o servicio para la persona beneficiaria sea el mismo que si lo adquiriera en la capital, siendo el proveedor quien cubre el gasto del servicio de La Exclusiva mediante un porcentaje sobre el volumen total de ventas al mes.

El modelo consiste en que se **trabaja sobre pedidos**: la clientela solicita su pedido a través de diferentes medios, en función de sus posibilidades, en función de la edad y cobertura (web, WhatsApp, llamadas telefónicas, email o dando la lista a la persona repartidora el día que pasa). La Exclusiva recopila todos los pedidos, se sistematizan en una aplicación y pasan a las personas o empresas proveedoras. Tras eso, La Exclusiva recoge el pedido el día que corresponda (dependiendo la ruta) y reparte a domicilio. A final de mes la exclusiva cobra a los proveedores **un porcentaje sobre el volumen total de ventas**, que varía en función del tipo de producto.

En el caso de algunos servicios, como puede ser el de la rehabilitación de viviendas para adaptarlas a las necesidades de movilidad de personas mayores



## INFORME TEMÁTICO

(por ejemplo, el cambio de bañeras por platos de ducha), La Exclusiva se encarga de tomar medidas, hacer fotos y la instalación, convirtiéndose no solo en quién transporta los productos, sino en intermediaria que da parte del servicio. Se ofrecen precios cerrados por ciertos modelos de reforma y, si la clientela quiere algún cambio, se ajusta el precio.

Hoy en día, La Exclusiva da servicio a 15.000 familias repartidas en 518 núcleos de población de una forma **innovadora**.

- **Gestión durante la pandemia**

De la presentación de Vicky se desprende su **vocación de servicio** hacia una clientela que le es fiel y su absoluta certeza de que La Exclusiva contribuye a combatir la despoblación del territorio mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

**Su carácter es, sin duda, un valor agregado para el negocio.** Ella afirma que ha generado una relación de mucha confianza con muchas personas, y es que, por ejemplo, durante el confinamiento por la pandemia del COVID-19, fue la única proveedora que accedía a muchas de las personas en núcleos pequeños. Pasó de tener una clientela de 2.000 a 20.000 personas. Se convirtió, de esta forma, en "informadora" del estado de salud de algunas personas a sus familiares o, incluso, a los servicios públicos de salud y sociales cuando era necesario.

La pandemia supuso un crecimiento de La Exclusiva, pero también **un reto en la cuestión logística**. Le sirvió para optimizar rutas y para encontrar apoyo de profesionales que, habiéndose quedado sin trabajo, ofrecían su apoyo desinteresadamente.

Otro valor agregado que ofrece el proyecto es la **información sobre menús de comida saludables y económicos, con recetas** aportadas por algunas de sus clientas. Además de ser ideas para su clientela, sirve para ofrecer **packs de pedidos**. Esto ha logrado mejorar los hábitos alimenticios de la población y su salud.

- **Nuevas líneas de negocio**

Ser el **único nexo entre la capital y el pueblo** le permitió también evaluar, identificar y buscar posibles soluciones a las nuevas necesidades surgidas, como es, principalmente el **desconocimiento en el uso de nuevas tecnologías al que se enfrentan las personas mayores** residentes en las zonas rurales despobladas.

## INFORME TEMÁTICO

Este hecho le sirvió a La Exclusiva para detectar la necesidad de contribuir a la **alfabetización digital de la población mayor**, por lo que creó un nuevo servicio de formación en el uso del teléfono de nueva generación para personas mayores con el proyecto



**Pixie by La Exclusiva**, que puso en marcha en 2021. Consiste en 2 horas de formación muy prácticas y orientadas a que las personas mayores pierdan el miedo a los teléfonos de nueva generación. También resulta muy útil para las personas agricultoras que tenían que gestionar las subvenciones de la PAC. Hasta la fecha ha impartido 75 formaciones con Pixie. Esta formación ha sido muy positiva para que esas personas puedan gestionar sus pedidos, hacer video conferencias con sus familiares y ¿por qué no?, también para su ocio.

Otra nueva línea de negocio que está a punto de arrancar es **La Exclusiva 10-30**, que consiste en abrir puntos de acopio a poca distancia, que se gestionan de forma digital. Se realizan pedidos de productos que se pueden recoger en puntos cercanos. Muchos de estos puntos de acopio serán los teleclubs (centros sociales) de los pueblos.

- **Un proyecto replicable**

Actualmente, con el apoyo de una organización internacional, La Exclusiva está en fase de **replicar su modelo de negocio** en otras provincias y poblaciones con similares características territoriales y socioeconómicas. Estas réplicas las están asumiendo, principalmente, mujeres.

De esta manera se convierte en **agente que contribuye al cambio sistémico** de una realidad social que necesita respuesta.

- **Pros y contras**

Una de las **ventajas** que Vicky ha detectado con este modelo de negocio es que se **eliminan costes fijos** propios del comercio tradicional (alquileres de locales, basuras, facturas de agua y luz) y **el stock**, ya que es de los proveedores.

Otra, que le ha permitido generar una red de apoyo con otras personas emprendedoras sociales.

Como **desventajas**, cabe mencionar que los horarios de reparto pueden alargarse mucho o que la falta de experiencia digital de parte de la clientela

## INFORME TEMÁTICO

complica la relación de pedidos, aunque esto último se está minimizando gracias a Pixie by La Exclusiva.

- **Uno de nuevas tecnologías**

Para la introducción de nuevas tecnologías que faciliten y agilicen el trabajo diario de La Exclusiva, Vicky se apoya en la colaboración con el socio que también gestiona Pixie by La Exclusiva. "Todo lo que me haga la vida más fácil me parece bien", asegura. Aunque a priori pueden asustar un poco las nuevas tecnologías, sabe que le aportan una información muy valiosa y precisa con la que obtiene mejores indicadores que, a su vez, le sirven para tomar decisiones.

- **Relación con la administración y asociaciones locales**

Las administraciones reconocen la valía de este servicio, pero no han hecho mucho por apoyarlo. Algún ayuntamiento ha recurrido a sus servicios para la organización de eventos o fiestas. Colabora también mucho con las asociaciones locales, que se encargan de informar sobre las formaciones, reunir a las personas, buscar los locales y organizar los eventos.

## CIERRE DE LA SESIÓN

Para terminar la sesión, Vicky hizo a las participantes una **recomendación** importante: "**Nunca olvidéis el objetivo por el que comenzáis el proyecto**". En su caso, **revertir el fenómeno de la despoblación a través de un sistema de distribución que mejora la vida de las personas.**

## CONCLUSIONES

La presentación de Vicky fue muy sustanciosa y de ella se pueden extraer varias **conclusiones**:

1. **Crear en el proyecto** es la base desde la que partir.

2. Es posible lograr sacar adelante un proyecto cuyos **fin**s no sean **solo económicos, sino también sociales**. El impacto social, por otra parte, revertirá en el desarrollo económico territorial.



3. Es imprescindible **conocer el mercado** al que dirigirse. Vicky lo hizo con estudios de campo y obtuvo respuestas muy valiosas a la hora de negociar

INFORME TEMÁTICO

- con empresas proveedoras grandes.
4. Un proyecto en el que se está en contacto con la clientela permite **escuchar** las nuevas demandas que puedan surgir para generar y aportar **nuevas soluciones**.
  5. Además del estudio de mercado, hay que contar con un **plan de negocio, de viabilidad**.
  6. Las **opciones de financiación** para arrancar y desarrollar el proyecto pueden ser variadas y merece la pena contemplarlas todas.
  7. Hay que **adaptarse a las circunstancias**. La Exclusiva nació como una respuesta a una realidad social que conllevó el cierre del negocio de tiendas físicas, pero abrió una nueva oportunidad. Durante la pandemia, también supo adaptarse a la nueva realidad y convertirla en oportunidad para abrir nuevas líneas de negocio.
  8. En un proyecto con un objetivo social como el de La Exclusiva, debe tenerse en cuenta **el bien común de la población**. Esto puede hacerse de varias formas, como no competir con negocios locales y colaborando y dando oportunidades a profesionales y empresas del medio rural cercano.
  9. Las **nuevas tecnologías** están disponibles para facilitar la gestión empresarial. Si no se tienen los conocimientos para utilizarlas, conviene acudir o colaborar con quienes puedan aportar esa experiencia.
  10. Si un proyecto demuestra ser viable, pueden contemplarse **réplicas** en otros territorios.