

PROYECTO AGRICULTORES FAMILIARES, INNOVACIÓN Y MERCADOS  
ATN/RF-16108-RG

Producto 2. Informe con 12 estudios de caso concluidos

## Centro Logístico de Productores Agroecológicos de Madrid. Proyecto Mar de Alimentación

Primeras conclusiones y lecciones aprendidas

Autores: Aintzira Oñederra y Javier Sanz Cañada

Coordinación: Javier Sanz Cañada

2020





Códigos JEL: Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un programa de cooperación administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), pero con su propia membresía, estructura de gobernabilidad y activos. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por Aintzira Oñederra, Eduardo Malagón Zaldua y Mirene Begiristain Zubillaga  
Coordinación: Javier Sanz Cañada  
Edición: Federico Miri

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial- SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Esta publicación puede solicitarse a:

**FONTAGRO**

E-mail: [fontagro@fontagro.org](mailto:fontagro@fontagro.org)

Web: [www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)





## Resumen

En octubre de 2015 el Ayuntamiento de Madrid firma el Pacto de Política Alimentaria Urbana de Milán, por el que se compromete a trabajar en el desarrollo de un sistema alimentario basado en los principios de sostenibilidad y justicia social. La celebración de los talleres participativos que han dado lugar a la *Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible 2018-2020* identificó toda una serie de condicionantes y propuestas estructuradas de política acerca de la distribución y la logística de los productos agroecológicos.

Así, se detecta un modelo poco eficiente de distribución de los productores a los grupos de consumo, la ausencia de espacios adecuados en los barrios que cuenten con una red de frío donde los agricultores puedan dejar e intercambiar sus productos y la escasez de instalaciones a precios asequibles para el almacenamiento de cooperativas de productos agroecológicos en Mercamadrid. Asimismo, dichos talleres dieron también lugar a 20 propuestas estructuradas en ocho bloques. En el caso del bloque relativo a “transformación y logística”, se priorizaron dos alternativas principales: i) una infraestructura municipal colectiva para la transformación y distribución agroecológica; ii) un espacio de referencia para la venta directa en Mercamadrid

Paralelamente a este proceso relativo a la Estrategia Alimentaria para Madrid, en junio de 2017 se realizó un taller participativo para reflexionar en torno a las dificultades relacionadas con la distribución y logística de alimentos agroecológicos en Madrid, organizado por Madrid Agroecológico (MAE), como plataforma asociativa y espacio de encuentro y articulación entre distintos colectivos y actores vinculados a la agroecología, y en el que participaron agricultores individuales y representantes de sus asociaciones, cooperativas de consumo, pequeño comercio, distribuidores sociales y otros agentes implicados en la cadena de valor.

La confluencia de estos dos procesos participativos confluye en un trabajo de diseño y definición de un centro logístico, basado en la participación activa de los productores agroecológicos de la bioregión de Madrid, y la implicación de distribuidores, el pequeño comercio, trabajando desde una perspectiva de horizontalidad y democratización del proceso. El centro logístico es promovido por MAR de Alimentación, que impulsa el Ayuntamiento de Madrid. Mar de Alimentación convoca una reunión mensual en la que se van concretando diferentes alternativas: una cooperativa de segundo grado de tres cooperativas hortícolas, otra iniciativa de las pequeñas agroindustrias y otra asociación de tiendas ecológicas que diseñan una política de abastecimiento común.

### Palabras clave

Innovación social, gobernanza territorial, food hub, logística asociativa, agroecología, mercado de productores



# 1. Caracterización de los proyectos que muestran interés por el Centro Logístico

El proyecto se define como un proceso de dinamización para el diseño y construcción de un centro logístico para la optimización de las estrategias de comercialización para los productores y elaboradores agroecológicos de la bio-región de Madrid. A continuación, se caracterizan los diversos sectores de toda la cadena alimentaria que muestran interés por participar en el proyecto.

En octubre de 2015 el Ayuntamiento de Madrid firma el Pacto de Política Alimentaria Urbana de Milán, por el que se compromete a trabajar en el desarrollo de un sistema alimentario basado en los principios de sostenibilidad y justicia social. La celebración de los talleres participativos que han dado lugar a la Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible 2018-2021 identificó toda una serie de condicionantes y propuestas estructuradas de política acerca de la distribución y la logística de los productos agroecológicos. Así, se detecta un modelo poco eficiente de distribución de los productores a los grupos de consumo, por el hecho de que no se alcanzan suficientes economías vinculadas a la dimensión en el transporte y de que no existen nodos de distribución en lugares donde se optimicen la logística y los intercambios de mercancías. Tampoco existen espacios adecuados en los barrios que cuenten con una red de frío donde los agricultores puedan dejar e intercambiar sus productos. Asimismo, escasean las instalaciones a precios asequibles para el almacenamiento de cooperativas de productos agroecológicos en Mercamadrid. En consecuencia, los productores emplean mucho tiempo en el reparto de pequeñas cantidades en distintos lugares del Área Metropolitana. Asimismo, dichos talleres dieron también lugar a 20 propuestas estructuradas en ocho bloques. En el caso del bloque relativo a “transformación y logística”, tras diferentes sesiones de trabajo con personal técnico y asesor del ayuntamiento de Madrid y con expertos para debatir la viabilidad de las propuestas, se priorizaron dos alternativas principales: i) una infraestructura municipal colectiva para la transformación y distribución agroecológica; ii) un espacio de referencia para la venta directa en Mercamadrid.

Paralelamente a este proceso relativo a la Estrategia Alimentaria para Madrid, y después de haber ido retroalimentándose en reuniones anteriores, en junio de 2017 se realizó un taller participativo para reflexionar en torno a las dificultades relacionadas con la distribución y logística de alimentos agroecológicos en Madrid, organizado por Madrid Agroecológico (MAE), como plataforma asociativa y espacio de encuentro y articulación entre distintos colectivos y actores vinculados a la agroecología, y en el que participaron agricultores individuales y representantes de sus asociaciones, cooperativas de consumo, pequeño comercio, distribuidores sociales y otros

---

<sup>1</sup> <https://diario.madrid.es/madridalimenta/wp-content/uploads/sites/36/2018/07/EstrategiaAlimentacion-SS-2018-2020.pdf>



agentes implicados en la cadena de valor.

La confluencia de estos dos procesos participativos confluye en un trabajo de diseño y definición de un centro logístico, basado en la participación activa de los productores agroecológicos de la bioregión de Madrid, contando con la implicación de una diversidad de actores, tanto distribuidores como el pequeño comercio, y desde una perspectiva de horizontalidad y democratización del proceso. El centro logístico es promovido por MAR de Alimentación, parte alimentaria del proyecto MARES que impulsa el Ayuntamiento de Madrid. Mar de Alimentación convoca una reunión mensual en la que se van concretando diferentes alternativas: una cooperativa de segundo grado de tres cooperativas hortícolas, otra iniciativa de las pequeñas agroindustrias y otra asociación de tiendas ecológicas que diseñan una política de abastecimiento común. Nuestro grupo de trabajo del CSIC fue invitado a participar en el proceso de diseño y definición del proyecto del centro logístico promovido por MAR de Alimentación.

## 1.1 Producción

Los proyectos productivos que muestran interés por el centro logístico se caracterizan por ser producciones de pequeña-mediana escala, por hacer un manejo ecológico de las fincas, o por lo menos tener una orientación agroecológica, y sobre todo por utilizar canales de comercialización lo más directos posibles para llegar al consumidor final. Al abastecer grupos de consumo y acudir a los mercados para relacionarse directamente con los consumidores, las fincas intentan mantener una biodiversidad mediante variedades y especies locales.

En los productores nos encontramos con una ideología agroecológica muy arraigada que consiste en privilegiar la propia producción. Estos agricultores critican la figura del intermediario que compra productos ecológicos de otras comunidades, y haciéndolos pasar por propios los ofrece al consumidor final. En general, además de buscar la rentabilidad y sostenibilidad de los proyectos se insiste en la parte social del proyecto, en la distribución local, en la convicción del trabajo colectivo y en la accesibilidad de los alimentos a la población más vulnerable.

*“Nosotros no podemos competir con el precio, tenemos que poner en valor que es de proximidad, y que sean precios asumibles para que cualquier bolsillo lo pueda asumir, pero tampoco podemos tirar los precios porque no es nuestra batalla, ni tenemos los recursos, ni...” (El Chorrillo)*

*“La mayoría de la población que vive en los barrios obreros no pueden permitírselo... y desde que no lleguemos a la mayoría de la población, pues ni la mayoría de la población entenderá la necesidad del trabajo ecológico ni nosotros seremos viables como proyecto...” (La Charquilla)*



Se trata de proyectos agroecológicos que mantienen una relación directa con el consumidor final, cuya mayoría afirma realizar una función pedagógica con relación a la importancia de los sistemas agroalimentarios sostenibles. Aunque la mayor parte de los proyectos formalizan sus productos con el certificado ecológico oficial, hay algunos proyectos agroecológicos que manifiestan no tener necesidad de tenerlo debido a la relación de confianza de total transparencia que mantienen con los participantes de los grupos de consumo.

En general, el perfil de los productores es el de agrónomo con estudios universitarios, sin orígenes campesinos, pero con interés por dedicarse profesionalmente al sector agrícola. Son proyectos que nacen a partir de nuevas instalaciones que tienen que empezar la actividad con casi ningún recurso agrario. En este proceso, para los productores que no son propietarios de terrenos, es indispensable la accesibilidad al Parque Agrario que se ofrece tanto en Rivas como en Fuenlabrada.

A continuación, mostramos las características específicas de los seis proyectos productivos de la bio-región de Madrid que analizamos:

**Tabla 1. Caracterización de los proyectos productivos que muestran interés por el centro logístico**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Superficie	Tenencia de tierra	Nº empleados	Modelo productivo	Modelo comercialización	Certificación
<b>VEGA FÉRTIL</b>	2010-2012	12 ha (6-7 ha cultivadas)	alquiler en el parque agrario	2 productores y entre 3-5 empleados	huerta	Pidebio, ecotiendas, ecocomedores, restaurantes y grupos de consumo	certificación ecológica oficial
<b>LA CHARQUILLA</b>	2014	7000 m <sup>2</sup>	alquiler en el parque agrario		huerta	mercados, venta directa, grupos de consumo, tiendas, restaurantes, comedores escolares	en conversión



<b>EL CHORRILLO</b>	5 ha (2 cultivadas)	titularidad del terreno + cesión de alguna parcela	1 productor y 2 empleados	huerta	grupos de consumo y venta directa	certificación ecológica oficial
<b>EDEMUR</b>	13 ha		5 cooperativistas	huerta y frutales	Ecomarca, grupos de consumo, tiendas, particulares	certificación ecológica oficial
<b>LA MADRE VIEJA</b>	3 ha	titularidad del terreno	1 productor y 2 empleados	huerta y frutales	grupos de consumo, venta directa, mercados y restaurantes	no
<b>CONCIENCIA GROWS</b>	1,5 ha	titularidad del terreno	3 productores	huerta	mercados, tiendas y restaurantes	certificación ecológica oficial

La vulnerabilidad de los proyectos productivos aumenta dada su condición de pequeños productores encargados de todas las funciones referentes a la cadena alimentaria, es decir, desde la producción hasta la distribución. A esto se suma la logística y la complejidad de tener que mantener relaciones de intercambio con los usuarios finales de la cadena. Se puede observar que falta una profesionalización de los diversos sectores que forman parte de la cadena agroalimentaria, empezando por la producción de plantón ecológico de variedades locales que es la demanda específica de estos proyectos agroecológicos, pero al ser muy pocos proyectos y estar tan poco desarrollados, la profesionalización se convierte en una tarea compleja.

Ciertos productores tienen que llevar una a una las cestas de sus productos hortícolas a los diversos domicilios de Madrid. Otros optan por vender a la gran distribución para especializarse en la producción, esto conlleva una repartición poco equitativa del valor añadido del producto a lo largo de la cadena alimentaria.

*“Últimamente hacemos menos porque no tenemos para pagar transporte. Estamos tirando más a vender a Pidebio, nos coge mucho volumen, a menor precio, pero se gasta menos en cuanto a logística, hacer facturas, perseguir a la gente para que nos pague y demás.” (Vega Fértil)*

Más de un proyecto manifiesta el colapso del modelo de los grupos de consumo como alternativa a los canales de comercialización del sistema agroalimentario convencional. Parte del problema



está en la dificultad de concienciar a los consumidores y en la exigencia del consumidor en la demanda, actitud que desestructura la identidad de los sistemas agroalimentarios alternativos. Cada uno de los proyectos expresa la dificultad de fidelizar los clientes, su tendencia a comparar los precios con los del mercado y las reclamaciones para abaratarlos, hecho que pone en duda la potencialidad de esa relación directa. Esta realidad dificulta sostener la identidad agroecológica de los proyectos productivos.

Por otro lado, los proyectos productivos entrevistados se componen de 1 o 2 agricultores que cuentan con algún empleado para trabajar en las fincas, pero los productores transitan por los diversos proyectos sin lograr establecerse en uno solo. Esto dificulta la consolidación de los proyectos. Además, la mecanización es mínima, no se dan las inversiones requeridas para pasar el umbral de la insostenibilidad de los proyectos, de esta manera, aun teniendo la disposición de terreno para aumentar la producción se dificulta mucho el salto de escala.

La cooperativa es uno de los proyectos analizados que nos da claves de consolidación de los proyectos productivos mediante un salto de escala. Se trata de la cooperación entre cinco proyectos productivos para comercializar de manera colectiva en Madrid. Los diversos productores ubicados en diferentes microclimas de la provincia de Murcia comparten una lista conjunta de productos que abastece a particulares y grupos de consumo. Al estar a cierta distancia de Madrid se les dificulta el delegar la distribución, por un lado, no encuentran distribuidores de confianza que les pueda garantizar un reparto en condiciones, y por otro lado tampoco les convence concentrar toda su venta en el mismo canal, que sería la distribuidora agroecológica Ecomarca con la que mantienen cierta relación de confianza.

### **Funciones que requiere cumplir el centro logístico**

La vinculación de los proyectos productivos al proceso de diseño y construcción del centro logístico se debe a diversas circunstancias, requerimientos e intereses particulares que muestra cada proyecto. A continuación, se caracterizan los principales objetivos que manifiesta cada productor para participar en este proyecto:

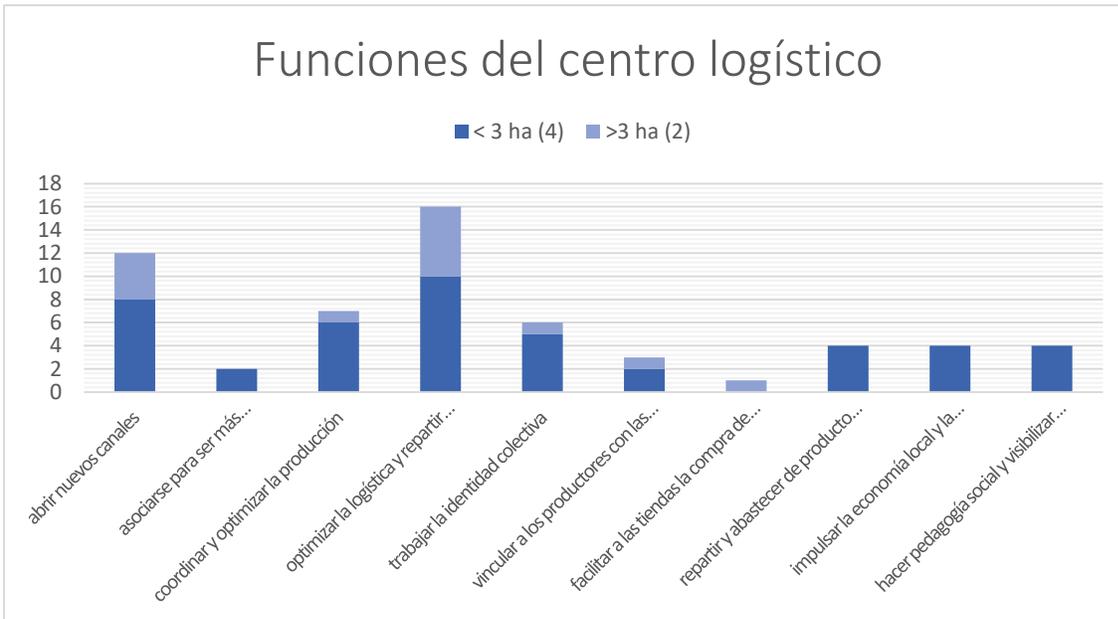


Gráfico 1. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos productivos

Se observa que el objetivo principal de los productores es el de optimizar la logística y repartir las tareas relacionadas con la distribución y comercialización de sus productos hortícolas. Además de mejorar la logística se pretenden abrir nuevos canales de comercialización. Es por ello que se hace necesario un salto hacia la coordinación y optimización de la producción, un paso que se da mediante el fortalecimiento de la identidad colectiva y la articulación entre los diversos proyectos.

Los proyectos productivos más pequeños subrayan la necesidad de hacer pedagogía social y visibilizar de alguna manera las potencialidades del producto local, aseguran que el centro logístico puede ayudar a impulsar la economía local, y entre otros, profesionalizar el sector productivo. Debido a las dificultades que padecen actualmente para explorar nuevos canales, ellos insisten en que al asociarse podrían ser más competitivos con sus precios.

Por otro lado, los proyectos medianos como la cooperativa Edemur y Vega Fértil, al trabajar directamente con las tiendas, ven la necesidad de facilitar al pequeño comercio el abastecimiento de producto local, manifiestan la importancia de un centro de acopio bien organizado para que las tiendas puedan hacer una compra eficiente, y así, no tener que depender tanto de las grandes distribuidoras ecológicas.



## 1.2 Producción y elaboración

Se han identificado tres proyectos productivos que, además de ser productores de huerta, viñedos y ganaderos, transforman la materia prima que cosechan mediante la elaboración de quesos, vino y aceite. Los tres proyectos manifiestan tener cierto interés en el diseño y construcción del centro logístico.

**Tabla 2. Caracterización de los proyectos productivos que también realizan la transformación de sus productos y que han mostrado interés por el centro logístico**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Superficie	Tenencia de tierra	Nº empleados	Modelo productivo	Productos	Modelo comercialización	Certificación
<b>LA CAPERUZA</b>	2015 ganadería 2018 elaboración	140 cabras	titularidad del terreno	2 productores	ganadería y transformación	queso, yogures y carne	venta directa, grupos de consumo y tiendas	no
<b>PINCELADA</b>	1999	18 ha	titularidad del terreno	1 productor y 2 empleados	frutales y transformación	vino y aceite	grupos de consumo, Ecomarca, tiendas y hostelería	certificación ecológica oficial y SAES
<b>SEPTEM EREMI</b>	2011 viñedos 2014 huerta	22 ha viñedo 8500 m2 huerta	titularidad del terreno	2 productores y varios empleados en la vendimia	huerta, frutales y transformación	vino y verduras	tiendas y restaurantes, mercados, y Las Colmenas	certificación ecológica oficial en huerta, no en el viñedo

Son tres proyectos de elaboración de productos autoproducidos que, sin tener una certificación ecológica oficial, apuestan por un producto de calidad, artesanal, y libre de agrotóxicos. Los tres proyectos reflejan las dificultades con las que se encuentran a la hora de certificar su bodega u obrador, afirmando que el órgano competente no presenta ninguna sensibilidad respecto a los proyectos agroecológicos, y de esta manera se convierte en tarea incomprensible el proceso de



la certificación ecológica. La ganadera también se muestra muy crítica con la certificación ecológica del Comité de Agricultura Ecológica de la Comunidad de Madrid (CAEM), manifiesta su rechazo a la certificación debido a los requisitos que se le imponen en contra de lo que ella considera un manejo agroecológico:

*“Luego lo del tema de puede ser muy ecológico, pero puede ser más dañino para el medio que mi forma de trabajar, porque yo, por ejemplo, para que sea ecológico, ¡las cabras deberían estar encerradas en una zona y me tendría que traer el pienso desde Zamora! así que imagínate, no tiene sentido...” (La Caperuza)*

Delante de esta realidad los productores buscan una relación directa con el consumidor para garantizar la transparencia de sus proyectos, no solamente respecto al manejo de la finca, sino que transmitiendo el impacto social que ellos generan: recuperación de oficios, creación de puestos de trabajo en la zona rural, es decir, mostrar cómo los proyectos buscan un compromiso socio-ambiental, además de la rentabilidad económica que es necesario garantizar.

Por lo tanto, el perfil de consumidor con quien establecen el intercambio es el de familias responsables por la alimentación, interesadas en la trazabilidad del producto, en conocer lo que se esconde detrás de cada producto consumido. Es el perfil de un consumidor que valora el producto de cercanía y manifiesta una consciencia social.

En cuanto a los proyectos relacionados con la viticultura, son productores que han heredado la actividad familiar y han realizado una reconversión al ecológico, sobre todo por una sensibilidad particular hacia los procesos naturales, la calidad del producto, maceraciones largas, fermentaciones adaptadas a los tiempos de cada variedad, procesos tranquilos y sin ninguna intervención en bodega. Además, se busca la diferenciación del producto: más que poner en valor el proceso agroecológico en la elaboración del producto, se pretende diferenciarlo en el mercado, mediante mecanismos comerciales, por ejemplo, mediante variedades específicas, cosechas más adelantadas a su temporada, para que el producto pueda tener más margen y el precio de venta se encuentre justificado de cara al consumidor. Estas estrategias toman relevancia tanto en el proyecto vitícola como en el hortícola.



## Funciones que requiere cumplir el centro logístico

Los proyectos de producción y elaboración presentan sus propios intereses para participar en el proceso de construcción del centro logístico.

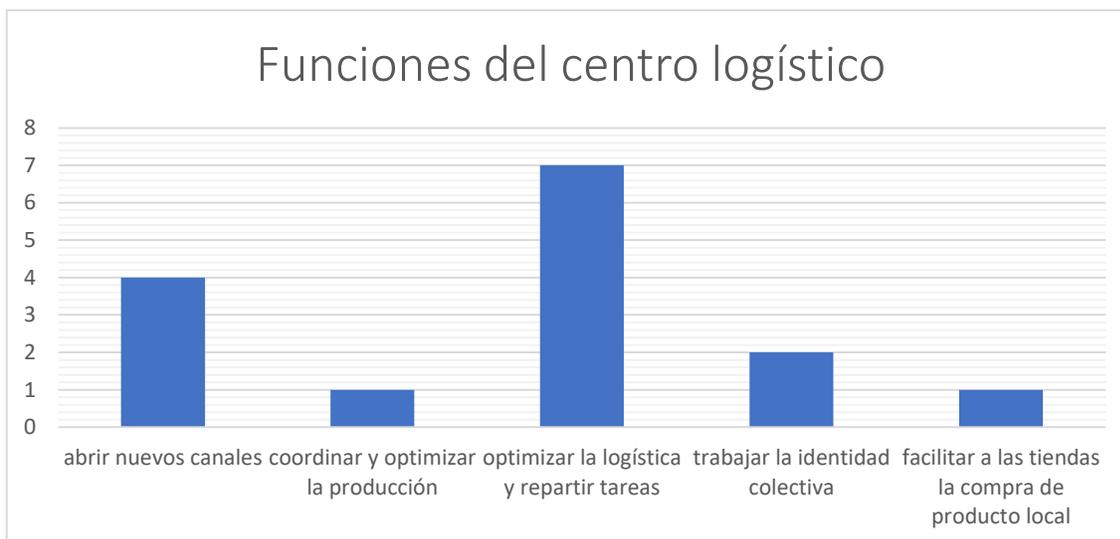
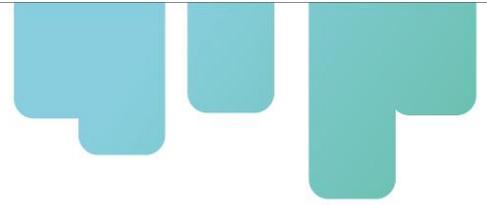


Gráfico 2. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos productivos que elaboran sus productos

El objetivo principal del centro logístico es optimizar la logística, repartir tareas de distribución y comercialización entre los diversos proyectos agroecológicos. Es necesario tener en cuenta que los tres proyectos se encuentran a una media de 60 km de Madrid, por lo tanto, hoy en día, se les dificulta bastante el reparto de su producto dentro de la ciudad. Por otro lado, también se pretenden abrir nuevos canales; es el caso de los proyectos que presentan una trayectoria corta, los cuales necesitan aumentar sus volúmenes de venta. También hay que señalar que los productores no visualizan un centro logístico conformado por la suma de diferentes proyectos individuales, sino que se pretende trabajar la identidad colectiva mediante la articulación entre los diversos proyectos. Uno de los ejemplos de esta intensión de articulación y trabajo colectivo es el proyecto Septem Eremi (que además de elaborar aceite produce sus propias verduras), ellos están interesados en coordinar y optimizar su producción de manera colectiva con otros proyectos hortícolas.

### 1.3 Producción y distribución

Son tres proyectos que además de dedicarse a la producción también han desarrollado un sistema de distribución de productos producidos en otras comunidades de la península. Esto hace que ellos, con el fin de completar su cesta de verduras, cumplan al mismo tiempo una función de



“intermediarios”. Los tres proyectos se caracterizan por distribuir en canales cortos: mientras que Tierra Bio se relaciona con el pequeño comercio, Ecosecha y Nuestras Huertas han organizado un tejido de grupos de consumo por toda la ciudad.

A continuación, se muestran las características principales de los tres proyectos productivos y de distribución:

**Tabla 3. Caracterización de los proyectos productivos que también realizan la distribución de otros productos y que han mostrado interés por el centro logístico**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Superficie	Tenencia de tierra	Nº empleados	Modelo productivo	Modelo comercialización	Proveedores	Certificación
<b>ECOSECHA</b>	2005 (desde 2010 cultivando)	8 ha (2-3 cultivadas)	parte alquiler en el parque agrario y parte directamente al Ayuntamiento	4 cooperativistas (2 en la huerta)	Huerta y frutales	grupos de consumo (más o menos 300 cestas) y tiendas	3-4 proveedores (Málaga Navarra, Valencia, etc.)	Certificación ecológica oficial
<b>TIERRA BIO</b>		unas 50 ha (3 ha en Madrid)	titularidad del terreno + alquiler de algún terreno	1 productor y entre 10-20 empleados	huerta	tiendas, restaurantes, catering, grupos de consumo, a diversos agricultores		Certificación ecológica oficial
<b>NUESTRAS HUERTAS SIERRA NORTE</b>	2013	2,5 ha		2 autónomos (1 en la huerta)	huerta	grupos de consumo al detalle, particulares, venta directa, restauración		no



---

n, Las  
Colmenas  
(350  
familias)

---

Los tres proyectos generan un considerable volumen de gestión de producto hortofrutícola, por lo tanto, presentan un esquema comercial complejo basado en relaciones con otras distribuidoras y cooperativas de productores. Mediante estas relaciones y solo en algunas temporadas del año, los tres proyectos organizan sus cestas de productos, en su totalidad centralizados en MercaMadrid.

*“En septiembre no se compra nada de ningún sitio, todo tienes, todo lo tienes propio, porque en Andalucía por el calor que hace no cultivan apenas, y lo que se cultiva se cultiva aquí, entonces arrancas con toda la zona, es muy fácil proveer. Cuando va rodando un poco ya empiezas en octubre a traer esos productos que empiezan a estar más escasos en nuestra zona, y vas arrancando. En invierno prácticamente todo se trae del sur” (Tierra Bio)*

Aunque Ecosecha también ha invertido en maquinaria para escalar la producción, el proyecto Tierra Bio es el que presenta la dimensión más representativa, se trata de la especialización de varios cultivos ecológicos que son manejados de manera mecanizada. Además, se especializa en aquellos productos que mejor se adaptan al clima frío de Teruel, e intenta diferenciarse del mercado distribuyendo producto fuera de temporada. Para gestionar el terreno que produce contrata entre 10-20 empleados que le ayudan sobre todo con la cosecha. Tierra Bio insiste en la importancia de investigar e invertir en nuevas variedades, innovar y probar constantemente nuevos cultivos para ir mejorando la rentabilidad del proyecto.

Los cooperativistas reciben las ayudas económicas procedentes de la PAC y al estar ubicados en el Parque Agrario de Rivas se les facilita la accesibilidad a la tierra. Pese a esto, ellos dicen que tienen muy poco margen para asegurar la viabilidad del negocio; de todas maneras, los cooperativistas reciben un salario mensual fijo durante todo el año.

Desde los proyectos se manifiesta la necesidad de escalar, de adquirir el tamaño suficiente para pasar el umbral de la insostenibilidad; parece ser que el “cuello de botella” de estos proyectos se encuentra en tener el tamaño suficientemente grande como para producir y distribuir de una manera razonable y eficiente. Para ello, se ve necesario aumentar la producción manteniendo los costes fijos. El objetivo es ser más competitivo en los precios de cara al mercado, para asegurar la venta en los grupos de consumo y al mismo tiempo explorar otros canales de comercialización.

*“Entonces si quieres dar un buen precio a las tiendas, también tienes que elegir los productos de cercanía, los que más rápido se estropean, necesitan más frescura, y los*



*que son de menos peso y más volumen, porque el volumen se paga, como pasa con el kale... es que si quieres ir tienes que afinar hasta el último céntimo en todo para que la oferta sea buena” (Tierra Bio)*

De todos modos, estos proyectos no se dedican a vender a mayoristas, por el contrario, comercializan mediante redes alimentarias alternativas y bajo el paraguas de la producción local ecológica. Aun así, los consumidores que compran en estos proyectos presentan mayoritariamente unas motivaciones más que nada relacionadas con la calidad de los productos alimentarios, es decir, se reparten cestas personalizadas y organizadas al detalle que las familias recogen en espacios anteriormente acordados, pero no se hace una apuesta por un consumo responsable o colectivo. El perfil de las familias consumidoras es de una clase económica media alta.

*“Repartimos por la mañana, y luego la gente lo recoge normalmente por la tarde. Tenemos un sistema sencillo, porque tú llegas coges tu cesta tienes la hoja de firmas, te coges lo que tengas que llevarte, dejas la cesta y ya está. No molestas al que está ahí, prácticamente no hay...” (E cosecha)*

*“Los consumidores se agrupan, están aquí o te compran porque están ligados a cierta ideología, ciertos elementos de identidad, y es verdad, eso es verdad y no es verdad, las dos cosas. Es verdad que la gente está ahí, pero también es verdad que son clientes, cuando digo que son clientes quiero decir que no están dispuestos a que les des cualquier cosa, por supuesto, son sensibles al tema del precio” (E cosecha)*

### **Funciones que requiere cumplir el centro logístico**

Los tres proyectos productivos que cumplen también el papel de intermediarios presentan diversos intereses con relación al proyecto del centro logístico.

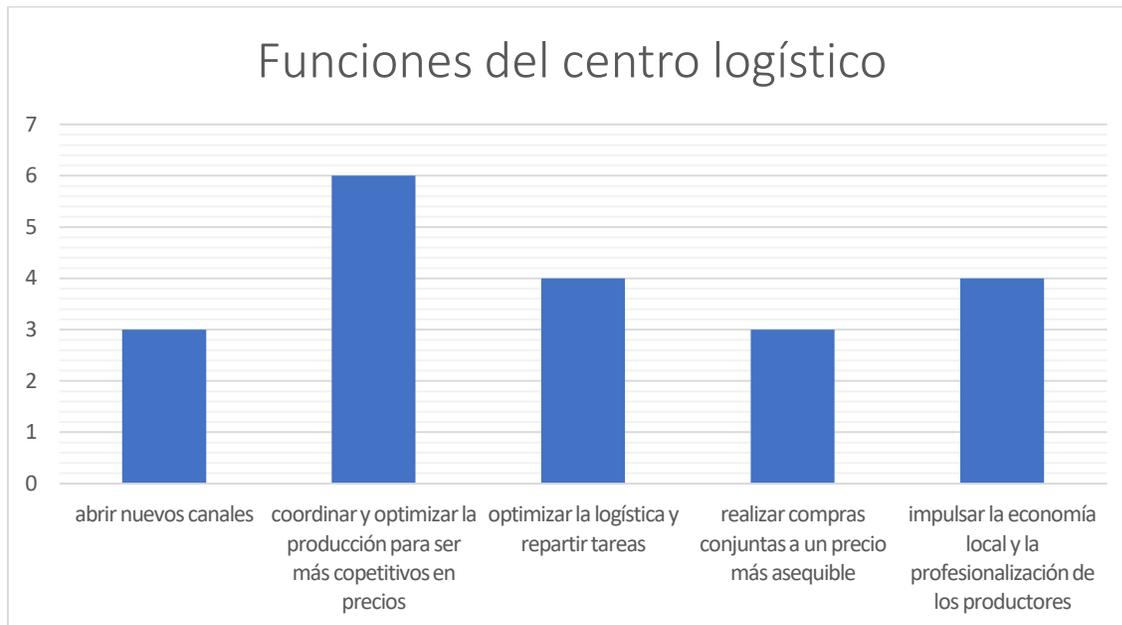


Gráfico 3. Caracterización de los proyectos de elaboración de productos agroecológicos que han mostrado interés por el centro logístico

Son proyectos que prefieren la coordinación y optimización de la producción para conseguir la competitividad requerida por el mercado, que el optimizar la logística y repartir las tareas, ya que presuntamente son proyectos especializados en la distribución de los productos hortofrutícolas. Mediante el abaratamiento de los precios se prevé la exploración de nuevos canales de comercialización.

Además, se destaca la potencialidad del centro logístico para impulsar la economía agraria y la profesionalización de los productores. Al ser proyectos de distribución, también se prioriza la realización de compras conjuntas a otros distribuidores y cooperativas de productores para adquirir los productos a precios más asequibles.



## 1.4 Elaboración

Se han identificado seis proyectos relacionados con la transformación y elaboración de productos agroecológicos.

**Tabla 4. Caracterización de los proyectos de elaboración de productos agroecológicos que han mostrado interés por el centro logístico**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Cantidad de producción	Nº empleados	Productos	Modelo de comercialización	Proveedores	Certificación
<b>LA BAILANDERA</b>			5 cooperativistas	cerveza	bares y restaurantes (más de la mitad en Madrid, pero también en Sierra Norte o Guadarrama)		no
<b>HOGAZA PAN</b>			3	pan	grupos de consumo, tiendas y venta directa		no
<b>HELECHAL</b>	2010		1 autónoma y 2 empleados	yogur, leche pasteurizada, cuajada, queso fresco (cabra)	Las Colmenas, Farmidable, tiendas, mercados y 3 grupos de consumo	le compran la leche directamente al ganadero	Certificación ecológica oficial
<b>LA JARAMERA</b>	2017	250 la semana	2 autónomos	queso de oveja	tiendas, grupos de consumo, venta directa, reparto a domicilio, mercados y restaurantes. También mensajería fuera de Madrid	leche del Embrujo de la Sierra	no
<b>LA GABAR</b>	2014		3 cooperativistas	cerveza	bares, restaurantes, tiendas ecológicas,		Certificación ecológica



<b>RERA</b>			-tivistas y 5 emplea dos		mercados y grupos de consumo (en Madrid como en la Sierra)	oficial
<b>ARBOL DEL PAN</b>	2006	1000 piezas a la semana	5	pan	tiendas (2 propias), pedidos online y entrega a domicilio y grupos de consumo (en Madrid, Sierra Norte y Sur)	Certificació n ecológica oficial y SAES

Los proyectos que se encargan de la elaboración de productos agroecológicos se ubican a una distancia de 60 km de Madrid, aun así, son proyectos que además de vender en la Sierra, la mitad de su producción lo distribuyen por toda la ciudad. Son proyectos de nueva instalación, y en su mayoría los elaboradores han tenido muy poco contacto con el sector rural campesino. De todas formas, han explorado las redes alimentarias alternativas como canal de venta, los grupos de consumo, el pequeño comercio y/o mercados agroecológicos.

*“El grupo de consumo tiene la afinidad por la agroecología, entonces se centra nuestro proyecto por ahí, también tiene como otro beneficio económico, adquieren el producto más barato y tal, por el hecho de constituirse como grupo de consumo, porque a nosotros nos parece que es la manera de fortalecer la producción primaria, entonces potenciamos que esa sea la vía de consumo” (La Jaramera)*

Dichos proyectos priorizan los canales de comercialización locales, de esta forma la mayoría de ellos empiezan a comercializar en las zonas más aledañas al obrador, aunque con el tiempo se van desplazando hacia Madrid, debido a que no encuentran suficientes espacios como para vender el volumen requerido. En sus comarcas se valora el producto asociado a una manera de trabajar artesana, arraigada al territorio; pero realmente el perfil de los consumidores que adquieren estos productos transformados es de familias concienciadas que reconocen y valoran justamente el producto, en su mayoría se trata de consumidores de conciencia crítica a los que le es asequible económicamente el producto. Los proyectos manifiestan la necesidad de vender el producto sin intermediarios, con el fin de que sea accesible a los bolsillos de cualquier consumidor ya que, al ser un producto transformado, el valor añadido hace aumentar demasiado el precio de los productos.

*“Son consumidores de nivel adquisitivo medio-alto, hay comercios donde nuestro producto se vende a un 80% más de lo que lo comercializamos nosotros, con lo cual eso ya selecciona claramente al consumidor que llega: un consumidor muy crítico desde la otra perspectiva, desde lo organoléptico y no tanto desde el producto” (La Jaramera)*



Además de las redes alternativas, también se trabajan otros canales más convencionales y distantes, como pequeñas distribuidoras que reparten el producto en otras comunidades de la península, sobre todo en el caso de los quesos.

Para los proyectos de transformación transmitir la información del proceso de elaboración al usuario final se convierte en tarea imprescindible. Las redes alimentarias alternativas y el perfil de consumidor que está interesado por sus productos necesita mantener una comunicación fluida con los proyectos de elaboración, para ello, se organizan visitas guiadas a los diversos obradores, se hacen catas, campañas de divulgación, etc.

*“Nosotros tenemos muchísimo interés en informar al público de lo que es un producto ecológico y distinguirlo. Y distinguirlo que es un producto socialmente responsable, no tiene nada que ver. Nosotros tratamos de aunar todo en nuestra cooperativa” (La Gabarrera)*

En su mayoría son proyectos con un enfoque agroecológico, tanto en su compromiso con el movimiento agroecológico de Madrid, como a la hora de relacionarse con los agricultores y ganaderos que les abastecen de la materia prima requerida en la transformación. Presentan un convencimiento firme de la necesidad de trabajar con producto ecológico a pesar de la reticencia a obtener el sello ecológico oficial, ya que el proceso de transformación dificulta la tramitación del sello. La cooperativa La Gabarrera, en especial, declara ser una cooperativa de iniciativa social que apuesta por proyectos que generan movimiento, autonomía y empoderamiento, entre otros relacionados con el desarrollo local y sostenible, tienden a utilizar estrategias reivindicativas para promocionar proyectos de carácter social.

De todas maneras, los proyectos aseguran tener dificultades para sostenerse y hacer frente a las adversidades, presentan muy poca capacidad de resiliencia. La mayoría de ellos necesita escalar, además disfrutan de los recursos materiales necesarios para ello, pero su cuello de botella se encuentra en la comercialización y en la búsqueda de nuevos canales. En realidad, lo que se pretende es llegar a un nivel de elaboración que permita vivir con dignidad y tener un salario estable sin necesidad de llegar a un rendimiento máximo de la explotación.

### **Funciones que requiere cumplir el centro logístico**

A la hora de definir los objetivos principales que debería cumplir el centro logístico, se diferencian el sector de la elaboración del pan, la elaboración de los productos lácteos y el sector de la cerveza.

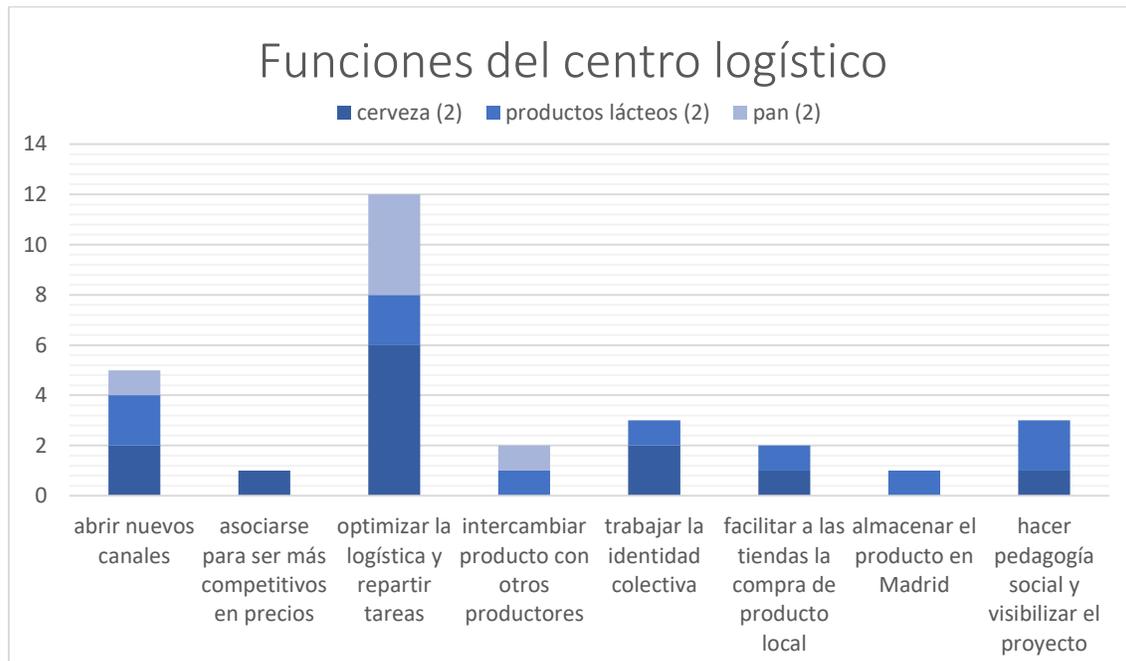


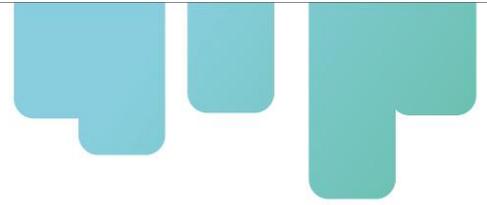
Gráfico 4. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos del sector de la elaboración agroecológica

Los tres sectores priorizan la función de optimizar la logística y repartir tareas relacionadas con la distribución, además se busca abrir nuevos canales de comercialización para aumentar los volúmenes de venta.

En cuanto a la identidad colectiva del proyecto, desde los proyectos de la cerveza y los lácteos se valora reforzar el trabajo colectivo, sobre todo el de asociarse para ser más competitivos en precios. El sector de la panadería también asegura que, al estar compartiendo el espacio del centro logístico entre los diversos proyectos productivos, cabe la posibilidad de intercambiar productos entre ellos.

Los productos lácteos que se diferencian por ser perecederos, por lo tanto, se estima que el centro logístico puede responder a la necesidad de almacenar el producto en Madrid para ser más accesible para los diversos canales. En este sentido, también se piensa en facilitar a las tiendas la compra de producto local.

Por último, se valora la oportunidad de hacer pedagogía social, y visibilizar el proyecto de cara al público en general.



## 1.5 Distribución y venta

Los siguientes ejemplos son cooperativas especializadas en la distribución y venta de productos agroecológicos; los dos reparten a grupos de consumo y cada iniciativa tiene una tienda propia. Ecomarca también comercializa en un restaurante ecológico propio, mientras que La Garbancita ha dado el paso de distribuir en algunos comedores escolares y ofrecen comida responsable en sus instalaciones.

**Tabla 5. Caracterización de los proyectos de distribución y venta de productos agroecológicos que han mostrado interés por el centro logístico**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Nº de grupos	Nº empleados	Modelo de distribución	Proveedores	Certificación
<b>ECOMARCA</b>	2011	22 grupos de consumo (min 20 familias en cada grupo)	4 socios en Ciclos y 1 empleada en Ecomarca	la cooperativa Ciclos gestiona la distribución en los grupos de consumo (proyecto Ecomarca), el restaurante Fogón Verde y la tienda Asalto de Mata	priorizan pequeños proyectos locales de producción agroecológica, aunque también se abastecen de distribuidores más grandes y cooperativas más alejadas de Madrid	certificación ecológica oficial, SAES y algunos productos agroecológicos sin certificar
<b>LA GARBANCITA ECOLÓGICA</b>	2007	20 GACS, comedores escolares y una tienda propia (500 familias)	100 socios movilizados y 5 empleados	asociación cooperativa de consumo	70 proveedores, con todos mantienen relación directa (Esencia Rural, Valle Guadalupe, Ecoeduco, Biomilanes, etc)	certificación ecológica oficial

La Garbancita es una cooperativa que se encarga de la logística de grupos autogestionados de consumo. Cuentan con una persona asentadora para recoger el producto que llega hasta MercaMadrid y para repartirlo por los diversos puntos. La cooperativa presenta un componente



político importante, ya que surge para responder a problemas logísticos que marcan el funcionamiento de los GACS (Grupos Autogestionados de Consumo Responsable). Asumen la necesidad de defender unos valores agroecológicos; entre sus determinaciones está la necesidad de mantener una relación directa con los productores que abastecen la cooperativa. Aun siendo distribuidores y comercializadores, buscan la transformación social y han conseguido consolidar una base de familias implicadas con el proyecto social.

*“Si tenemos un problema con alguno de los nuestros, “oye nos retrasas unos 15 días”, y cuando hace falta poner pasta volvemos a tocar el pito y hay un montón de gente que vuelve a poner un poco de dinero, porque se enteran de que estamos transformando la sociedad, hay un vínculo real” (La Garbancita Ecológica)*

En los últimos años, la eclosión de la oferta y los problemas internos de la cooperativa, generan un decrecimiento en las ventas, por lo que en estos momentos apuestan por un trabajo comunicativo para difundir sus valores y contenidos agroecológicos.

Con relación a los productores que abastecen la iniciativa, identificamos algunos campesinos que participan activamente, se trata de fincas de entre 3-4 ha, familias combativas, autogestionadas y con un compromiso importante. Sin embargo, la gran mayoría de productores que vende por medio de la cooperativa no mantiene esa relación de discusión directa con ellos.

El funcionamiento de Ecomarca difiere en cuanto a la distribución a granel de todo el producto que se demanda desde los grupos. La cooperativa recoge el producto en Mercamadrid y al completar el pedido con el stock que se almacena en su centro logístico, lo reparten a los diversos grupos que están dispersos por toda la ciudad. La cooperativa se basa en criterios sociales y de cercanía a la hora de identificar a los productores y hacen una apuesta por abastecer la plataforma mediante producciones familiares locales. El volumen que manejan les obliga a contar con el apoyo de cooperativas de mayor envergadura, situados en otros territorios pero que comparten los criterios agroecológicos de Ecomarca.

*“Un proyecto durante 3 años y pico que no era ni estupendo lo que vendíamos, pero siempre lo vendíamos con la bandera de querer amadrinarla un poco, confiar en ella, vamos a darle la oportunidad, es una chica sola con un par de narices, muy joven, vamos a apoyarla... y lo ha intentado 3 años sola como una jabata...” (Ecomarca)*

Desde Ecomarca aseguran hacer una labor pedagógica importante con los grupos que abastecen. Ellos buscan desarrollar proyectos sociales donde se pueda incentivar el entendimiento entre las partes. Se hace un esfuerzo para organizar y cohesionar los grupos, y favorecer la comunicación entre producción y consumo para empatizar con el productor y facilitarle el camino.



## Funciones que requiere cumplir el centro logístico

Los dos proyectos de distribución y venta han priorizado las siguientes funciones para el funcionamiento del centro logístico.

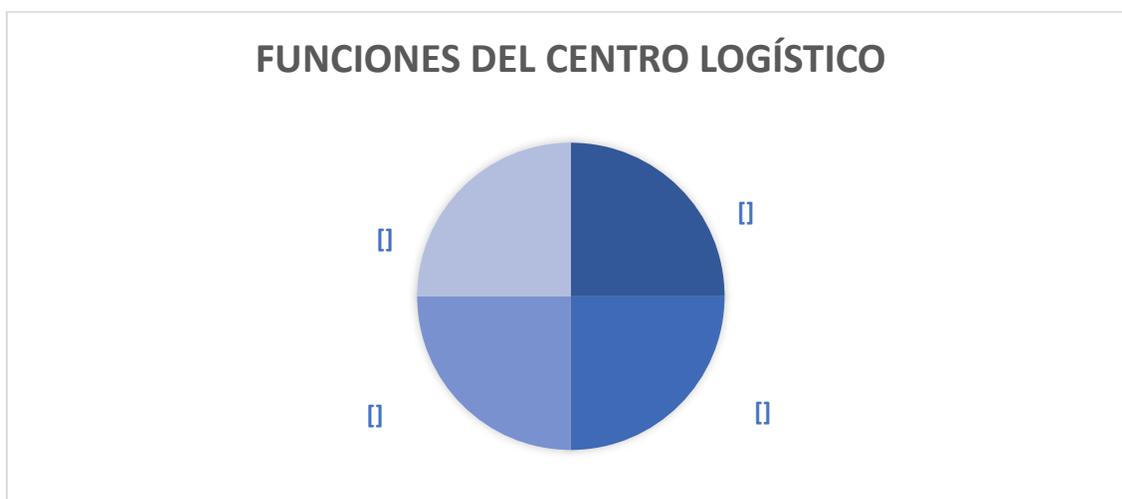


Gráfico 5. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos que se dedican a la distribución y venta

Desde Ecomarca se busca un espacio donde almacenar el producto cerca de MercaMadrid. Además, hay cierto interés para optimizar la logística y repartir las diversas tareas que atañen a la distribución de los productos agroecológicos, para ello es imprescindible trabajar la identidad colectiva entre los proyectos involucrados en el proceso. La Garbancita Ecológica también manifiesta la importancia de asociarse para realizar las compras conjuntas a un precio más asequible.

## 1.6 Venta

Los proyectos especializados en la venta de productos agroecológicos son cooperativas de consumidores que comparten un espacio concreto para realizar la logística y la venta de sus productos. Las tres cooperativas presentan sus peculiaridades en el funcionamiento interno. Ecosol es una cooperativa de consumidores que opera mediante la preparación de cestas bajo pedido y solamente a los socios de la cooperativa. Las otras dos iniciativas, además de la organización de cestas, también funcionan como pequeños comercios en los que venden sus productos al público. Para diferenciar la participación de los socios en la cooperativa se establece un precio más barato en la compra, a cambio los socios se implican en el proyecto, mediante la aportación voluntaria de su tiempo en alguna de las comisiones que se han creado en la asociación.



**Tabla 7. Caracterización de los proyectos de venta de productos agroecológicos que han mostrado interés por el centro logístico**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Nº empleados	Modelo de venta	Proveedores	Certificación
<b>ECOSOL</b>	2000	58 socios y 1 empleada	cooperativa de consumo con sede	tanto pequeños productores agroecológicos locales como distribuidoras, Gumendi	certificación ecológica oficial y algunos productos agroecológicos sin certificar
<b>BIOLÍBER E</b>	2014	alrededor de 100 socios y 2 empleados	economato cooperativo, con tienda y reparto de cestas	tanto productores ecológicos, Edemur, Tierra Bio, Ecoeduco, como distribuidoras, Gumendi	certificación ecológica oficial y algunos productos agroecológicos sin certificar
<b>2DECO-LÓGICO</b>	2016 (en los 3 años anteriores coordinaron un grupo de consumo)	120 asociados y 2-3 empleados	cooperativa, además de tienda reparten cestas	tanto pequeños productores agroecológicos como distribuidoras	certificación ecológica oficial y algunos productos agroecológicos sin certificar

Las cooperativas priorizan proyectos que hacen un manejo ecológico; hay un apoyo intrínseco hacia los productores convencidos que apuestan por otro modelo alimentario y proyectos familiares que tienden a la diversificación de las fincas. Se intenta hacer una compra directa y lo más local posible. Se buscan productos ecológicos, en gran medida productos con certificado oficial, aunque la relación directa que se mantiene con los productores y las visitas a las huertas familiares también transmiten la confianza suficiente como para garantizar al consumidor un manejo agroecológico de las fincas. De hecho, desde Ecosol aseguran apoyar proyectos que se encuentran en fase de conversión a la producción ecológica. Otra de las características importantes de estas cooperativas es que el intermediario que se encuentra atendiendo a los clientes, se convierte en pieza clave para garantizar los criterios agroecológicos que determinan cada proyecto productivo.

*“Lo que pasa es que hay un trabajo aquí de 2 años que se fían mucho de nosotros,*



*somos prescriptores que te mueres, nosotros decimos esto es así y la gente en el 80% de los casos confía, confían más en nosotros que en el sello, que mucha gente lo relaciona con la burocracia, con empresas privadas, con corrupción, con vete tú a saber y tal” (2decológico)*

De todas maneras, además de apoyar proyectos familiares más locales, también se abastecen de las distribuidoras que operan a nivel estatal con el fin de brindar una gama más completa y tener la garantía de ofrecer al consumidor productos ecológicos de manera regular durante todo el año. Pese a ello, dentro de la distribución, se evita la importación de alimentos de otros países y se apuesta por la distribución de producto a granel. Además, al necesitar generar un volumen de venta importante para conseguir la rentabilidad necesaria para afianzar la viabilidad de los proyectos, se rompen los esquemas de la producción local a la hora de abastecer las cooperativas. De tal modo, para algunos proyectos, es posible que la variable precio también juegue un papel importante en la elección de compra de los consumidores. Tal es el caso de 2decológico:

*“Posiblemente porque en calidad son los mejores, pero la relación calidad-precio no es la mejor, en la relación calidad-precio acá en este proyecto la tiene Gumendi, espérate, hay mucho que mejorar...” (2decológico)*

En cuanto al perfil de los consumidores que participan en estas cooperativas, se identifica como grupos de familias que motivan la transformación del modelo alimentario hegemónico, consumidores que se implican en el funcionamiento interno de las asociaciones. En general se trata de consumidores que se acercan a realizar una compra saludable, buscan un producto ecológico y de calidad, encontrar una oferta variada y poder realizar la compra a granel es una de las motivaciones de este perfil, es decir que también son sensibles respecto al impacto medioambiental. Según uno de los cooperativistas, solo el 20% de todos los consumidores realiza una compra social motivada por la situación de los productores, el respeto a los trabajadores de toda la cadena alimentaria, la preocupación por las dinámicas del barrio, etc.

Es necesario señalar el papel que juega Mercamadrid en estas cooperativas. Si se realizan compras superiores a una cantidad específica, los proveedores dejan el producto en el propio establecimiento, pero en la mayoría de los casos, es necesario desplazar el producto desde Mercamadrid hasta el local de la cooperativa. Para ello, se precisa de asentador en el Merca y pagar el porte del desplazamiento.

### **Funciones que requiere cumplir el centro logístico**

Aunque el interés primordial sigue siendo el de optimizar la logística y repartir tareas de distribución, se identifica una diversidad de motivaciones que muestran las cooperativas de venta con relación al centro logístico.

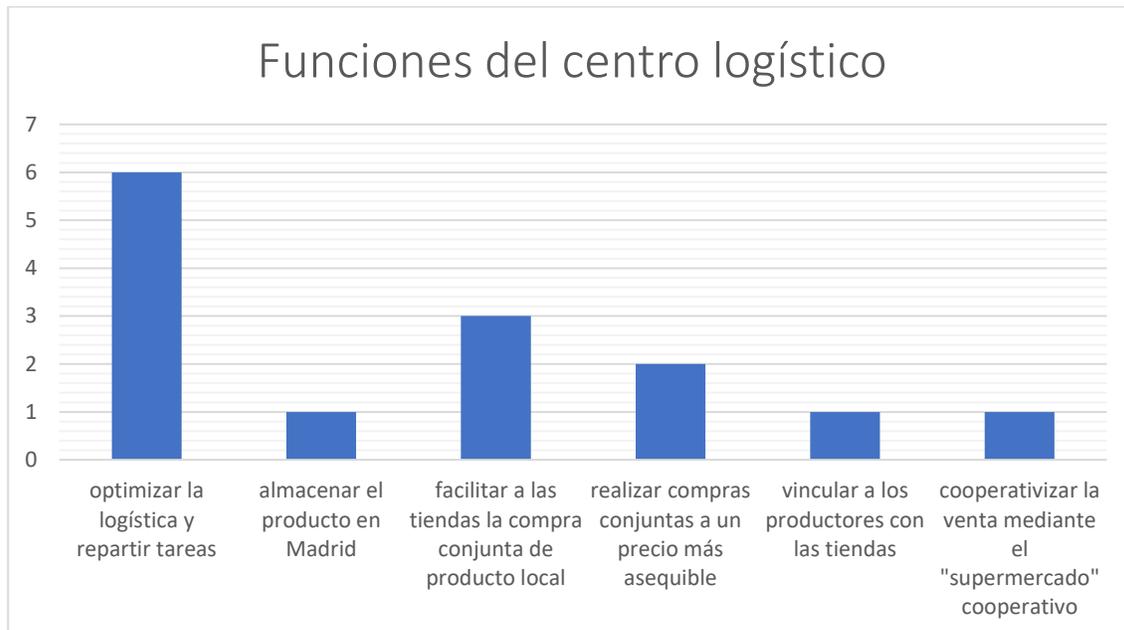


Gráfico 6. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos que se dedican a la venta de los productos agroecológicos

Además de optimizar la logística y repartir tareas de distribución, se resalta la necesidad de colectivizar las actividades logísticas por varias razones. Por un lado, para facilitar la compra conjunta de producto local, por otro para obtener precios más asequibles para las cooperativas. Con este fin se manifiesta la necesidad de relacionar a los productores con las tiendas. Desde las cooperativas se insiste continuamente en la necesidad de que los productores se coordinen para poder dar un salto de escala en todas sus dimensiones.

*“Que se logre esa distribuidora de pequeños agricultores o de productos agroecológicos de la zona centro y su trabajo, apoyaremos, no nos implicaremos, pero nos comprometemos que si existe vamos a consumir de ahí a precios razonables”  
(2decológico)*

También se pretende dar el salto a cooperativizar la venta mediante el “supermercado” cooperativo, una cooperativa de consumidores que facilita la asequibilidad de los productos de calidad mediante la participación activa de sus integrantes en el proyecto.



## 2. Funciones que debe cumplir el Centro Logístico

La siguiente gráfica muestra la comparación entre los discursos que observamos con relación a las necesidades que viene a suplir el proyecto del centro logístico. Resulta interesante analizar las diferencias que puede haber entre los proyectos que se sitúan en las diversas etapas de la cadena alimentaria, ya que a partir de ellas se establecen los criterios de relación y gobernanza entre los distintos proyectos.

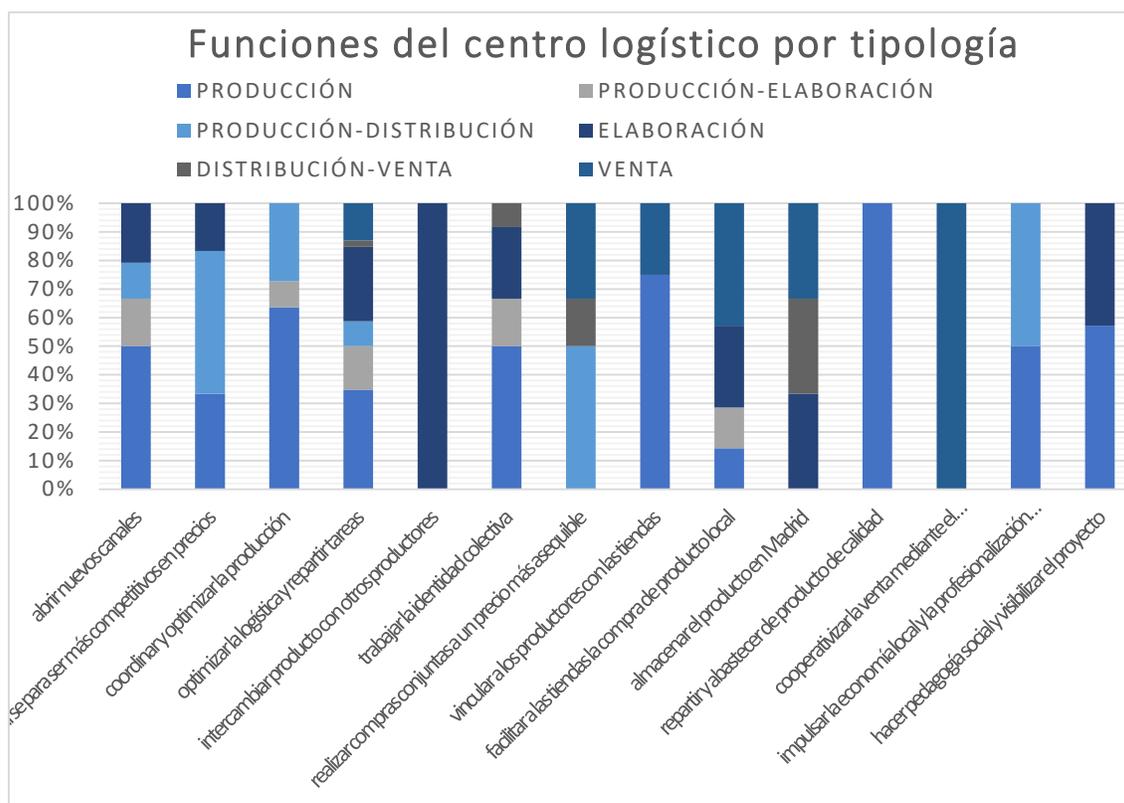


Gráfico 7. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos de los diversos eslabones de la cadena alimentaria.

Se observa que cada eslabón de la cadena alimentaria presenta intereses particulares para participar en la construcción del centro logístico, aunque en general, todos los proyectos nombran la necesidad de optimizar la logística y repartir las tareas en lo colectivo mediante la articulación de los proyectos interesados.

Los objetivos que tienen que ver con la coordinación y optimización de la producción, o la necesidad de abrir nuevos canales, son priorizados por el sector de la producción. Mientras que el interés por realizar compras conjuntas a un precio más asequible, o la intención de almacenar



el producto en alguna nave de Madrid, es compartido más por el sector de la distribución y comercialización.

Por otro lado, los productores que entre otras funciones también se dedican a la distribución, son los que valoran el tener que ser más competitivos en precios. Finalmente, los elaboradores son los únicos que estiman el intercambio de producto que puede haber entre los diversos proyectos involucrados en el centro logístico.

Es interesante observar que son los productores y los elaboradores los que asocian el proyecto del centro logístico a un trabajo colectivo, y no visualizan un salto de escala sin compartir unos valores y una identidad colectiva. De todas formas, se asume tanto por parte del sector productivo como de la comercialización que hay que hacer el esfuerzo de vincular los dos sectores. Son los distribuidores los que sienten la necesidad de hacer referencia a trabajar estos puentes dentro de la cadena alimentaria.

Por parte del sector de la transformación, como de la comercialización, también se nombra la función que debe cumplir el centro logístico como herramienta facilitadora para las tiendas a la hora de abastecerse de producto local.

En cuanto a aspectos más generales, como el impulsar la economía local y profesionalizar el sector productivo, solamente se valorado por el primer sector. Al igual que el trabajo de pedagogía social y visualización del proyecto, es únicamente considerado por proyectos productivos y de transformación, mientras que los proyectos de distribución y comercialización no dimensionan el impacto social que puede generar un proyecto de estas características.

### **3. La gobernanza del Centro Logístico**

En este apartado, nos parece relevante estudiar los cambios que se pretenden dibujar en el sistema de gobernanza que se establece entorno a las Redes Alimentarias Alternativas de Madrid. Para ello, se compara la gobernanza instaurada antes del proceso asociativo y la gobernanza que se pretende alcanzar mediante la construcción del centro logístico.

De esta manera, se analiza el proceso que pretende cambiar las relaciones de poder establecidas entre los actores que participan en las Redes Alimentarias. En el transcurso del seguimiento del proceso que se ha realizado, se han identificado las claves que se activan durante el desarrollo del proyecto para que haya un cambio en el sistema de gobernanza, y de esta forma, se pueda dar ese salto de escala que afianza la transición agroecológica.

### 3.1 Gobernanza actual

En esta sección realizamos una caracterización desde el punto de vista de la gobernanza interna de las iniciativas que analizamos. Para ello, se recoge la información relacionada con la organización interna y el fundamento ideológico que cada proyecto tiene, la experiencia que muestran para facilitar procesos internos y la proactividad que manifiestan a la hora de participar e implicarse en los diversos proyectos agroecológicos que se desarrollan a nivel de la bio-región de Madrid.

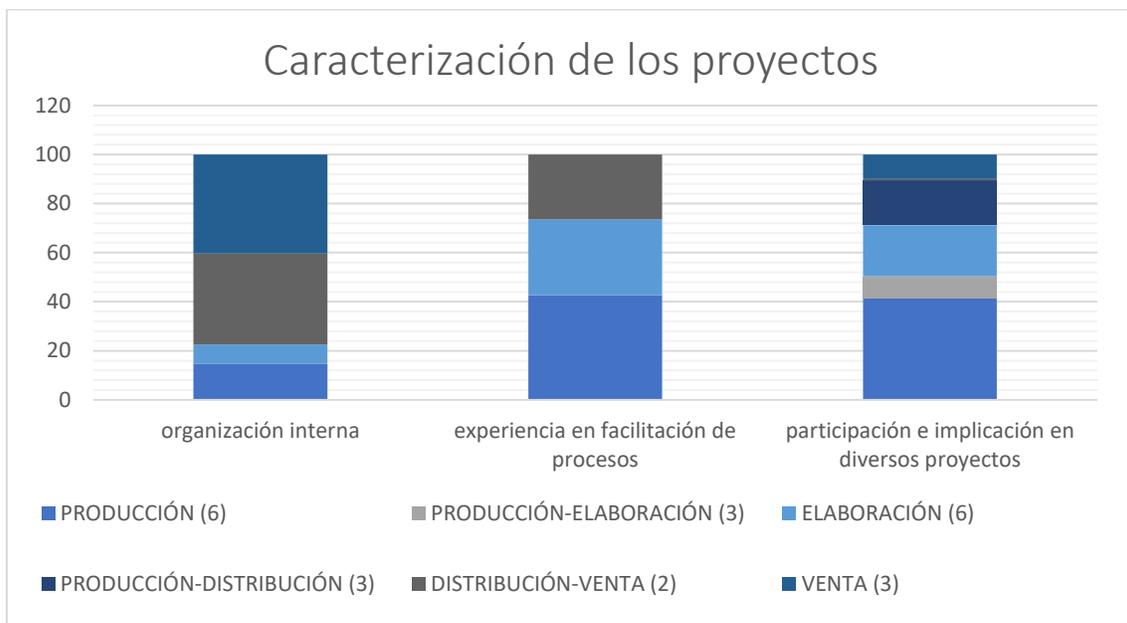


Gráfico 8. Caracterización desde el punto de vista de la gobernanza, de los proyectos agroecológicos de Madrid

A partir de este análisis emergen diferencias significativas entre los proyectos que pertenecen a los diversos eslabones de la cadena alimentaria. En cuanto a la organización interna, las iniciativas que se dedican a la distribución y venta son cooperativas que han construido una arquitectura organizativa interna que no se registra en el caso de los proyectos productivos.

En el caso de las cooperativas de consumo, se hace el esfuerzo de implicar a los socios consumidores en tareas específicas que atañen a la logística, al funcionamiento de la tienda, o en proyectos relacionados con las dinámicas del barrio o asociaciones vecinales. Parece ser que no es siempre fácil mantener el compromiso de los consumidores, pero en algunas ocasiones, teniendo en cuenta la rentabilidad de estos proyectos, no hay otra opción que repartir las tareas entre los socios para disminuir la carga de trabajo de la persona contratada. Una de las ventajas



que se le atribuye al socio, en todos los proyectos analizados, es el descuento económico para facilitar el acceso a los alimentos ecológicos.

Los proyectos funcionan por medio de un grupo motor o junta directiva, donde se toman las decisiones más prácticas del día a día, y una asamblea anual de los socios, basada en una participación más que nada anecdótica en la cooperativa.

En relación con los proyectos de distribución y venta, la realidad organizativa de las dos experiencias analizadas se aleja bastante. La Garbancita Ecológica presenta un componente importante de trabajo voluntario con un alto nivel de implicación ideológica para la transformación social. Además de organizarse mediante un consejo rector, también actúan por medio de grupos de trabajo, el grupo de estudios agroecológicos, el grupo de la alimentación responsable, etc. En cuanto a los GACS, presentan diversos niveles de compromiso social, pero en general son grupos muy implicados en la causa agroecológica.

*“desde esos que son unidades de consumo unidas o confederadas que pertenecen a la Garbancita solamente por la vía de participar en la actividad cooperativizada de la venta-compra de alimentos, ese es el caso más bajo de actividad y de compromiso. Y luego, pues bueno, hay GACS en colegios, en fundaciones, en barrios, en pueblos... que son activos, que son militantes de otras cosas, pero son, tienen a la Garbancita como suministrador. Que nos llevan a dar charlas, que montan y entonces les ayudamos a poner una movida anti-transgénicos y le suministramos alimentos” (La Garbancita Ecológica)*

Al mismo tiempo, se observa que esta estructura interna, muy bien diseñada, tiene dificultades para confrontar ciertas situaciones de controversia que se han creado dentro de la asociación; como por ejemplo las relaciones con los trabajadores o con los agricultores que se pretende organizar dentro del proyecto de La Garbancita.

Ecomarca presenta un nivel organizativo interno más bajo, los grupos de consumo se encargan de la parte logística del “picking”, pero no se trabaja a un nivel ideológico de transformación social hacia la transición agroecológica. De todas maneras, se percibe que disponen de una experiencia en la facilitación y organización de los grupos de consumo, ya que se valora la importancia de realizar un seguimiento al funcionamiento de éstos.

Se observa esta misma capacidad de facilitar procesos en algunas experiencias muy concretas de proyectos productivos y de transformación agroecológica. Es el caso de la cooperativa de productores de Murcia, y proyectos de elaboración de productos agroecológicos que surgen desde una óptica de organización colectiva. En definitiva, son proyectos que han visto la necesidad de trabajar en colectivo y han realizado un esfuerzo por cuidar el trabajo de cooperación entre las partes involucradas.



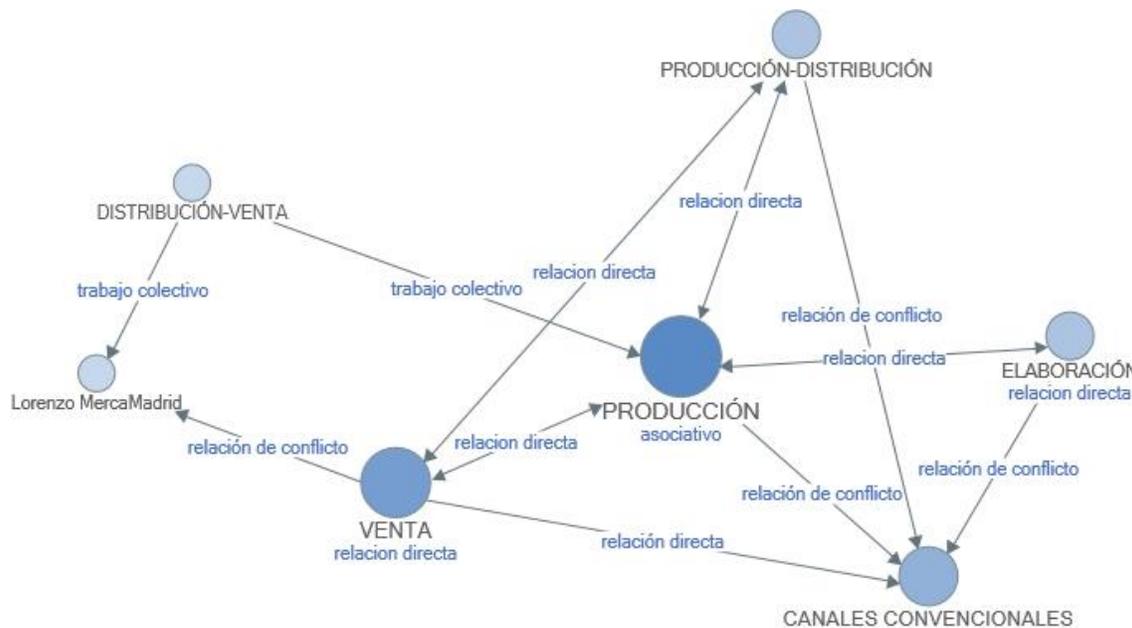
*“un sentido de la ecuanimidad acentuado, poco a poco con los años uno va aprendiendo cosas y trucos [...] de los chicos que son 4 o 5, hay de todo, hay días donde alguien deja caer un comentario y si alguien no lo para pues se acabó, yo no digo que sea la perfecta ni mucho menos, si no que en nuestro caso de moderador interno ha funcionado, y que por encima de eso está el cariño...” (Edemur)*

En cuanto a la participación e implicación en diversas iniciativas que buscan la articulación entre los diversos actores que participan en la cadena alimentaria, identificamos sobre todo la tentativa de las experiencias productivas y de transformación de coordinarse para promover proyectos de comercialización. Algunos de ellos son: la asociación de productores agroecológicos de Madrid, AUPA, la participación en la creación de la distribuidora Pide Bio, una de las distribuidoras más importantes de producto ecológico ubicado en Mercamadrid, la participación en proyectos asociativos para la venta colectiva en puestos a pie de calle, la experiencia piloto del agrocompostaje, experiencias de intercambio de semillas, la participación en asociaciones como *El Día de la Cosecha*, colaboraciones con FADEMUR (la Federación de Asociaciones de Mujeres Rurales), etc.

Además de las iniciativas de articulación entre productores, también identificamos otras en las que los productores han colaborado con otras entidades, por ejemplo, la participación en el Mercado Social, en la Red Agroecológica de Lavapiés, la participación en la mesa del Pacto de Milán junto el Movimiento Agroecológico de Madrid (MAE), participación en investigaciones junto al IMIDRA (Instituto Madrileño de Investigación y Desarrollo Rural, Agrario y Alimentario) en los grupos operativos, etc. Nos encontramos con un sector productivo muy activo en la implicación y participación en las diversas iniciativas que tienen que ver con la promoción, formación o movilización hacia la transición agroecológica de la bio-región de Madrid.

### **3.1.1 Articulación de los diversos actores de la cadena agroalimentaria**

El sociograma de las relaciones que sostienen los vínculos entre los diversos actores que participan en la cadena alimentaria de Madrid es muy compleja. En este esquema se ha pretendido visualizar y mostrar de una manera sintética, el tejido social de los actores involucrados en el sistema alimentario de Madrid.



Esquema 1. Sociograma de los diversos actores que participan en las Redes Alimentarias Alternativas de Madrid

Las organizaciones que se dedican a la distribución y venta de productos agroecológicos, especializados en el abastecimiento de los grupos de consumo, mantienen una relación más cercana y orientada al trabajo colectivo en comparación al pequeño comercio. Estas organizaciones comparten una política basada en el acompañamiento a los proyectos productivos, mantienen un diálogo y entendimiento hacia los productores, y pretenden integrarlos en su estructura organizativa, o al menos trasladar su voz al sector del consumo. De todas maneras, aseguran que, aun siendo agricultores críticos y con un discurso ideologizado, se encuentran con “barreras culturales” a la hora de integrarlos en sus asociaciones. La relación que se mantiene con los agricultores es instrumentalizada en las visitas y el trabajo colectivo en las fincas, reuniones estatales con los diversos agricultores, formación política de los precios, etc.

*“Claro, porque no os he contado la adjudicación política de los precios, porque para eso hay artículos donde dos suministradores nuestros cercanos tienen el mismo producto y tienen distintos costes, y hay distintos precios, pues nosotros lo que hemos hecho es mecanismos de redistribución en el sentido de utilizar la centralización de la Garbancita para evitar que por razones de precio haya un flujo de consumidores y hemos aumentado nuestro margen en el de más barato y hemos disminuido en el de más caro. Para dar igualdad de oportunidades y la gente compre el que quiera” (La Garbancita Ecológica)*

Aun manteniendo estas relaciones de trabajo colectivo con los productores y una organización interna asamblearia basada en relaciones horizontales, cabe decir que no siempre resulta fácil



tejer una comunidad de relaciones de confianza con los proyectos agroecológicos que actúan alrededor. Se identifican “conflictos históricos” que quedan enquistados y que dificultan el enredarse y compartir espacio con las asociaciones hermanas.

Entre el sector ubicado en el último escalón de la cadena alimentaria y los productores que lo abastecen se percibe una relación más distante. Los espacios de venta aseguran mantener una relación de confianza con los productores, se manifiesta la necesidad de conocer al productor para transmitir la información adecuada al consumidor, y también, para poder reclamar y subsanar algún problema que pueda surgir con el estado en el que llegan los productos a la tienda. Por otro lado, se expresa la dificultad de planificar el cultivo junto a los productores, ya que la demanda de producto de temporada no es muy predecible.

*“Habría que hacer entender a los socios, a los consumidores, o sea hay esta partida de esto y esto y esto hay que consumirlo, y no siempre es fácil, es súper difícil planificar esto, yo me vuelvo loca vamos...” (Biolíbere)*

De todas maneras, se observa que en las cooperativas donde se ha trabajado una estructura organizativa mínima de consumo colectivizado, la relación tiende a ser más empática y responsable hacia los productores. Porque en general, el pequeño comercio necesita una rentabilidad mayor para sostener los proyectos, el perfil del consumidor que compra en estos establecimientos no se encuentra demasiado ideologizado, y por lo tanto deben ajustar los precios con exactitud. Esta realidad les obliga a tener que trabajar, más de lo que pretendían en un principio, con las grandes distribuidoras, ya que éstas les facilitan demasiado la logística, y les abastecen de producto ecológico a un precio que puede resultar asequible para el bolsillo de cualquier clase social. Las distribuidoras tienen la capacidad de variar sus precios, ofrecer productos muy bajos de precio en temporadas concretas de sobreoferta, por lo tanto, es con los pequeños productores con los que intenta negociar más los precios para procurar adquirir sus productos adaptados al vaivén del mercado.

También se insiste desde las tiendas el comunicar a los productores las dificultades que tiene la venta de sus productos agroecológicos, y se les apoya en el proceso de escalar para que les puedan abastecer de manera más uniforme durante todo el año.

*“Claro, porque lo que no puedes tener es la tienda vacía, ubicas 600 metros para meter 2.000 referencias y no tener más que 500... es absurdo, es como los huevos, se lo estamos diciendo a la productora, «aumenta, vete a escalas, completa, te ayudamos en lo que sea, aquí hay fondo comunitario, o cooperativo, que incluso hay cantidades que podemos dejar, cantidades mínimas, pero, tienes un adelanto para tal»” (2decológico)*

En cuanto a la relación que se establece entre las asociaciones que se dedican a la venta de



producto ecológico, parece ser que hay una cierta predisposición para realizar un trabajo conjunto que responda a las necesidades compartidas entre las diversas asociaciones. De hecho, algunas de las experiencias entrevistadas aseguran realizar pedidos conjuntos con otras iniciativas de carácter colectivo mediante la Coordinadora de los Grupos de Consumo. Además de coordinar los pedidos, para llegar a una mínima cantidad, también se comparte el transporte.

En cuanto al transporte de los productos agroecológicos que se realiza desde Mercamadrid hasta los puntos de venta, cobra relevancia la figura del asentador que se ubica en el Merca. La relación que se mantiene con este asentador no parece que sea del todo fluida en el caso del pequeño comercio. Muchos de ellos aseguran tener dificultades para entenderse, le culpan de ser “irresponsable” y no cumplir bien con su deber. Aunque una de las asociaciones que se dedica a la distribución y venta de producto agroecológico ha manifestado que ellos se entregan al trabajo profesional que realiza el asentador y les parece una persona de confianza.

La gráfica que se presenta a continuación muestra el número de referencias (fragmentos de entrevista) que son citadas durante las entrevistas mantenidas con los actores involucrados, fragmentos en los que ellos mismos hacen una caracterización de las relaciones que mantienen con los otros actores de la cadena alimentaria.

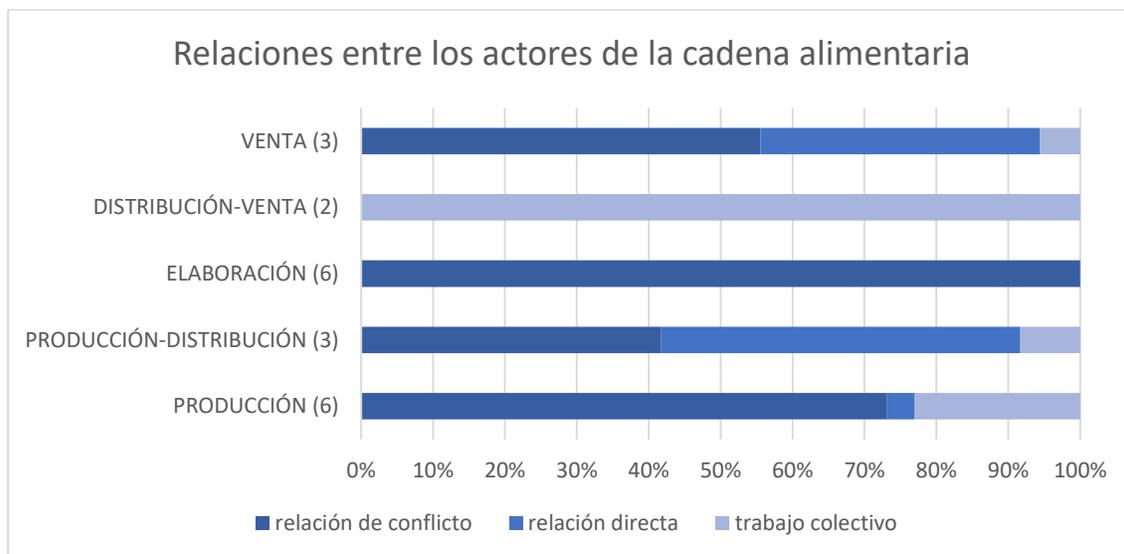


Gráfico 9. Caracterización de las relaciones que se establecen entre los actores que participan en las Redes Alimentarias Alternativas

Luego de identificar la relación que establecen las asociaciones especializadas en la distribución y venta, y con las iniciativas que se dedican solo a la venta con los productores (en el primer caso una relación más colectiva y en el segundo más distante y calculadora), es necesario especificar



cómo vive el sector productivo los vínculos de poder que sostienen con el sector que comercializa sus productos agroecológicos.

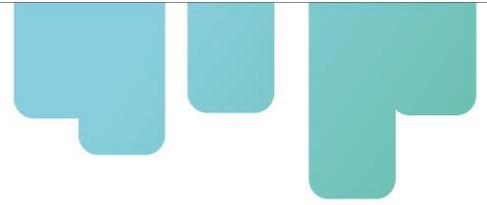
Las asociaciones productivas que también realizan la distribución de productos ecológicos ajenos mantienen ciertas diferencias con los canales convencionales, pero se esfuerzan por trabajar una relación directa y de confianza con los usuarios de las Redes Alimentarias Alternativas.

*“Eso de hacer visitas, con ciertos clientes lo tienes que seguir haciendo, de vez en cuando, para llevarle un producto nuevo, para saber que tal está, para preguntarle por su familia, porque hay una relación comercial y una relación humana, que es importante para tener una relación comercial, entonces bueno hay clientes que los tienes que ir a ver” (Nuestras Huertas Sierra Norte)*

Dichas asociaciones muestran, sobre todo, problemas con el sector de la agroindustria productiva intensiva al que le compran producto ecológico. Son productores contratados por empresas exportadoras que dejan el producto de menor calidad en Madrid. Intentan vender su producto al mejor precio posible y, por lo tanto, se adaptan al mercado para conseguir el mayor margen posible. De esta manera, aunque los proyectos de producción y distribución, con tal de asegurar un compromiso en la compra, procuran pactar acuerdos basados en precios fijos, las empresas productoras no son capaces de respetar esos acuerdos.

En cuanto a los proyectos agroecológicos, la relación con los canales de comercialización es más conflictiva. La restauración les supone dificultades en la logística que no se justifican dado que las ventas no son muy elevadas, además demandan una diversidad de productos, mientras que la frecuencia de la distribución no compensa los gastos a los que se someten. Ha esto se suman algunas quejas de productores que señalan tener problemas para pasar los estándares de calidad, tanto en la restauración como en las cocinas de los comedores escolares. Aun así, son restaurantes que no tienen convicción, ni compromiso por la producción agroecológica, se interesan por el sello ecológico de los productos, pero no por el modelo productivo que hay detrás. Por lo tanto, no ven la necesidad de pagar los precios que implica dicho modelo de producción y generalmente compran una diversidad de productos que no tienen por qué ser agroecológicos. En el caso de algunos cocineros concienciados, se establece una relación de confianza con ellos, pero es un compromiso personal muy inestable que puede variar en cualquier momento.

Por otro lado, también se han generado conflictos con algunos distribuidores e intermediarios que han querido aventurarse en la venta de producto agroecológico. Hay casos en los que los compromisos establecidos no son satisfechos para algunas de las partes, donde el intermediario deja de trabajar con los productores, según ellos, sin previo aviso ni razón aparente. Al mismo tiempo existen distribuidores que ofrecen productos en cualquier momento del año ignorando la temporalidad de la producción y la incapacidad del pequeño productor de competir con las



grandes distribuidoras como Gumendi. Además, para algunos elaboradores, el introducir un intermediario en la cadena hace que el producto se vuelva inaccesible para ciertos perfiles de consumo.

Algunos productores agroecológicos hacen referencia a ciertas plataformas logísticas que, aunque se ubican en las Redes Alternativas, no muestran demasiada empatía o compromiso por el sector agroecológico. Se trata de canales cortos que organizan cestas para distribuir en comunidades y colegios. A los productores se les dificulta responder a todas las tareas que demandan estas plataformas logísticas: la producción y/o elaboración, el “picking” y el reparto a los diversos centros. Además, en algunos casos, deben comprometerse a participar en las actividades que se realizan para la promoción de sus productos.

Así, si analizamos el mapa del tejido social agroecológico de Madrid, se hacen manifiestas las relaciones de poder entre los actores que se ubican a lo largo de la cadena alimentaria. En general, esas relaciones se concentran en torno a la cadena convencional, pero resulta complicado no trasladarlos a las nuevas Redes Alimentarias Alternativas que se están organizando. Esta realidad hace emerger una demanda desde el sector agroecológico de la producción y la elaboración, que trata de crear relaciones más horizontales y justas entre los diversos eslabones de la cadena agroalimentaria.

Otro de los actores importantes, que se ubica en el mapa social del Sistema Alimentario Alternativo de Madrid, es la plataforma agroecológica MAE. De hecho, es desde este movimiento social de donde parte el proceso de colectivización de la logística y la distribución de los productos agroecológicos dentro de la ciudad. Exactamente desde un encuentro que se celebra para reflexionar sobre las necesidades conjuntas que hay entre los diversos actores del sistema agroalimentario local, donde se articulan proyectos productivos, de transformación, grupos de consumo, el pequeño comercio, distribuidores comprometidos, el mercado de San Fernando, etc. Además de dinamizar este tipo de encuentros, desde MAE se ha impulsado la entrada de producto agroecológico local en los comedores escolares de los centros educativos, lo cual ha creado la necesidad de articular el sector para responder a esta demanda.

### ***Relaciones dentro del sector productivo***

Se recogieron diversos testimonios en cuanto a las relaciones que se establecen entre los proyectos productivos, de transformación de productos primarios y los que además se dedican a la distribución. A continuación, mostramos el número de referencias recopiladas de las entrevistas semi-estructuradas realizadas.

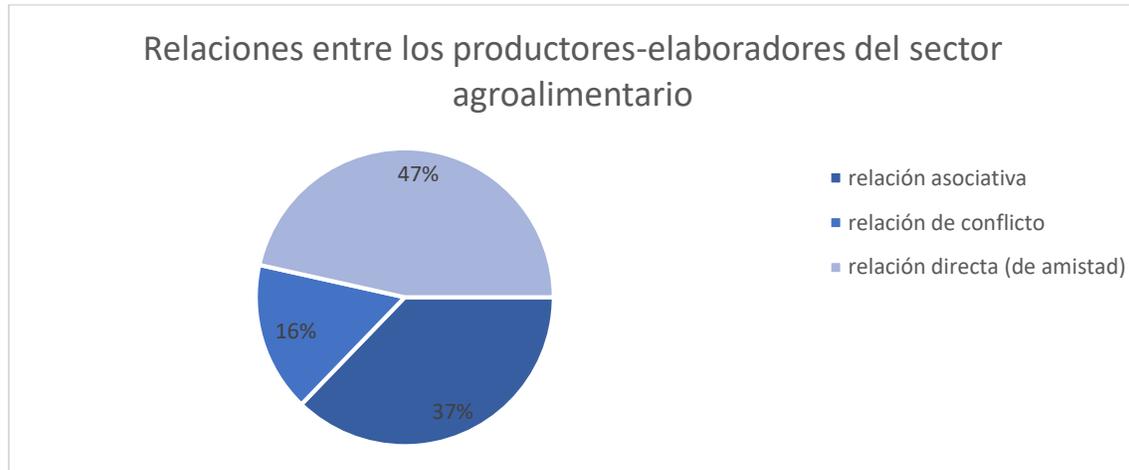


Gráfico 10. Caracterización de las relaciones que se establecen entre los proyectos productivos agroecológicos

Desde la perspectiva de los elaboradores, y en gran medida de los productores-elaboradores, se entabla una relación directa entre los diversos proyectos que pertenecen al sector, consisten, sobre todo, en vínculos de amistad donde se intercambian recursos o conocimientos. Es una interacción que se mantiene en el tiempo, pero sin llegar a consolidarse en una articulación real basada en un compromiso explícito. El sector cervecero es el que define mejor esta relación de reconocimiento mutuo y de ayuda periódica cuando las circunstancias lo permiten.

*“Yo creo que es un sector en el que, a día de hoy, como es un sector nuevo, no ha habido tiempo para crear grandes rivalidades. Sino todo lo contrario, y de hecho yo tengo que decir a favor de las cervezas artesanas que empezaron en la comunidad de Madrid, que ahora son cerveceras artesanas de renombre, hicieron todo lo posible por abrirse camino y hacer partícipe a todas las cerveceras” (La Gabarrera)*

Ciertos elaboradores participan en alguna asociación relacionada con la comercialización de sus productos agroecológicos en los canales cortos, como podría ser el *Día de la Cosecha*, organización de productores de alimentos que promueven la comercialización mediante la recuperación de la relación directa entre productor y consumidor. La participación en estas asociaciones no parece ser que les implique a los elaboradores un compromiso real a la hora de promover la comercialización colectiva.

Por otro lado, también identificamos ciertas relaciones de conflicto enquistadas sobre todo en torno al sector de la producción y hacia los productores que también cumplen funciones de distribución. Se trata de problemáticas relacionadas con la venta de producto ecológico que es importado de otras comunidades que no parece tener un compromiso real por la producción local, y esto hace que se produzca una competencia desleal respecto a la producción agroecológica local que no es capaz de competir en precios con estos productos introducidos en



las Redes Alimentarias Alternativas. Desde el punto de vista de los proyectos productivos que también distribuyen producto que no es autoproducido, ciertos agricultores agroecológicos también hacen una competencia desleal, dado que al no disponer de certificación ecológica oficial y no estar dados de alta en la seguridad social, el precio de sus productos no está influido por los gastos que esto representa. Es una relación de enfrentamiento el que se establece entre estos proyectos.

Para caracterizar de manera más específica los discursos que son pronunciados desde los diversos sectores, se ha calculado el coeficiente de correlación de Pearson entre los casos entrevistados y las categorías vinculados a las diversas maneras de relacionarse. Los conglomerados que se muestran a continuación visualizan la similitud que se establece entre las categorías.



Esquema 2. Conglomerados que se deducen de las mediciones de similitud del coeficiente de correlación de Pearson

Por último, identificamos relaciones que se basan en la articulación del tejido social agroecológico de la bio-región de Madrid, que trata de aunar intereses y esfuerzos hacia el asociativismo del sector. Estas relaciones asociativas se concentran en el sector productivo, son varias las iniciativas creadas a partir de los propios productores que implican una participación activa de los proyectos involucrados. La mayoría de los colectivos o relaciones interpersonales que se han creado tienen que ver con la creación de nuevos canales y/o la ayuda mutua para facilitar el proceso de distribución o venta de los productos agroecológicos.

La asociación de productores agroecológicos de Madrid, AUPA, o el colectivo de la Sistema Participativo de Garantía, SAES, son agrupaciones de productores creadas a partir del Movimiento Agroecológico de Madrid. En su corta trayectoria, canalizaron la acción colectiva hacia la promoción de la comercialización de producto agroecológico en la ciudad, por medio de los mercados locales de productores, en el caso de AUPA, y por medio del sello agroecológico, en el



de SAES. El compartir y gestionar el espacio de los mercados facilita el entendimiento y la relación de confianza entre los integrantes de la asociación.

*“Pero la gente que estamos en los mercados, nos estamos viendo todos los días, o muy frecuentemente, y esa es la forma de gestionar, tu cuando te tienes que llevar bien, cuando te tienes que relacionar con alguien, siempre tenemos nuestro carácter, cada uno tiene su forma, pero es eso, el intentar gestionar, llevarte bien todas las semanas, cuando no hay más remedio, y el que no sabe vivir ahí se va, es que es así...”*  
(El Chorrillo)

Otros productores, no participan activamente en estos movimientos sociales, pero desarrollan otras estrategias de carácter colectivo para promocionar el producto local, abrir nuevos canales y facilitar la comercialización en las redes existentes. El Puchero es el proyecto pionero de la ciudad, gestionado por los propios productores que abastecen los grupos autogestionados de consumo de Madrid, los Bah!. Es una agrupación de productores y consumidores que se dedican a facilitar la logística de la distribución de productos agroecológicos por todos los grupos diseminados en la ciudad.

Otro de los proyectos de carácter más innovador es la asociación de horticultores de Ciempozuelos, un grupo de agricultores convencionales y ecológicos que se asocia mediante un proceso dinamizado por un agente externo llamado Heliconia. La asociación pretende promocionar una marca de producto local, acudir colectivamente a las ferias, incentivar la conciencia en el sector de la hostelería, y/o fomentar la venta directa.

Además, se observa la creación de sinergias y relaciones informales entre los diversos proyectos, iniciativas de coordinación para colectivizar el reparto y ahorrar esfuerzos con el fin de mejorar la logística y la distribución de la producción dentro de la ciudad de Madrid. Por ejemplo, el proyecto de agrocomposta ha incentivado la cooperación entre cuatro proyectos productivos, que permiten seguir colaborando para realizar compras conjuntas, compartir maquinaria e infraestructura para la producción y, sobre todo, para afianzar las relaciones hacia un futuro cada vez más asociativo. Es necesario señalar el papel que ha jugado el proyecto Tierra Bio en la conformación de este trabajo colectivo. Siendo un proyecto con una visión más comercial que los demás, ha ayudado a arrancar con el trabajo colectivo y ha incentivado a los productores a soñar colectivamente. Cabe decir que, aunque estimula el proceso, con el tiempo no logra garantizar por completo las condiciones para consolidar el proyecto.

Según Mares, la asociación encargada de dinamizar el proyecto del centro logístico de Madrid, el perfil de los productores que participan en estas iniciativas es propenso a la articulación.

*“Es verdad que la gente que está en estos procesos es por lo general gente joven, con estudios, o sea que... viene del mundo urbano, que ha estado vinculada a*



*movimientos sociales... o sea que sí es un sector, para bueno y lo malo, que tiene ciertas particularidades y que es bastante homogéneo, aquí no hay agricultores de toda la vida... eso facilita el entendimiento, yo creo que dentro de lo que cabe tienen suerte de que hay intereses muy comunes, el lenguaje es común, que maneja más o menos las nuevas tecnologías, y que son bastante genios dentro de la propia homogeneidad” (Mares)*

De todas maneras, la diversidad de iniciativas agroecológicas que coexisten en la ciudad no dista de dificultades y obstáculos para gestionar la complejidad de lo colectivo. Desde compartir maquinaria y herramientas de trabajo a nivel micro, hasta coordinar la logística o espacios para la dinamización agroecológica, a nivel macro, surgen dificultades y fricciones que es necesario identificar y tenerlos en cuenta.

*“Claro colaborar era básicamente que les labrábamos las fincas, entonces un año y se acabó. Porque ya basta, es decir, se supone que esto es “yo te hago esto y tú me haces esto otro”, como la mayor parte de la gente no tenía medios, tú le labrabas la finca, quedabas en que ellos vendrían a tu finca a hacer algo, y dedicaban un par de días a trabajar contigo, pero claro, ellos estaban desbordados porque, como no tenían maquinaria, tenían que hacer todo a mano, “es que no tengo tiempo”... entonces, ¿qué es lo que pasó?, que un día después dijimos “se acabó, aquí o me pagas o no te paso el tractor”, esa fue toda la relación” (E cosecha)*

Se intenta coordinar la logística de los diversos proyectos y coordinar el reparto de productos agroecológicos dentro de las redes alimentarias. Se insiste en la incapacidad para auto-organizarse por varias razones, por ejemplo, la falta de tiempo: al ser proyectos de una escala muy pequeña se complica unificar y sumar la diversidad atomizada que estos proyectos representan. Las necesidades de los proyectos son diversas, y al tener una trayectoria muy corta tampoco se prevén las expectativas de cada uno de ellos. También se manifiestan ciertas dificultades para tomar distancia suficiente desde cada proyecto individual para ver los beneficios colectivos y sobre todo en un periodo de tiempo relativamente largo.

*“Yo creo que la gente no tiene tiempo, los proyectos productivos están muy agobiados, no son estables en términos económicos así que tienen, viven con el agua al cuello entonces es complicado meter la cabeza, luego hay una cosa muy estructural que es la lógica de la precariedad que está muy instalada en Madrid, yo digo aquí porque no conozco otros lugares, y eso resulta muy difícil que se saquen los esquemas mentales de los propios procesos que se están viviendo, así que es complicado ver ese salto de escala y atreverse a soñar con lo grande” (Mares)*

A partir de estos casos se puede afirmar que no existe una habitud en cuanto a la cooperación y aunque parece existir una tradición asamblearia, ésta va ligada a las dificultades del trabajo



colectivo. Desde la asociación AUPA se señala que los diferentes modelos productivos que convergen en la asociación dificultan generar una identidad colectiva para actuar desde lo común. Las diferencias se asocian al tamaño de las fincas, el modelo de negocio, el tema de la certificación ecológica oficial, a las diferencias de criterios, etc. AUPA expresa la necesidad de contar con un facilitador externo para trabajar la conciencia organizativa, mejorar la comunicación interna, marcar los procedimientos para la toma de decisiones, y, en definitiva, marcar unos criterios para realizar un trabajo compartido desde lo colectivo.

En este aspecto, la organización de productores AUPA ha contado con el apoyo de un equipo de facilitadores de la plataforma MAE que les ha ofrecido ayuda para manejar los conflictos internos y organizar las asambleas decisorias.

*“MAE ha tenido mucho de eso, todo el diagnóstico, los talleres... yo creo que tuvieron... o estaban muy organizados con metodologías muy interesantes y participativas, o sea que sí que de alguna manera se intentó romper lógicas del pasado y hacer algo más a su ritmo” (Mares)*

Aun confluyendo en los aspectos ideológicos, AUPA muestra una incapacidad para llevar el discurso a la acción, de coordinarse para intercambiar el producto y compartir los canales de comercialización. En ello se expresa cierta competencia entre los proyectos agroecológicos para repartir las tareas de distribución, para ser transparentes a la hora de ceder los canales de comercialización y compartir las relaciones directas que se tienen con tiendas, grupos de consumo o con otros productores que se dedican a vender el mismo producto. Se percibe una falta de empatía para llevar a cabo la cultura de la cooperación entre los diversos proyectos.

Por otro lado, se insiste en que al ser proyectos que generan un modelo de negocio personalizado, cualquier modificación o alteración es percibido con recelo, las incertidumbres futuras producen reticencias e impiden el cambio. En este aspecto, se señala el aire individualista de los proyectos y las dificultades que exigen en la negociación de un proyecto colectivo, se complica la disposición a escuchar, a integrar, o a recibir alguna información que entre en contradicción con las expectativas que se han construido individualmente.

## **3.2 Salto de escala**

La construcción del centro logístico pretende dibujar un sistema de gobernanza más equitativo donde el primer sector tenga capacidad de formular sus inquietudes y tenga poder de decisión a la hora de establecer las condiciones del intercambio. De todas formas, no todos los actores implicados en las Redes Alimentarias Alternativas presentan la misma predisposición a la hora de entender los problemas emergentes o buscar soluciones colectivas.



En este apartado describimos el sistema de gobernanza que se prevé organizar para el centro logístico de Madrid, una gobernanza que garantice afianzar el salto de escala del Sistema Alimentario Alternativo de la ciudad.

Tal como se ha mencionado, cada uno de los actores involucrados en el proyecto de diseño y construcción del centro logístico presenta sus propios objetivos particulares con relación a las funciones que debe cumplir el espacio. La gráfica que se muestra a continuación hace referencia a las preferencias que existen por parte de los proyectos sobre la ubicación del centro logístico.

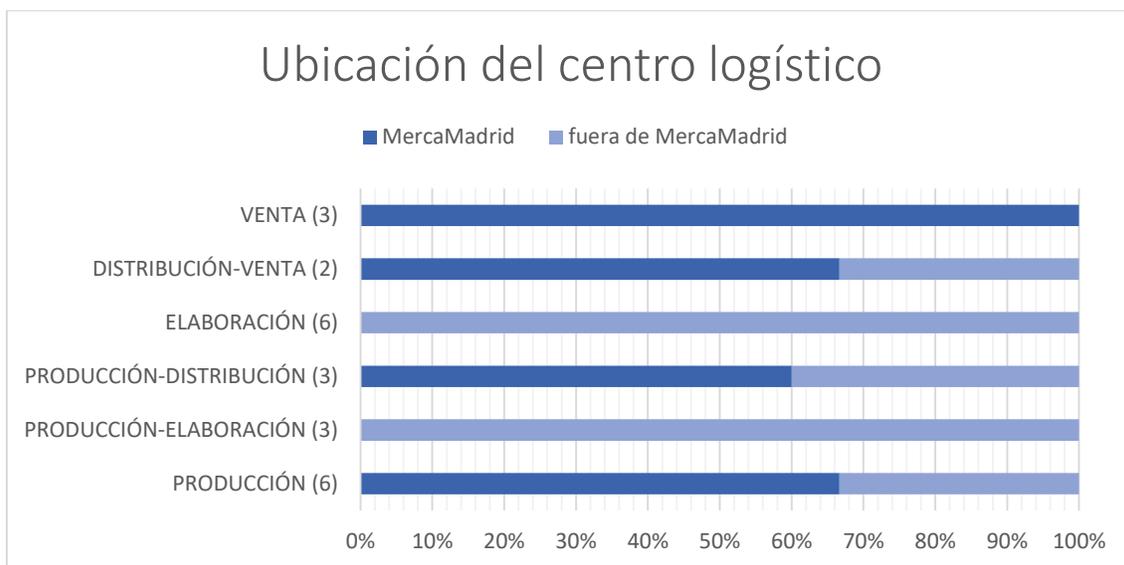


Gráfico 11. Ubicación específica del centro logístico a la que hacen referencia los diversos actores involucrados en el proyecto

El sector que se dedica a la comercialización y a una parte del sector productivo tienen muy claro que el centro logístico tiene que estar ubicado en Mercamadrid. Son proyectos de venta que necesitan recoger parte de su mercancía en el Merca, ya que son productos ecológicos que vienen de fuera de la comunidad, y por lo tanto necesitan concentrar su espacio logístico en estas naves. También es la realidad que viven los proyectos que se dedican a la distribución. Los proyectos productivos no lo ven tan claro, porque tienen en cuenta el precio, desorbitante para ellos, que presenta cada m<sup>2</sup> de Mercamadrid. Pero al mismo tiempo, es el espacio comercial más importante de la ciudad, donde se acerca el pequeño comercio, la restauración, o las grandes superficies a adquirir su mercancía, y por lo tanto es muy interesante conseguir un espacio para la producción agroecológica, aunque sea dentro del mercado convencional.

*“Yo pienso que Mercamadrid es la opción, y luego claro, hay una parte, grupo de tiendas... a ellos les viene bien porque hay tiendas que solo hacen ecológico, pero ya*



*empieza a haber muchas fruterías que están poniendo una parte, un trozo de lineal de ecológico. Entonces, ellos vienen a cargar y luego cogen su pedido ahí, claro esa gente es una venta potencial importante, ya te vienen a recoger y aparte, poco a poco, de cara a las fruterías, esperemos que esto crecerá y empezarán a tener cada vez más gente y ahí es donde irán a recoger” (Tierra Bio)*

Al ser el punto de inflexión donde coincide toda la logística alimentaria de la ciudad, es interesante ubicarse en Mercamadrid, ya que esto facilitaría en gran medida la logística de la distribución. Pero por parte de los productores también se observa que resulta complicado mantener dos espacios logísticos, ya que el espacio en Mercamadrid no puede sustituir la nave que cada proyecto tiene en su lugar de producción, ya sea para guardar la maquinaria, hacer el “picking”, o mantener la venta directa. Para los productores agroecológicos, resulta una opción interesante ubicar el centro logístico colectivo en uno de los distritos más cercanos a Mercamadrid, para facilitar el transporte a los distribuidores y vendedores. La otra opción es trasladar el centro logístico a una de las naves de algún proyecto productivo que maneja el espacio suficiente como para compartir su nave, y de esta forma, colectivizar los recursos.

Por otro lado, también se menciona la posibilidad de ubicarse en uno de los espacios de almacenaje que utilizan los mercados municipales, aunque se hace referencia a locales de pequeñas dimensiones y sin la infraestructura necesaria para un buen funcionamiento del centro logístico. Aquello podría generar dificultades para realizar la carga y descarga en unas condiciones favorables.

*“Sé que también ahí en San Fernando, como nosotros estamos montando ahí un mercadillo en la plaza, nos ofrecieron abajo en los almacenes, un espacio para utilizarlo que fuera para el centro logístico. Y nos proponían, pues hay un espacio de 30m, y la propuesta era que lo podían utilizar entre los grupos de consumo que hay ahí en el mercado, nosotros como almacén” (El Chorrillo)*

Los proyectos de elaboración de productos agroecológicos también estiman la opción de ubicar el centro logístico fuera de Mercamadrid. Además de expresar la dificultad de los proyectos más pequeños para pagar las entradas y salidas del Merca, también se mencionan la legislación sanitaria tan rigurosa que es necesario cumplir dentro del gran espacio logístico del sistema alimentario globalizado. En este aspecto, algunos de los proyectos de elaboración manifiestan tener poco interés por los intermediarios y/o vendedores que se acercan al Merca; las redes alimentarias alternativas que abastecen no tienen demasiada relación con Mercamadrid y creen que podrían realizar la venta directa en cualquier otra nave ubicada en la periferia de la ciudad.

*“Nosotros lo vemos claramente fuera de Mercamadrid porque a nosotros a priori por el volumen de producción que tenemos y por el tipo de clientes no nos aporta nada especial Mercamadrid. Y sí nos genera algunos contras que no son súper grandes,*

*pero claro, la presión de inspección que decíamos podría generar un problema, pero no tendría por qué, y los costes de entrada-salida, y la propia lejanía del núcleo urbano, porque nosotros sí que vamos a intentar si ese centro está fuera de Mercamadrid, en un polígono industrial, incluso transportarnos en transporte público para trabajar allí” (La Jaramera)*

Las dificultades económicas por las que pasan los proyectos hacen que se valore la opción de autogestionar el centro logístico entre los proyectos que han mostrado interés por el proceso. Sobre todo, siguen siendo los proyectos que realizan la transformación los que mencionan con más frecuencia esta alternativa, se hace referencia a la necesidad de que la propiedad de la distribución sea colectiva.

A continuación, se muestra una gráfica en la que se observan las menciones que se hacen al modelo de gestión del espacio logístico, recopilados en los discursos de los actores que participan en el proyecto.

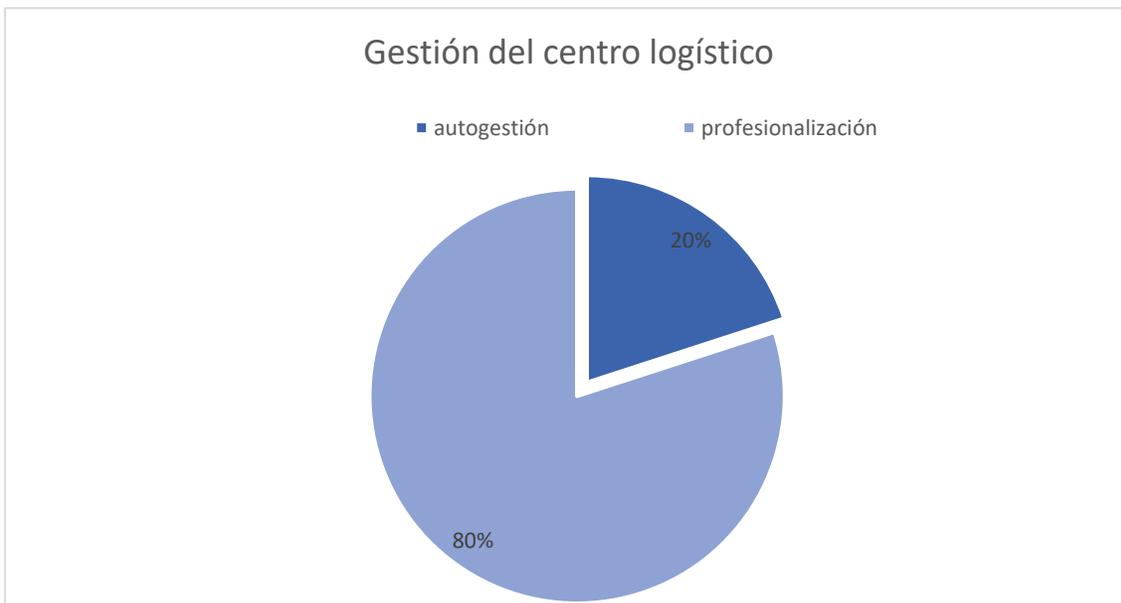
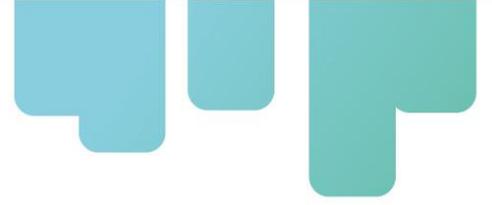


Gráfico 4. Modelos de gestión del centro logístico proclamados por los actores interesados



En general, se prioriza la profesionalización de las funciones que se requieren llevar a cabo para el buen funcionamiento del centro logístico. Esto se debe a que una de las necesidades a las que responde el proyecto es la posibilidad de delegar la distribución, o la venta de producto agroecológico, para que cada actor pueda dedicarse por completo a sus tareas y así poder profesionalizarse en su ámbito.

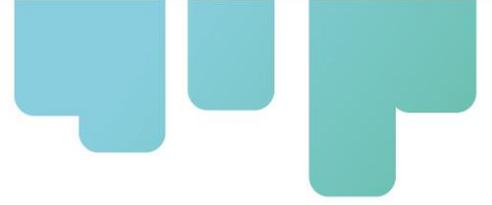
Se considera que el centro logístico debe ser capaz de realizar un trabajo exhaustivo de comunicación hacia el exterior, sobre todo para facilitar la comercialización de los productos agroecológicos y la apertura de nuevas redes alimentarias. Se manifiesta la necesidad de mostrar con total transparencia los proyectos que conforman el centro logístico; es decir, ofrecer información sobre los modelos de producción y elaboración que hay detrás de cada proyecto. Todo esto con el fin de diferenciarse del mercado convencional y dar el salto de escala, sobre todo con relación a las ventas. Una de las estrategias de comunicación que más se estima es el sello agroecológico, el cual tiene que estar ligado a un plan de comunicación para sensibilizar y hacer pedagogía social.

En los anteriores datos se revela la importancia de buscar buenos aliados, tanto para trabajar la comunicación externa del proyecto, como para sostener el centro logístico en el paso del tiempo. Para ello se expresa la necesidad de asociarse con los diversos ámbitos relacionados con el consumo de los productos agroecológicos; entre ellos trabajar la restauración colectiva: por ejemplo, los comedores escolares o el pequeño comercio, que cada vez está realizando una apuesta más importante por el producto local.

Resultaría interesante, según las entrevistas hechas, la implicación de los sindicatos agrarios, en la profesionalización del sector agroecológico. Al igual que el compromiso de la administración pública, sobre todo en lo que se refiere a subvenciones económicas, con el objetivo de poner en marcha el centro logístico.

*“El siguiente paso sería desde las administraciones, esto es un bien para la comunidad, está fijando personas en estos nichos de mercado, y fundamentalmente, a mí me interesa en las zonas rural. Están cuidando nuestro medio ambiente porque el despoblamiento de las zonas rurales tiene unos costes y unas consecuencias brutales. Y por lo tanto esto es un bien que hay que potenciar y ayudar. Pero bueno... ese sería el fin último o primordial en mi opinión. Si no se apuesta por eso mi creencia es que somos perfiles a extinguir, porque no somos competitivos por lo que se entiende por productividad y competitividad. Para nada...” (La Gabarrera)*

Por último, se señala la importancia de buscar sinergias con algunas ONGs que están apostando por la agroecología. También se menciona la necesidad de afianzar aliados dentro del tejido de la economía social y solidaria.



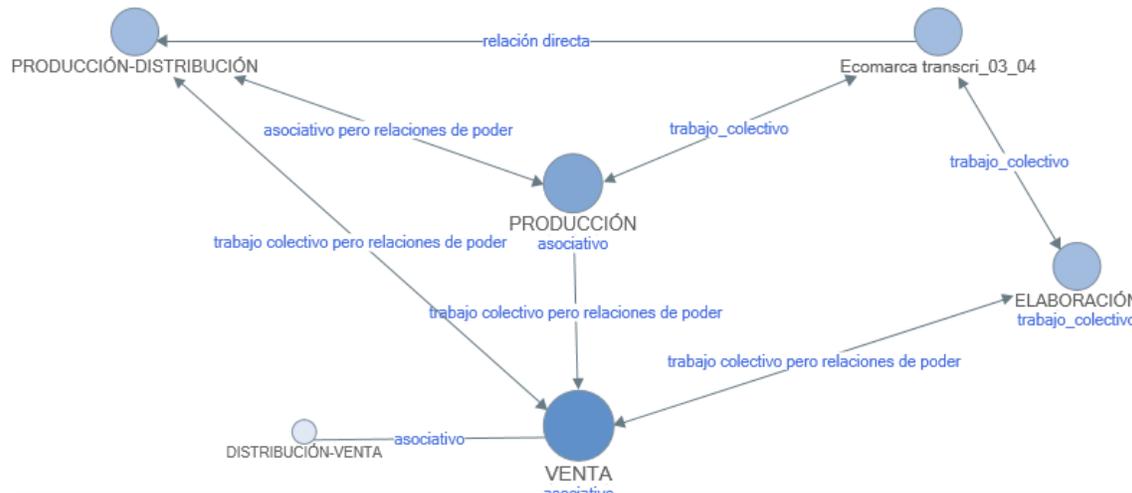
*“A nivel general todo lo que es el tejido de la economía social y solidaria es fundamental porque creo que la economía social está avanzando, es verdad que ha coincidido con el municipalismo, pero también un trabajo previo, por parte de muchas entidades que están empezando cada vez más a profesionalizar, mejorar prácticas, a mejorar la gestión empresarial... todo eso se está permeando en el movimiento agroecológico y eso es importante, que los productores hablen de las estructuras productivas, viabilidad. Entonces yo creo que el mercado social es un actor muy importante y ... no sé, y luego por ejemplo también las experiencias en otros lugares, es muy importante, que entre enero y marzo a ver si podemos hacer un encuentro con proyectos parecidos para ver cómo están evolucionando, cuáles son las necesidades...” (Mares)*

### **3.2.1 Articulación de los diversos actores de la cadena agroalimentaria**

El salto de escala encuentra su fundamento mediante el asentamiento de las relaciones que los actores buscan de manera explícita o implícitamente en sus discursos. El proceso del centro logístico se origina en un espacio de articulación entre los diversos actores, proyectos que funcionan en los diversos eslabones de la red alimentaria, producción, elaboración, distribución, venta, etc. Pero mientras el proceso ha ido evolucionando, se han creado diversos grupos que han ido desarrollándose de forma autónoma; por ejemplo, el grupo del pequeño comercio, la cooperativa de servicios (proyectos de transformación) y la cooperativa de segundo grado (el grupo de los productores agroecológicos).

*“Somos muchos y cada uno con unas necesidades tan diferentes al otro, me parecía difícil confluir, pero luego de repente pensé en eso y no, por qué tenemos que obcecarnos todos juntos, si realmente a lo mejor es bueno porque hay productores que a lo mejor no quieren Mercamadrid, por sus vicisitudes, a parte de nosotros pues más gente... pues si ellos no quieren, hay un grupo de gente que sí quiere Merca pero somos un grupo de gente que no queremos, está también guay, son dos centros y que haya una interacción entre ambos” (Ecomarca)*

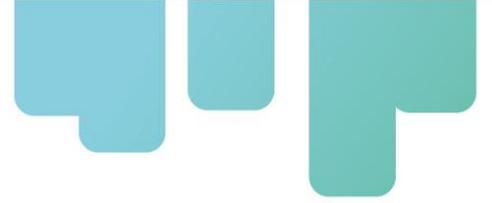
A continuación, se muestran mediante un sociograma, la articulación entre los diversos actores que se plantea para un escenario futuro donde se prevé un salto de escala. El proceso es materializado mediante el buen funcionamiento del centro logístico colectivo.



Esquema 3. Sociograma de los actores que constituirán el Centro Logístico y las relaciones que se pretenden establecer por parte de cada actor

En el esquema anterior aparece una red de relaciones formada por la distribuidora Ecomarca que pretende trabajar, sobre todo, con el grupo de los proyectos de elaboración. Su interés es generar un espacio logístico que aglutine a los diversos productos agroecológicos para realizar la distribución colectiva. Se pretende que sea un espacio de referencia para los comercios y usuarios finales que están interesados en producto local agroecológico. Así, para los elaboradores es una oportunidad para asociarse con una distribuidora social que muestra una estructura bien consolidada como cooperativa, y es capaz de aportar un porcentaje económico importante para el mantenimiento del centro logístico. Se destaca que Ecomarca es capaz de promover una diversidad heterogénea de productos agroecológicos, que trabaja en canales alimentarios alternativos similares a los que hasta ahora han ido ocupando los proyectos de transformación, y que mantiene un ritmo de reparto casi diario que les resulta muy interesante a los pequeños proyectos. También se distingue una cierta relación de transparencia con Ecomarca que no es transferible a otras comercializadoras, ya que se manifiesta una clara desconfianza hacia los proyectos productivos que se dedican también a la comercialización.

En general, desde los proyectos productivos, se pretende generar alianzas con el sector de la distribución y la venta que trabajan en el ámbito de la economía social y solidaria, y que presentan cierto compromiso social por el producto local agroecológico. Se advierte la necesidad, que surge desde los proyectos agroecológicos, de trabajar directamente con el pequeño comercio o el sector de la comercialización para asegurar una comunicación fluida respecto a las necesidades y características de cada proyecto que abastece al pequeño comercio. La relación directa también se convierte en elemento clave para realizar un trabajo pedagógico respecto a las temporalidades de las variedades hortícolas y frutales, y la necesidad de planificar los cultivos en relación con las necesidades de cada canal específico de comercialización. La relación directa promueve la



empatía y consolida las interacciones.

A partir de esta relación directa, se pretende trabajar en lo colectivo para establecer relaciones igualitarias de poder y condiciones equitativas para sostener y garantizar el salto de escala. Los productores insisten en que el sector de la comercialización se debe comprometer en la producción, que si apuestan por el producto local esto debe ser durante todo el año y con toda clase de variedades hortícolas. Es decir, cuando se tengan la oportunidad de conseguir cierto producto que se oferta en el mercado global, no se puede descuidar al productor local dejándole con toda la producción sin poder venderla. De la misma manera se hace patente la necesidad de vender producto ecológico en conversión para apoyar la transición agroecológica de los productores locales. Los proyectos productivos están dispuestos a adquirir ciertos compromisos, dentro del trabajo colectivo con la venta, como planificar la producción para canalizarla por estas redes.

En cuanto al pequeño comercio, y sobre todo las tiendas ecológicas, se tiene cierta sensibilidad por el producto local y ecológico, y se expresa la necesidad de consolidar las relaciones con los productores agroecológicos. De todas formas, el discurso del sector de la venta se pronuncia desde una actitud de poder, se pretende instruir al primer sector hacia dónde deben encaminarse, aunque ofrecen su ayuda para poder entablar una relación de trabajo colectivo en un futuro próximo. En todo caso el sector de la venta no parece convencido respecto a la capacidad que puede tener el primer sector para articularse y marcar el salto de escala.

*“Y en cambio los consumidores están como entregados, de juntar, de vamos a bajar los precios de... la realidad es que confío más de que se hagan cosas mucho más potentes desde la demanda, desde los finales de la cadena que desde el principio...”  
(2decológico)*

Llama la atención que, según lo que nos muestra el sociograma, dentro del sector no se reconoce la necesidad que puede haber de articulación entre los proyectos productivos y los proyectos que se dedican a la elaboración. Pero sí se ve necesario asociarse entre los pequeños proyectos productivos para tener capacidad de negociación con el sector de la comercialización, conformar una asociación para tener un espacio de referencia del producto local agroecológico y realizar el reparto colectivo para poder disminuir los gastos de la distribución. Entre los proyectos productivos, se destaca la importancia de aliarse con las iniciativas productivas que también realizan la distribución, sobre todo porque disponen de recursos económicos a la hora de sustentar el centro logístico, y además, facilitan la entrada a nuevos canales de comercialización que hasta ahora no han sido del todo explorados. Son alianzas que más que la parte productiva busca reforzar otros ámbitos de la cadena alimentaria, tales como la adquisición de producto ecológico adquirido a un precio más económico mediante la compra colectiva.



## Relaciones dentro del sector productivo

En este apartado se estudian las relaciones que se forman entre los actores del primer sector para ese escenario futuro donde se plantea el salto de escala, el cual se da mediante un proceso colectivo hacia la transición agroecológica.

El gráfico que dibujamos a continuación nos enseña el tipo de relaciones que aseguran establecer los diversos actores que participan en el primer eslabón de la cadena alimentaria.

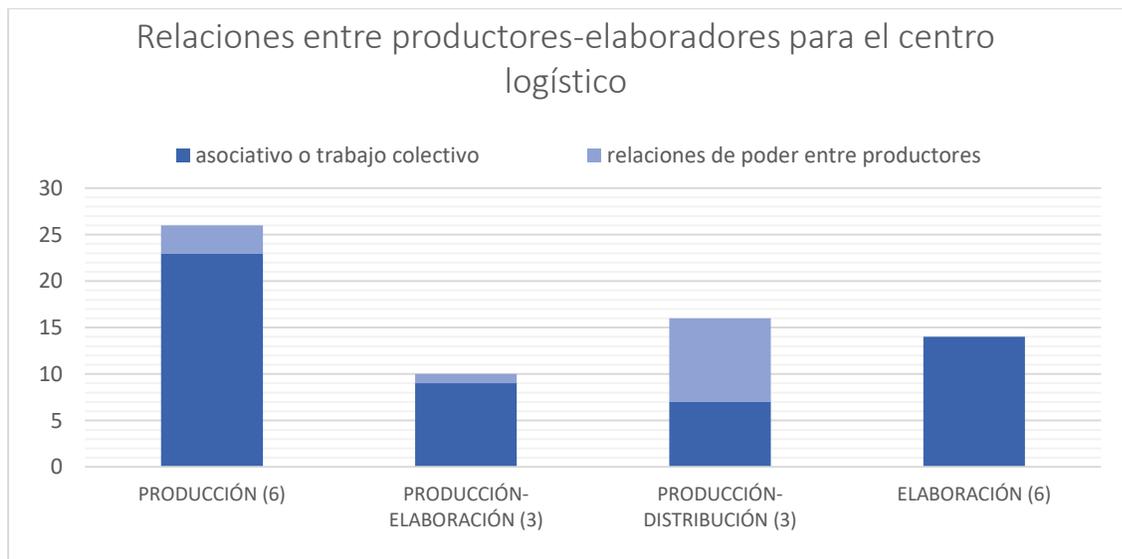
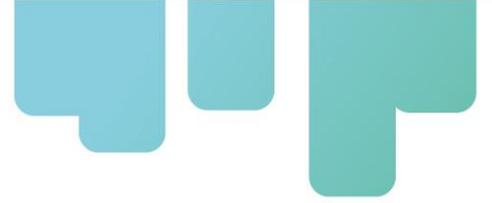


Gráfico 5. Las relaciones que se prevén establecer entre productores y elaboradores para la gestión del proyecto del centro logístico

La necesidad de establecer relaciones de poder se manifiesta sobre todo en aquellos proyectos que se dedican tanto a la producción como a la distribución de productos agroecológicos. Se observa una conciencia instrumentalista para alcanzar los objetivos individuales del proyecto, aunque el proceso requiera relacionarse con otros proyectos productivos. El salto de escala se fundamenta en producir más para abaratar los precios y de esta forma ser más competentes en el mercado. En este sentido, se propone delimitar el proceso a proyectos que sean realmente capaces de aportar su producto a un precio competente y limitar la entrada a los proyectos que no tienen el certificado ecológico oficial. Por otro lado, se revela un discurso en el que los proyectos de mayor escala son los que pueden sostener económicamente el centro logístico, y por lo tanto, son ellos los que pueden establecer los criterios y controlar las pautas del proceso.

En cuanto a los proyectos con una conciencia y convicción de trabajo colectivo más horizontal, se percibe que las formas de organización que se plantean para gestionar y coordinar el proyecto del centro logístico dependen de los objetivos específicos que se tienen con relación al proyecto.



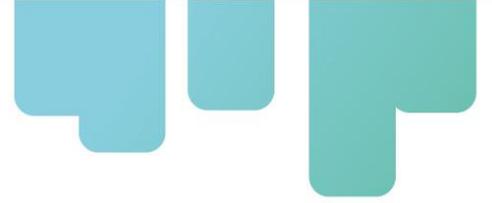
Es decir, las iniciativas que se dedican a la elaboración de productos agroecológicos priorizan el almacenamiento y distribución, mientras que los proyectos productivos también prevén organizar su producción colectivamente, aunque sea a un mediano plazo. Por lo tanto, la dimensión colectiva que se plantea desde las iniciativas es variada y diversa.

Los proyectos productivos ven la necesidad de coordinarse para escalar y de esta manera, hacer viable su proyecto productivo de forma colectiva. Para ello se expresa la necesidad de ir escalando poco a poco, gradualmente, y siempre valorando el producto local sin entrar en competencia con la agroindustria.

*“Es que el salto de escala sólo va a venir con la articulación, ya sea porque se organicen los productores, por lo menos en Madrid tal y como está el sector, los proyectos pueden crecer un poco, pero al final de donde va a venir la viabilidad económica es de la articulación con otros, ya sea para producir conjuntamente ya sea para distribuir conjuntamente, pero solos no van a poder” (Mares)*

Así, se señala la necesidad de aliarse con productores agroecológicos ubicados en otras zonas geográficas para diversificar la oferta productiva. Pero se crean ciertas diferencias a la hora de delimitar los mecanismos de inclusión y exclusión de los proyectos que formarán parte del centro logístico. Aunque, en general se utiliza un discurso inclusivo que defiende la participación de todos los proyectos productivos que estén interesados en comprometerse con un proceso colectivo. Por un lado, y desde la perspectiva de los proyectos de mayor dimensión, se manifiesta la importancia de integrar a productores locales que presentan diversos tamaños de producción. Ya que los productores que funcionan a una escala más pequeña pueden producir variedades hortícolas que son compatibles con otros productores que tienen maquinaria y son capaces de producir mayores cantidades de otras variedades. Pero, desde la visión de los productores que manejan terrenos más pequeños y se dedican profesionalmente a la agricultura, muestran reticencias a la hora de aliarse con proyectos de mayor dimensión, que además de producir distribuyen productos que no son auto-producidos.

Además, se manifiesta la complejidad que requieren los procesos colectivos, sobre todo el afianzar las relaciones para asegurar una transparencia y confianza entre los proyectos participantes. Para ello, se propone como requisito contar con la figura de la facilitación, esto con el fin de garantizar la sostenibilidad de los proyectos por parte de aquellos productores que han visto claro que es necesario dedicar un porcentaje de su parcela productiva a la planificación y distribución colectiva. En este caso, parece ser que se divisan dificultades para el entendimiento por parte de los proyectos para propiciar la colaboración. Se expresa cierto malestar en cuanto a la distribución de los cultivos entre los diversos proyectos involucrados, no hay la suficiente confianza como para realizar un reparto equitativo de las variedades hortícolas que deberá cultivar cada productor.



En este aspecto, también se reconoce por parte de ciertos proyectos, la necesidad de contar con una figura autoritaria para ejecutar las decisiones consensuadas, y de esta manera evitar los liderazgos espontáneos. Hay cierta desconfianza a la hora de garantizar colectivamente la calidad del producto que se le va a ofrecer al usuario.

Por otro lado, se identifican productores que pretenden seguir comercializando bajo la marca de cada proyecto y, de una manera personalizada, el centro logístico funcionaría como un local de acopio para posteriormente realizar el reparto colectivo de la última milla del producto. En este caso, se observa que hay demasiada desconfianza para mostrar la información relativa a los clientes dado que considera posible que, más que buscar la colaboración entre los proyectos, algunos productores intentan hacerse con el mercado y los clientes de otros.

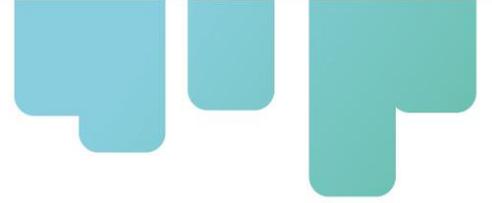
En cuanto a los proyectos que elaboran productos agroecológicos, la dimensión de la conciencia colectiva se refleja en compartir el espacio del centro logístico y a partir de ahí, distribuir el producto por toda la ciudad. Se considera necesario gestionar el espacio entre los pocos proyectos que harán uso del centro logístico, aunque se estima la profesionalización de las funciones, son proyectos con cierta precariedad que presentan dificultades para asumir el coste de externalizar el acopio y distribución de su producto.

*“Pero el centro logístico tiene que tener una rentabilidad económica propia, tiene que ser un proyecto que funcione y que permita a la gente que hace parte de él tenga un beneficio económico, que le ayude a vender más producto, a tener más canales, a optimizar su trabajo en el campo. Son proyectos que tienen que tener viabilidad económica. Yo creo que es muy difícil y Madrid está súper verde en lo del emprendimiento agrario, agro-ganaderos muy débiles, y necesitan un apoyo inicial, es fundamental” (Mares)*

De esta forma, se habla de autogestión, el cuidado de las relaciones entre los proyectos involucrados, y el trabajo colectivo para poder sostener los proyectos mediante una visión a largo plazo.

*“A ver es una competencia, ¿por qué? Porque vivimos en el momento ahora, en este momento, y yo tengo dificultades para pagar las facturas entonces tengo que vender aquí, y si ha llegado antes Bailandera... la vista es totalmente cortoplacista, ¡es lógico! pero, las personas que nos metemos en esto, aunque estamos continuamente con el yugo del cortoplacismo, no somos cortoplacistas, sino no nos hubiéramos metido, hubiéramos decidido meternos en otra historia” (La Gabarrera)*

Para ello, se insiste en la necesidad de aliarse con otros proyectos que se ubican geográficamente más cerca, para poder realizar un desplazamiento conjunto de los productos al centro logístico. Además, se confirma la necesidad de establecer unos compromisos sociales para involucrarse en



el proyecto del centro logístico, en este aspecto, se hace referencia a apoyarse en los principios del Mercado social. Los elaboradores mencionan que estos principios son muy próximos a la agroecología, aunque no se centran tanto en la producción sino más bien en el ámbito socioeconómico de los proyectos. No se especifican restricciones en el modelo productivo de las iniciativas, se manifiesta que la realidad de la bio-región de Madrid no facilita cerrar puertas a los proyectos que quieran participar en el centro logístico, y por otro lado se precisa la importancia de compartir unos principios de funcionamiento y una filosofía de trabajo común para buscar sinergias entre los proyectos.

A la hora de hablar de las dificultades, en el caso de los proyectos de transformación, se mencionan las dificultades legales relacionadas con aspectos sanitarios. Sobre todo, a la hora de transportar diversos tipos de productos en un mismo vehículo. Pero particularmente, se hace referencia a la precariedad de los proyectos para arrancar con el centro logístico, lo que supone problemas relacionales en la distribución si algunos productos encuentran mucha más demanda que otros.

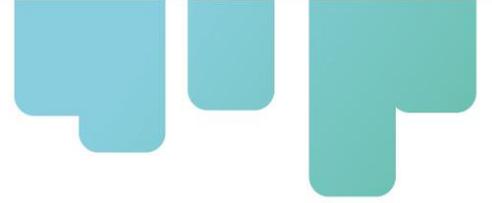
En general, se exigen estructuras assemblearias, la creación de espacios para la toma de decisiones basados en relaciones de poder horizontales, para una gestión proporcional entre los proyectos involucrados.

*“En el caso del centro logístico, estaba muy en el discurso que había que crear una figura jurídica que repartiese las responsabilidades por igual a todo el mundo y que permitiese una toma de decisiones justa. A mí me parece que esto es un avance... claro yo entiendo que vamos a intentar dejar todas las estructuras de toma de decisiones, pero a partir de ahí los procesos grupales... pues no sé cómo funcionarán... pero sí que se sabe que hay algo que se debe trabajar. La gente es consciente que es algo que puede traer conflictos y que hay que trabajar, está sobre la mesa” (Mares)*

### **3.3 El proceso que garantice el salto de escala**

El sistema de gobernanza que se crea en los Sistemas Alimentarios Alternativos es el pilar para la transición agroecológica, cobran más relevancia las estructuras de participación y deliberación que se conforman, que los actores con los que se entablan las alianzas de cooperación. Pero ¿cómo debe ser el salto de escala que garantice la transición hacia un sistema agroecológico? En este apartado pretendemos identificar los factores clave de la gobernanza que es necesario cuidar y potenciar para garantizar el salto de escala hacia la transición agroecológica.

Una de las características importantes del proceso de diseño y construcción del centro logístico



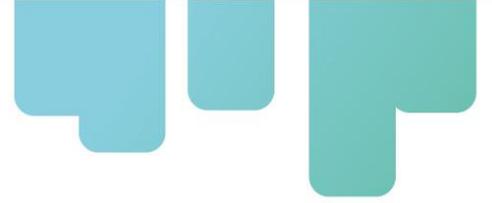
es que los diversos agentes que se interesan por el proyecto empiezan a organizarse y articularse por iniciativa propia y para responder a unas necesidades urgentes que se comparten. Es decir, no es una iniciativa diseñada por terceros y fuera del sistema agroalimentario, sino que los actores clave siempre han sido promotores y protagonistas del proceso.

La función principal de Mares ha sido la de acompañar y dinamizar el proceso, ya que se reconoce una falta de liderazgo para dirigir u orientarlo por parte de los proyectos involucrados. Es verdad, que desde Mares se provoca la transición, pero cuando hay “semillas latentes” resulta fácil incentivarlas para que “broten” y empiecen a emerger las diversas inquietudes. Por lo tanto, el papel de Mares ha sido el de organizar las reuniones y facilitarlas, sobre todo con la ayuda de los participantes, pensar constantemente en lo que puede necesitar el proceso y realizar las tareas más complicadas que requieren de ayuda externa, es decir, las tareas que suponen un problema para los proyectos involucrados, aunque siempre se procura implicar a las personas que puede estar interesadas o ser interesantes para el proyecto.

*“Por ejemplo, si hay alguien interesante, no sé, por ejemplo, Madrid Salud, yo me encargo de convocar la reunión, vienen conmigo las personas que... es un poco un intento de descargar de trabajo, o el trabajo que no es necesario tomar decisiones lo pueda hacer yo y el que sea de tomar decisiones, que requieran de más cabeza y técnica pues...” (Mares)*

Desde Mares se procura cuidar la comunicación entre los proyectos interesados mediante la planificación del proceso, de esta forma se identifican los espacios que son informativos y los que son para la toma de decisiones. Además, se cuida la total transparencia de la información, es decir, los proyectos interesados tienen que saber de qué se va a hablar en cada espacio y los que no pueden acudir deben tener esa información al alcance. De esta forma se evitan los malentendidos tan comunes en esta clase de procesos muy abiertos. En este sentido, Mares cumple la tarea importante de facilitar los vínculos entre los diversos actores, ya que ocupa un espacio neutral en esa red relacional: al no tener un interés personal específico en el proceso, asume la función de mediador cuando se generan conflictos o disentimientos entre los proyectos involucrados. Además, desde Mares no se participa en la toma de decisiones, sino que solamente se facilita el consenso, mediante la intermediación, u ofreciendo información que no se tiene en el grupo. Se procura que los proyectos se expresen, y así, se formule el máximo denominador común del colectivo, es necesario manejar la contradicción, y que realmente brote la realidad existente en cada grupo para asegurar la auto sustentación del proceso.

Por otro lado, la función de Mares también es la de ofrecer recursos para facilitar los procesos, tanto recursos económicos como humanos. Y tener cierta creatividad para identificar esos recursos y adaptarlos a las necesidades del centro logístico. Aunque los proyectos que se diseñan tienen que ser auto-sostenibles en un futuro, se observa la necesidad de invertir recursos para que los procesos puedan arrancar y salir adelante.



La aspiración de Mares es dinamizar a todo el sector agroalimentario y facilitar los saltos de escala mediante la articulación de los diversos eslabones de la cadena alimentaria. Aunque el proceso empieza en un espacio compartido por una diversidad de proyectos que cumplen su función específica dentro de la red alimentaria, con el tiempo los caminos se han ido bifurcando. En principio este proceso se considera totalmente natural, ya que no se pueden crear alianzas, entre los diversos eslabones de la cadena alimentaria, si no hay un grupo de productores que sean capaces de planificar colectivamente su producción, o un grupo de tiendas que no sean capaces de realizar una compra conjunta.

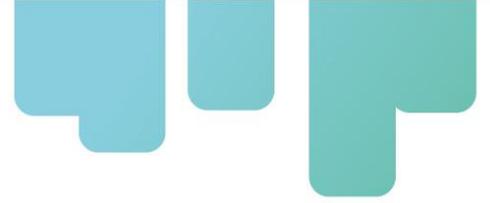
*“Entonces para mi yo creo que era muy complicado pasar de que ni siquiera los productores estén organizados a que esté organizado todo el sector, lo más lógico era que las tiendas buscaran una manera propia de organizarse y de cubrir sus necesidades, que son muy distintas a la de los productores. Otra cosa es que en algún momento confluya [...] Todo tiene mucha relación, tengo la sensación de que es la manera cómo va a salir. Porque apuestas más transversales, que estaban desde un principio, rápidamente se vio que era forzar mucho el proceso y las necesidades del grupo están en otros lugares” (Mares)*

Aun así, desde Mares se ha mantenido una perspectiva global del proceso, cuidando la comunicación entre los diversos espacios, lo cual ha permitido la permeabilidad de la información que se incubaba en cada espacio. Es necesario especificar que la fluidez de la comunicación no se da de la misma forma entre los grupos que se van conformando.

*“con las tiendas es distinto porque es verdad que mientras que productores y elaboradores tienen intereses súper comunes, las tiendas tienen otra relación con éstos... podríamos pensar que los productores y elaboradores son proveedores de las tiendas son relaciones distintas que no van a ser tan orgánicas y nuestro papel va a ser facilitar, pero en ningún momento” (Mares)*

La sensibilidad y experiencia de cada actor y proyecto respecto a la construcción colectiva de los procesos es diversa. De todas formas, se identifican algunas iniciativas clave que aportan y facilitan la articulación entre los proyectos, mediante la construcción ética y emocional de lo colectivo. Se reconoce la escucha y la integración de los participantes del grupo, y se comparten ciertos valores morales indispensables para la creación del pensamiento colectivo. Además, se es muy consciente del espacio que ocupa cada uno dentro del grupo para no sobre determinar la dinámica grupal y dejar emerger a toda la diversidad colectiva.

Los tres procesos en los que ha desencadenado el proyecto del centro logístico presentan sus peculiaridades, las cual además de ser mencionadas deben ser analizadas.



## **Proceso de la cooperativa de servicios**

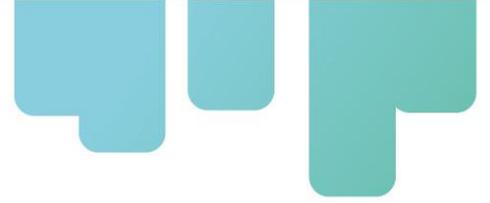
El proceso de la cooperativa de servicios, integrado por proyectos de elaboración de productos agroecológicos y la cooperativa de distribución Ecomarca, es el que principalmente se ha desplegado del proceso dinamizado por Mares. Durante el desarrollo de la cooperativa, Ecomarca ha cumplido un papel imprescindible para consolidar el proyecto, ya que presenta un peso importante tanto por su trayectoria, su dimensión, su red de relaciones y su economía. De todas formas, no ha liderado el proceso, sino que ha participado en igualdad de condiciones junto con los otros proyectos de transformación que muestran interés por el centro logístico. Ecomarca no se considera una empresa de reparto al uso, y por lo tanto, no se ve cumpliendo la función de distribuidora del centro logístico en un futuro próximo. Antes que llegar a ese escenario, aseguran que es necesario la organización y coordinación de los pequeños productores agroecológicos, para que una vez esté conformada la red de productores en la base, se pueda comercializar el producto mediante Ecomarca y bajo los criterios que ya como cooperativa se establecen.

El desarrollo del proceso ha seguido un ritmo frenético con la intención de no perder aliados. La dificultad de los productores de asistir a las reuniones presenciales hace que éstas tengan que ser eficientes y se tengan que dar pasos firmes. Se vuelve importante valorar el tiempo que los participantes están invirtiendo en el proceso. Al mismo tiempo, se prevé un ritmo escalonado, es decir, en una primera etapa pueden implicarse unos cuantos proyectos de transformación junto con Ecomarca, para consolidar la construcción del centro logístico. Y una vez empiece a funcionar, ya se van a ir agregando otros proyectos para diversificar la oferta de productos agroecológicos.

## **Proceso de la cooperativa de segundo grado**

En el caso de los productores agroecológicos, y entre ellos los que también se dedican a la distribución, que pretenden crear la cooperativa de segundo grado, desarrollan parte de la trayectoria del proceso autónomamente y, llegados a un callejón sin salida, es cuando deciden acercarse a Mares para que les presten sus servicios. De todas maneras, en el grupo de productores ya se han distinguido unos proyectos líderes que están marcando el proceso, y esto interfiere en la participación de otros proyectos, a la vez que difumina el papel de Mares como dinamizador del proceso. Se pretende que el centro logístico, entre otros sitios, se ubique en el parque agrario del Soto del Grillo, ya que es donde se sitúan algunos de los proyectos que pertenecen al grupo motor.

Otra de las claves de este proceso es la figura de Tierra Bio, de hecho, es el proyecto que promueve el proceso y un actor importante por la cantidad de volumen que vende. Su interés principal se centra en coordinarse con otros proyectos productivos para potenciar la comercialización en el pequeño comercio, como podrían ser las fruterías convencionales. Parece ser que para los proyectos agroecológicos puede ser un aliado interesante en cuanto a que



presenta una visión más comercial y tiene experiencia en el funcionamiento de la distribución del sistema alimentario globalizado. Los proyectos productivos más pequeños que se encuentran en el grupo motor se basan en realizar un seguimiento exhaustivo del proceso y recopilar toda la información relacionada con las decisiones que se toman, para controlar o marcar el proceso en la medida de sus posibilidades.

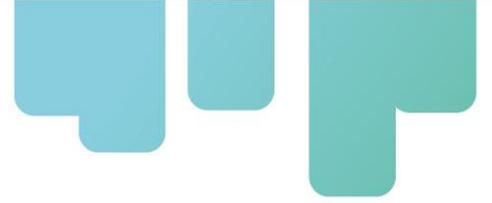
Aun así, la negociación entre los proyectos del grupo motor no resulta del todo sencilla, los intereses de cada uno son diversos y priorizan ciertas cuestiones que otros productores no los consideran del todo necesarias. En este sentido, hay proyectos que casi no producen y pretenden que Tierra Bio introduzca sus terrenos en la cooperativa para poder comercializar todos los productos hortícolas desde ahí. En cambio, Tierra Bio no acepta esto y menos aun cuando hay proyectos que pretenden aportar muy poco producto, a ellos les interesa sobre todo comprar producto ecológico a un precio reducido. En el caso de los proyectos del parque agrario del Soto del Grillo acepta que, entre unos y otros, puedan llegar a contribuir con cierto volumen interesante de producto.

Aunque ya parten de un grupo motor donde se toman y negocian las decisiones más significativas, siempre se esfuerzan por aumentar el grupo de productores mediante convocatorias abiertas realizadas por medio de la asociación de productores AUPA. Viendo que estas convocatorias son imparciales y que además se aspira a llegar a todo el sector productivo, les parece que la herramienta Mares puede ser interesante para conseguir sus aspiraciones.

*“A lo mejor parte de nosotros puede pensar que es de AUPA, pero si la convocatoria ya viene de fuera, es como más neutro, ¿no?, incluso si viene de un productor, hay productores que lo ven como competencia, hay como mucho... ¡somos así! somos muy competitivos” (El Chorrillo)*

De todas formas, se percibe una incapacidad por parte del grupo motor para facilitar el proceso, llegar a unos acuerdos, y a la vez, integrar a otros proyectos agroecológicos en su construcción colectiva. Es uno de los aspectos comunes que comparten las cooperativas del sector productivo, el tener dificultades para la comunicación interna, situaciones y comportamientos que inestabilizan los proyectos. Aspectos relacionales internos que dificultan la sostenibilidad de los proyectos colectivos.

En este sentido, ciertos productores también han manifestado la importancia de que el proceso sea facilitado por un ente imparcial capaz de cuidar la comunicación del proceso, y atender la integración de todos los proyectos que presentan un interés mínimo por participar en la construcción del centro logístico. Se expresa la importancia de que durante el proceso se generen estructuras democráticas y horizontales para la toma de decisiones. Se es consciente de la ralentización de los procesos cuando se quiere llegar a consensos entre una diversidad de proyectos, y también de la importancia de invertir calculadamente el tiempo en esta clase de



procesos. Pero, aun así, se defiende que la solución no puede ser trabajar a priori en un grupo motor cerrado, para luego, cuando ya esté el esquema definido, abrir el proceso a la participación de todos los proyectos productivos.

También es necesario señalar que se identifican algunos proyectos productivos que manifiestan el interés por canalizar su producto al centro logístico, pero no muestran implicación en el proyecto. Así, consideran que Mares cumple la función de ofrecer esos servicios y se encargarán de poner en funcionamiento el centro logístico.

De todas formas, durante el proceso, la actitud dominante de Tierra Bio no facilita llegar a ningún acuerdo y en un momento dado se desvincula del proceso, diseña su propia estrategia y se ubica en Mercamadrid arrastrando algunas tiendas a su paso.

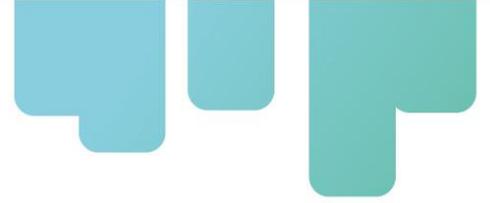
### **Proceso de la cooperativa de las tiendas**

Después del cambio estratégico de Tierra Bio, el proceso del grupo del pequeño comercio conformado sobre todo de tiendas ecológicas se desestabiliza. Situación a la que parece que no se llegaría si realmente la dinámica cooperativa del proceso hubiera tenido hegemonía respecto a la dinámica instrumental.

*“«No, no... a mi lo que me interesa» es lo que decía una de las tiendas, «es cuánto me va a costar...» hombre, no estropeemos el cumpleaños, estamos organizándonos, ya somos 6 tiendas, y otras 6 tiendas están mirando para intentar juntar, organizar nuestra compra, y dirigir a un consumidor al que le vamos a examinar para ver si pasa algunos criterios, eso no tiene precedentes, eso es una preciosidad de cooperación, sabiendo la diversidad que hay, no lo estropeemos, diciendo que tenemos mucha prisa” (La Garbancita Ecológica).*

En este punto, también se pone en duda la autoridad de Mares para dinamizar el proceso.

*“Entonces ese tiempo de trabajo tienes que centralizarlo en una persona porque si no, no vale, y esa persona hay que vestirla de autoridad para que tome decisiones, y debe tener cabeza, y tener en cuenta a todo el mundo, porque en un proyecto multidiverso donde hay algunos que tienen ciertas necesidades porque tienden a un modelo y otros a otro, por eso hay que ver cómo se hace... cuando tú no tienes hegemonía garantizada en un colectivo, eso, siempre tiene que haber alguien que mande, y el problema de la autoridad, no de poder, de la autoridad” (La Garbancita Ecológica).*



## Referencias Bibliográficas

- DuPuis, E. M., & Gillon, S. (2009). Alternative modes of governance: Organic as civic engagement. *Agriculture and Human Values*, 26, 43-56. URL: <https://doi.org/10.1007/s10460-008-9180-7>
- García, D. L., Pontijas, B., deMolina, M. G., Delgado, M., Guzmán, G. I., & Infante-Amate, J. (2018). Saltando de escala... ¿hacia dónde? El papel de los actores convencionales en los sistemas alimentarios alternativos. *Ager; Zaragoza*, 25, 99-127. URL <http://dx.doi.org/10.4422/ager.2018.14>
- Marsden, T. (2013). From post-productionism to reflexive governance: Contested transitions in securing more sustainable food futures. *Journal of Rural Studies*, 29, 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2011.10.001>
- Surcos Urbanos (2018): *Estrategia de alimentación saludable y sostenible 2018-2020*. Ayuntamiento de Madrid. Área de Gobierno de Coordinación Territorial y Cooperación Público-Social, Madrid. URL: <https://diario.madrid.es/madridalimenta/wp-content/uploads/sites/36/2018/07/EstrategiaAlimentacion-SS-2018-2020.pdf>

## Instituciones participantes



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
**Argentina**



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



[www.fontagro.org](http://www.fontagro.org)

FONTAGRO  
Banco Interamericano de Desarrollo  
1300 New York Avenue, NW, Stop  
W0502, Washington DC 20577  
Correo electrónico: [fontagro@iadb.org](mailto:fontagro@iadb.org)