



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

Recomendaciones y hallazgos: centros logísticos de la Agricultura Familiar en España

Javier Sanz Cañada¹ y Eduardo Malagón Zaldúa²

2022

¹ Instituto de Economía, Geografía y Demografía (CSIC), Madrid'; javier.sanz@cchs.csic.es

² Universidad del País Vasco, Donostia-San Sebastián; eduardo.malagon@ehu.eus



Códigos JEL: Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un mecanismo único de cooperación técnica entre países de América Latina, el Caribe y España, que promueve la competitividad y la seguridad alimentaria. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por Javier Sanz Cañada y Eduardo Malagón Zaldúa
Fotografías: Isabel Fernández Morales, CCHS (CSIC)

Copyright © 2022 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

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org

www.fontagro.org



Tabla de Contenidos



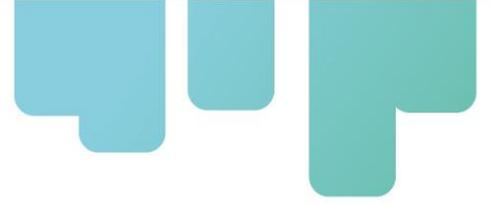
Contenido

RESUMEN 5

HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES 6

Tabla Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Stand de SAREKO en la feria BIOTERRA 2019. Autor: Eduardo Malagón.....</i>	<i>8</i>
<i>Ilustración 2 Elikagunea (Azpeitia), País Vasco. Autora: Isabel Fernández Morales.....</i>	<i>9</i>
<i>Ilustración 3 Nave del centro logístico Madrid km0. Autora: Isabel Fernandez Morales</i>	<i>10</i>
<i>Ilustración 4 Centro Logístico Famidable, Madrid.....</i>	<i>11</i>
<i>Ilustración 5 Finca SAKONA proveedores de Elikagune (Azpeitia), País Vasco. Autora: Isabel Fernández Morales.....</i>	<i>12</i>
<i>Ilustración 6 Finca SAKONA proveedores de Elikagune (Azpeitia), País Vasco. Autora: Isabel Fernández Morales.....</i>	<i>13</i>
<i>Ilustración 7 Quesería Jaramera, empresa socia de Madrid km0. Autora: Isabel Fernandez Morales.....</i>	<i>15</i>
<i>Ilustración 9 Ioritz Aizpuru, socio de la cooperativa Artxara (gestores de Elikagunea). Autora: Isabel Fernández Morales.....</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 10 Distribuidora La Ecomarca, empresa socia de Madrid km0, Madrid. Autora: Isabel Ferná. 17</i>	<i>17</i>
<i>Ilustración 11 Viñedos de Aceites y Vinos Pincelada, empresa socia de Madrid km0. Autora: Isabel Fernandez Morales.....</i>	<i>18</i>

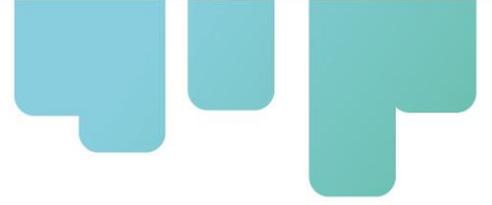


RESUMEN

El principal hallazgo de la investigación realizada por el proyecto FONTAGRO en España es que el punto de bloqueo que más condiciona los saltos de escala de los productores de alimentos locales y agroecológicos es la logística y la distribución física de sus productos. Las nuevas fórmulas de institucionalidad en logística y distribución de alimentos locales, como son los *food hubs*, centros logísticos o centros de acopio, constituyen innovaciones sociales que pueden estar constituidas por cooperativas de productores locales y ser convenientemente impulsadas por las políticas públicas. Las recomendaciones estratégicas y de políticas públicas relativas a los *food hubs* agroecológicos analizados en el proyecto son las siguientes:

- i) En las primeras etapas de constitución de los proyectos, es vital el acompañamiento realizado por personal especializado en la dinamización del proceso participativo y en la gestión empresarial.
- ii) Las subvenciones a las inversiones en capital fijo son también especialmente apropiadas para el arranque de los centros logísticos.
- iii) Los *food hubs* son esenciales para concentrar la oferta y armonizar diariamente las políticas de compra pública responsable.
- iv) Las estrategias de digitalización constituyen la principal herramienta técnica para mejorar la eficiencia de la logística y la distribución.
- v) La gobernanza ascendente e inclusiva es transcendental para emprender el salto de escala de la alimentación sostenible, por ser condición necesaria de la durabilidad de los procesos de acción colectiva.

PALABRAS CLAVE: centros logísticos (*food hubs*); innovación social; dinamización; capital fijo; compra pública; digitalización; gobernanza

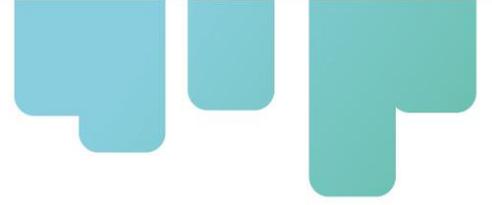


HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

Los consumidores españoles se encuentran en la actualidad en un contexto de crecimiento de la demanda de alimentos ecológicos, a la vez que los productos locales constituyen bien mercados consolidados (País Vasco) o bien atributos de consumo alimentario bien percibidos por las poblaciones locales, con posibilidades de futuro (Comunidad de Madrid). Nos encontramos, por tanto, ante un comportamiento de la demanda proclive a que, desde la oferta, se lleve a cabo un salto de escala en la producción y el consumo de los productos locales y agroecológicos, en el que pasemos de un consumo minoritario y más dirigido a los colectivos ciudadanos más concienciados o activistas, a un consumo que invada segmentos más amplios de la población. Además, la pandemia ha descubierto también a nuevos segmentos de consumidores alimentarios que perciben cada vez con mayor claridad que la salud del planeta y la salud de las personas se encuentran interrelacionadas, como aparece reflejado explícitamente en el enfoque multisectorial de diseño de políticas e investigaciones *One Health* de la Organización Mundial de la Salud.

Sin embargo, en los últimos meses, la Guerra de Ucrania y el encarecimiento de los precios de las materias primas agrarias y de la energía parecen estar teniendo consecuencias negativas sobre los alimentos ecológicos y locales de calidad, debido a la influencia negativa de la irrupción de la inflación en el consumo de alimentos sostenibles.

El principal hallazgo de la investigación realizada por el proyecto FONTAGRO en España es que el punto de bloqueo que más condiciona los saltos de escala de los productores de alimentos locales y agroecológicos es la logística y la distribución física de sus productos en los canales cortos de comercialización. Ante cadenas de valor cuyos precios están sometidos a una fuerte presión a la baja, la realización en común y de forma profesionalizada de las funciones de logística y distribución resulta ser condición necesaria para aunar objetivos de reducción de costes y de la huella ecológica. Por otra parte, tiene también como beneficio fundamental la mejora en las condiciones de vida de los pequeños productores, que se ven liberados de las tareas de reparto de sus productos y se pueden concentrar más en las tareas de producción o transformación agroindustrial, que son las que corresponden a su especialización profesional.



Las nuevas fórmulas de institucionalidad cooperativa en logística y distribución de alimentos sostenibles, como son los *food hubs*, centros logísticos o centros de acopio de los productores agroecológicos locales, constituyen innovaciones sociales que pueden ser convenientemente impulsadas por las políticas públicas. La tipología predominante de innovaciones sociales es, para el conjunto de los cuatro casos de España, el hecho de constituir nuevas iniciativas asociativas organizadas de pequeños agricultores, ganaderos y productores artesanos de alimentos en el ámbito de la comercialización de productos locales, artesanales y, en una parte significativa, agroecológicos. Son generalmente generadas por procesos participativos de abajo a arriba, salvo en el caso de *Farmidable*, cuyo capital estaba formado por tres socios, por lo que la toma de decisiones era de carácter descendente.

Los *food hubs* analizados constituyen **innovaciones sociales** por contribuir a la transición ecológica, por emprender nuevas formas de organización colectiva (salvo en el caso de *Farmidable*) y por contribuir al cambio social. En el caso del País Vasco, *Sareko* responde a la creación de un centro de acopio por parte de un grupo de productores agroecológicos de la provincia de Gipuzkoa, destinado a la logística y la distribución a restaurantes comerciales de la comarca de Donostialdea: el hecho de que esté destinado a la restauración comercial denota un alto grado de innovación social, aunque la pandemia paralizó su desarrollo, obligando a una reorientación estratégica.

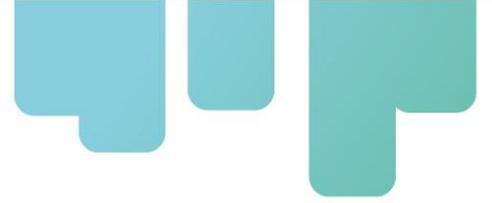


Ilustración 1 Stand de SAREKO en la feria BIOTERRA 2019. Autor: Eduardo Malagón

En *Elikagunea*, aprovechando la reforma del mercado de productores locales en Azpeitia, se implantó, con el impulso del Ayuntamiento, un supermercado cooperativo para la venta de alimentos locales. Todo partió de que previamente se había impulsado una “mesa de la alimentación”, con la participación activa de instituciones y agentes locales. Alrededor del supermercado cooperativo se creó un espacio de apoyo al productor local, donde se realizan demostraciones gastronómicas y cursillos en cocina-obrador, se organizan charlas y actividades de sensibilización y se puso en marcha un centro de acopio emergente para la compra pública de los comedores colectivos públicos del municipio (colegios, residencias de mayores, etc.).



Ilustración 2 Elikagunea (Azpeitia), País Vasco. Autora: Isabel Fernández Morales

En lo que concierne a los casos de estudio en Madrid, *Madrid km 0* es un centro logístico de productores agroecológicos, impulsado por la dinamización inherente a un proyecto de la UE liderado por el Ayuntamiento de Madrid, *Mares*: integra funciones de recepción de mercancía, *picking*, almacenamiento, gestión de pedidos y transporte hasta el punto de entrega o de venta. Asimismo, se está comenzando a poner en marcha una comercializadora, en un proceso innovador que añade a las funciones logísticas las relativas al comercio mayorista: se ha elaborado un catálogo común y se va a realizar una comercialización conjunta que sume las carteras de clientes.

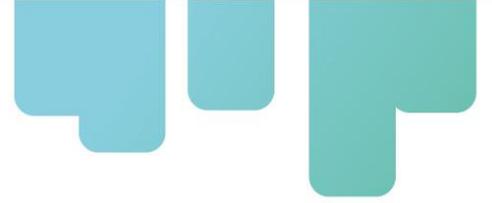


Ilustración 3 Nave del centro logístico Madrid km0. Autora: Isabel Fernandez Morales

Farmidable fue una *start up* de tres socios consistente en una plataforma en línea de compra de productos locales cuya innovación social se centra sobre todo en la creación de comunidades de consumo de alimentos locales de calidad y generalmente ecológicos, en lugares tales como colegios y empresas; asimismo, empleaba a mujeres de familias monoparentales. *Farmidable* cesó su actividad en julio de 2020, por problemas de gobernanza entre los socios, a pesar de haber logrado superar organizativamente un súbito crecimiento de la demanda tras la irrupción de la pandemia.

A continuación, exponemos algunas **recomendaciones estratégicas y de políticas públicas** relativas a los *food hubs* agroecológicos, en base a los casos de estudio de FONTAGRO en España y con el apoyo de un trabajo realizado recientemente sobre logística y distribución asociativas en el ámbito del *Libro Blanco de la Alimentación Sostenible en España* (Sanz Cañada y Yacamán, 2022)¹.

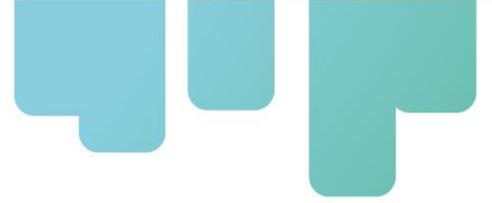
¹ Sanz Cañada, Javier y Yacamán Ochoa, Carolina (2022). Logística y distribución asociativa; en Puigdueta, I., Torremocha, E. y de la Cruz, J.L. (coords.) “*Libro Blanco de la Alimentación Sostenible en España*”. Madrid: Fundación Alternativas y Fundación Carasso: 209-226 (ISBN: 978-84-18677-44-1).



Ilustración 4 Centro Logístico Famidable, Madrid

1. En el arranque y en la andadura de las iniciativas de logística asociativa del proyecto FONTAGRO en España, ha resultado decisivo el acompañamiento realizado por **personal especializado en la dinamización** del proceso participativo y en la gestión empresarial. Los programas de subvención de personas dinamizadoras y/o de gerentes han de tener una duración limitada a varios años, hasta que los proyectos caminen solos o que los costes salariales acaben siendo asumidos por la cooperativa al acabar dicho periodo. Las políticas de desarrollo rural del Gobierno Vasco, que han empleado fondos de la Unión Europea para medidas de cooperación e innovación agroalimentaria, han financiado en *Sareko* y *Elikagunea* la contratación de personas dinamizadoras de las respectivas iniciativas, aunque, en el caso de *Elikagunea*, la dinamización fue inicialmente financiada por el propio ayuntamiento. El Ayuntamiento de Madrid financió la dinamización de *Madrid km0* mediante el proyecto *Mares*, que dispuso de una subvención de la UE.

El acompañamiento técnico y la formación sobre reglamentación técnico-sanitaria de los alimentos en centros logísticos y en el transporte, así como sobre los aspectos jurídicos, ha constituido también una



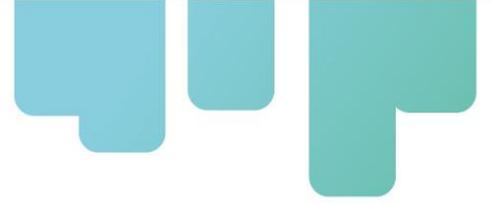
política muy efectiva en el apoyo a los productores en las primeras fases de desarrollo de un centro logístico asociativo.



Ilustración 5 Finca SAKONA proveedores de Elikagune (Azpeitia), País Vasco. Autora: Isabel Fernández Morales

2. Las políticas públicas destinadas al **apoyo a las inversiones en capital fijo** son también especialmente convenientes para el arranque y para la primera fase de desarrollo de los centros logísticos asociativos. En las redes alimentarias alternativas, muchas experiencias son altamente innovadoras, pero tienen simultáneamente un alto grado de fragilidad y precariedad económica. La gran inversión personal en tiempo y energía de los promotores, las necesidades financieras específicas de las etapas iniciales, la insuficiente remuneración obtenida en las primeras fases, o los cambios políticos, son factores que, entre otros, acrecientan esta vulnerabilidad.

Estas inversiones en capital fijo en los *food hubs* se refieren a las propias infraestructuras y equipamientos que se sitúan en el interior de las naves del centro logístico (estanterías, cámaras frigoríficas, carretillas elevadoras, traspalets, mesas de picking, escaleras, zonas de oficina, etc.), pero también a los vehículos bajos en emisiones, isotermos o refrigerados, que se requieren para realizar un reparto sostenible. En etapas de desarrollo más avanzadas de los *food hubs*, se generan otras



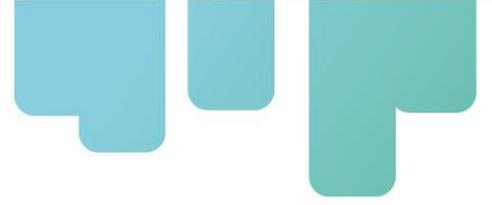
demandas de inversión en instalaciones complementarias al centro logístico, como pueden ser los obradores, las cocinas comunitarias o las instalaciones de logística inversa de restos vegetales compostables.

Finalmente, la puesta a disposición de infraestructuras públicas parcialmente subvencionadas para la instalación de centros logísticos, en lugares de ubicación óptima pero cuyo alquiler supone un elevado coste, es una política efectiva. En el caso de *Elikagunea*, el proceso de renovación integral del mercado de productores financiada por el ayuntamiento y la Diputación (gobierno provincial) de Gipuzkoa, se aprovechó para acondicionar las infraestructuras para el supermercado cooperativo: estas instalaciones le permiten en la actualidad desempeñar esas tareas logísticas de apoyo a los productores.



Ilustración 6 Finca SAKONA proveedores de Elikagune (Azpeitia), País Vasco. Autora: Isabel Fernández Morales

3. La **compra pública alimentaria**, que es una política con un alto efecto motor en el fomento de la alimentación sostenible, ha de armonizarse con una política de impulso a los *food hubs*. Múltiples son los obstáculos que han de salvar los agricultores individuales de pequeña dimensión para satisfacer directamente esta demanda: las altas y continuas necesidades de suministro diario en cantidad y



variedad, el nivel de servicios solicitados de pre-elaboración (lavados, cortados, pelados, conservados o congelados), la normativa higiénico sanitaria, el precio, etc. Estos obstáculos sólo pueden ser salvados mediante el apoyo sincrónico de las políticas de compra pública con las políticas de impulso a iniciativas de logística asociativa, que estructuren mejor la oferta e impidan que existan desfases temporales entre la oferta y la demanda a escala local.

En particular, el ayuntamiento de Azpeitia trató de dinamizar esta compra pública mediante el proyecto *Elikagunea 2.0*, impulsando un proyecto de cooperación con el supermercado cooperativo, la Universidad del País Vasco y diversos agentes locales. El objetivo era abastecer con producto local comedores colectivos de colegios, residencias de ancianos y centros culturales. Aunque la pandemia forzó que el ayuntamiento retirara el apoyo al proyecto, el supermercado cooperativo mantiene, con el apoyo de productores locales, el abastecimiento de un centro educativo y una residencia de la tercera edad.

4. Las **estrategias de digitalización** constituyen la principal herramienta técnica para mejorar la eficiencia de la logística y la distribución asociativas. Lograr sistemas logísticos eficientes en el suministro local de alimentos es un aspecto central en el devenir de los *food hubs*: la reducción de los costes logísticos es condición necesaria para lograr una eficiencia comercial que permita abordar el salto de escala, mientras que la disminución de la huella de carbono en el transporte y la mejora de la trazabilidad del origen de los alimentos son otros objetivos importantes de las medidas de impulso a la digitalización.



Ilustración 7 Quesería Jaramera, empresa socia de Madrid km0. Autora: Isabel Fernandez Morales

Existen numerosas herramientas digitales para optimizar las distintas fases que integran todo el proceso de logística y distribución: i) las herramientas de optimización de las rutas de transporte que, mediante sistemas de información geográfica, minimizan el tiempo o la distancia de transporte y calculan los costes de transporte; ii) el transporte de alimentos sostenibles también ha de incorporar, al menos a medio plazo, la digitalización del cálculo de la huella de carbono, lo que permitirá mostrar a los consumidores el ahorro de huella de carbono en la distribución un producto, a modo de herramienta de promoción comercial; iii) las herramientas tecnológicas han de interconectar también el sistema de transporte con el sistema de gestión de pedidos y de stocks, con el sistema contable y con las plataformas de venta en línea, integrando los distintos sistemas digitales del centro o de la estructura logística en un sistema único. Todas las anteriores aplicaciones informáticas suponen una inversión considerable para los pequeños productores, por lo que es preciso poner en marcha medidas de fomento de la inversión en digitalización de las funciones logísticas, mediante la compra, adaptación e integración de programas informáticos que existen en el mercado. Han de promoverse también programas de formación y acompañamiento en la digitalización.

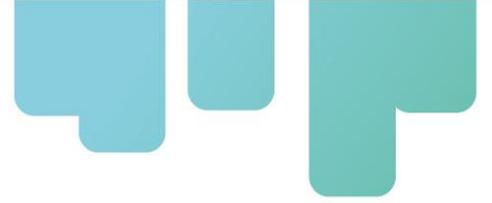
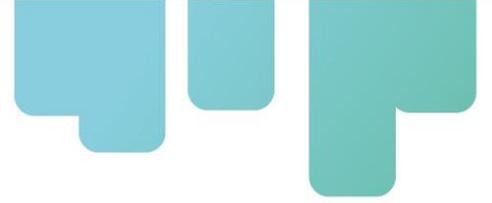


Ilustración 8 Ioritz Aizpuru, socio de la cooperativa Artxara (gestores de Elikagunea). Autora: Isabel Fernández Morales

Madrid km0 forma parte de una asociación de centros logísticos agroecológicos asociativos españoles, *GIASAT*, que está llevando a cabo un proyecto de digitalización para sus *food hubs*, con financiación de la *Fundación Carasso*, que es una institución filantrópica privada dedicada al fomento de la alimentación sostenible en España y Francia. En el caso de *Farmidable*, fue precisamente la plataforma de compra en línea y la logística de última milla la base de sus innovaciones digitales.

Sareko también apostó por la creación de una aplicación para móvil que facilitara la relación entre hostelería y productores. Paradójicamente, los potenciales beneficiarios se mostraban reticentes a su uso, confiando más en la figura del dinamizador para su gestión cotidiana de los pedidos.

5. La **gobernanza ascendente e inclusiva**, de abajo a arriba, es vital para emprender el salto de escala de la alimentación sostenible, por ser condición necesaria de la durabilidad de los procesos de acción colectiva. Parece conveniente prestar atención a la identificación de valores y principios comunes, a la construcción de relaciones de confianza entre los participantes y a la cooperación entre los actores.



Esto puede implicar una reconstrucción de la cadena de valor alimentaria, generando redes basadas en relaciones más cooperativas e igualitarias. En este sentido, la cristalización de los procesos de toma de decisiones ascendentes es lenta pero imprescindible, como lo son todos los procesos de democracia participativa. Aquí deviene esencial el papel de la dinamización. La participación, la coordinación entre los agentes, el apoyo mutuo y la profesionalización son aspectos juzgados ineludibles para la gobernanza de un centro logístico cooperativo en nuestros casos de estudio, sobre todo si surgen desde la iniciativa de los productores.



Ilustración 9 Distribuidora La Ecomarca, empresa socia de Madrid km0, Madrid. Autora: Isabel Ferná

La creación de un modelo de gobernanza territorial con una cierta densidad de relaciones de colaboración, que facilite la creación de alianzas, es una estrategia que se está asentando lentamente, pero con firmeza, en el caso de *Madrid km0* y de *Elikagunea*, así como en el caso de *Sareko* hasta la llegada de la pandemia. Sin embargo, el modelo no pudo cristalizar en el caso de *Farmidable*, que cerró sus puertas por problemas de gobernanza. Las administraciones locales pueden jugar también un papel fundamental, bien directamente bien indirectamente (a través de agencias en las que participen también otras organizaciones) en el impulso a estos procesos de creación de redes alimentarias alternativas.



Ilustración 10 Viñedos de Aceites y Vinos Pincelada, empresa socia de Madrid km0. Autora: Isabel Fernandez Morales



Instituciones participantes



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



www.fontagro.org

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org