

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

**Producto 2. Informe con 12 estudios de caso concluidos**

## **Centro Logístico de Gipuzkoa. Proyecto Sareko**

Primeras conclusiones y lecciones aprendidas

Autores: Aintzira Oñederra, Eduardo Malagón Zaldua y Mirene Begiristain Zubillaga

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**

Correo electrónico: [fontagro@fontagro.org](mailto:fontagro@fontagro.org)

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





## Resumen

El proyecto Sareko surge como proyecto piloto de diseño, construcción y puesta en marcha de un centro de acopio donde diversos productores agroecológicos de Gipuzkoa se articulan para abastecer el sector de la restauración de la ciudad de Donostia. Este proyecto es financiado por las ayudas de cooperación del Plan de Desarrollo Rural de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2015-2020 (Gobierno Vasco, 2015). En el grupo promotor de este proyecto se encuentran el Consejo Regulador de la Agricultura Ecológica de Euskadi (ENEK, por sus siglas en euskara), la asociación de productores y consumidores de agricultura ecológica de Gipuzkoa (BIOLUR) y un grupo de pequeños productores y transformadores (13 en total). Se ha contratado a una persona, que realiza las tareas de intermediación con la hostelería, comercialización y gestión de los pedidos

Se han realizado un trabajo de sistematización, tanto sobre los procesos de coordinación y toma de decisiones del grupo promotor como los del grupo promotor con los productores. Se han detectado dificultades en la creación de esa comunidad, debido principalmente a las dificultades existentes a la hora de establecer conexiones y abordar las relaciones con los restaurantes. La sistematización se ha realizado forma paralela de ambos grupos, asistiendo in situ a las reuniones y registrando todos aquellos elementos relevantes en relación a la gobernanza (tanto del modelo de organización como del de comercialización): roles de los diferentes agentes participantes; las relaciones y formas de participación; la comunicación y la coordinación, el proceso de toma de decisiones; las alianzas y las formas de cooperación; los acuerdos, los obstáculos y los puntos de desencuentro, etc.

### **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 Sareko se define como un proceso de diseño y construcción de un centro de acopio donde diversos productores agroecológicos de Guipúzcoa se articulan para abastecer el sector de la restauración de la ciudad de Donostia. Después de varios diagnósticos relacionados con las condiciones y posibilidades de la producción agroecológica para suministrar a los restaurantes de la ciudad, en el año 2017 se lleva a cabo un proceso de dinamización del grupo de los productores y del grupo motor, para organizar el sistema de gobernanza y los principios que guiarán el proyecto. En la primera fase del proyecto confluyen tres actores principales, el Consejo Regulador de Agricultura Ecológica de Euskadi (ENEK), una empresa privada de comunicación (Pantori) y la Asociación de agricultores ecológicos de Guipúzcoa (Biolur). También participa en el proceso una asociación sin ánimo de lucro que, entre otras actividades, se dedica a la producción y distribución de alimentos agroecológicos (Karabeleko). ENEK, que lleva a cabo no sólo funciones de certificación sino también de desarrollo, promoción, representación de la agricultura ecológica en el territorio, y Pantori son quienes impulsan el proyecto (aunque lo segunda la abandonará pronto), pero los productores sienten pronto la necesidad de adherirse al mismo. Biolur está formada por productores agroecológicos que, además de tener certificación ecológica, comercializan mediante relación directa con los consumidores. En general, son proyectos autogestionados, que manifiestan otros objetivos además de la producción ecológica: la defensa de la tierra, repercutir en la sociedad, crear alianzas con otros productores, etc.

## 1.1 Producción

Los seis proyectos interesados en el centro logístico de Donostia comparten ciertas singularidades del modelo productivo agroecológico de los caseríos de la Comunidad Autónoma Vasca. En general, son producciones de pequeña escala, diversificadas y no demasiado mecanizadas, aunque se hace uso de los invernaderos. Se utilizan las redes alimentarias alternativas para la comercialización directa.



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

<b>Nombre proyecto</b>	<b>Antigüedad proyecto</b>	<b>Superficie</b>	<b>Tenencia de tierra</b>	<b>Nº empleados</b>	<b>Modelo productivo</b>	<b>modelo comercialización</b>	<b>certificación</b>
<b>altuna baserria</b>			Titularidad del caserío	1 productor	huerta	grupo de consumo, comedores escolares, restauración y tiendas	certificación ecológica oficial
<b>ertxiñeko</b>	2014-2015	60 huecos diarios	Titularidad de la nave	1 productor y 2 ayudantes. 1 empleado para distribución	granja avícola	tiendas ecológicas y tiendas convencionales	certificación ecológica oficial
<b>lurraren oreña</b>	2011	2 ha	alquiler en el parque agrario	2 productores y 2 cooperativistas	huerta	grupo de consumo, tiendas y mercado tradicional	certificación ecológica oficial
<b>aleka</b>	2005	1,5 ha	acuerdo / titularidad del caserío	1 productor	huerta y semillas	grupos de consumo y restaurantes por medio de Karabeleko	certificación ecológica oficial
<b>luis herranz</b>		1,5 ha	Titularidad del terreno	1 productor	huerta y frutales	grupo de consumo, comedores escolares, tiendas y restauración	certificación ecológica oficial
<b>aristondo baserria</b>	2000		Titularidad del caserío	1 productor y 1 ayudante	huerta	grupo de consumo, restauración, mercados ecológicos, Tribal Trading	certificación ecológica oficial



El perfil de los productores que se acercan al proyecto es principalmente de jóvenes productores, titulares de proyectos que tienen aún poco recorrido y tienen la necesidad de buscar otros canales de comercialización. Sin embargo, también existen perfiles con mayor experiencia, que valoran e impulsan la iniciativa y sus posibilidades de futuro. Los proyectos se apoyan en los grupos de consumo, que se convierten en el sustento principal y más estable. Además, se tiende a diversificar los canales de comercialización para evitar la dependencia de un único canal. Entre otros, se vende en mercados tradicionales, el sector del pequeño comercio, la restauración, y/o los comedores colectivos de los centros educativos.

Sobre todo, se valora positivamente el suministro a la restauración colectiva. Este es un canal que necesita volumen de producto ecológico, se abastece con cierta regularidad y demanda variedades hortícolas habituales en la zona geográfica donde se encuentran los proyectos productivos. Una dificultad presente es la temporalidad de la huerta y la falta de sincronía entre ésta y los comedores: cuando hay más diversidad los comedores se encuentran cerrados, lo que obliga a buscar otros canales para comercializar el producto.

En este sentido, ciertos productores se articulan con proyectos de elaboración para preparar sus propios productos transformados y, de esta forma, venderlos paulatinamente durante todo el año para disminuir las mermas en esta primera fase de la cadena alimentaria.

Además de la venta directa, algunos proyectos productivos cuentan con la colaboración de distribuidoras que les facilitan el trabajo de reparto dentro de la ciudad de Donostia, entre ellas Karabeleko, asociación que cuenta con una amplia red de distribución del producto ecológico. Todos los proyectos presentan la certificación ecológica oficial, y son miembros de Biolur, la asociación de productores y consumidores ecológicos de Gipuzkoa. La mayoría de ellos también está integrada en otras redes y/o proyectos colectivos: entre otros, participan en un Sistema Participativo de Garantías que, en el caso del País Vasco, es gestionado y coordinado por la asociación EHKolektiboa. Entre los proyectos estudiados, se identifica un componente político importante, vinculado a la defensa de la tierra. Para ello, se trata de establecer alianzas con otros productores, con el fin de obtener además cierta incidencia social. Se pretende hacer pedagogía social relacionada con la alimentación agroecológica mediante la relación directa que se establece con los consumidores. Se busca la transformación social, pero ofreciendo una alimentación asequible para cualquier consumidor en general.



## Funciones que requiere cumplir el centro logístico

A continuación, se muestran las funciones del centro logístico a las que hacen referencia los proyectos productivos que han sido entrevistados.

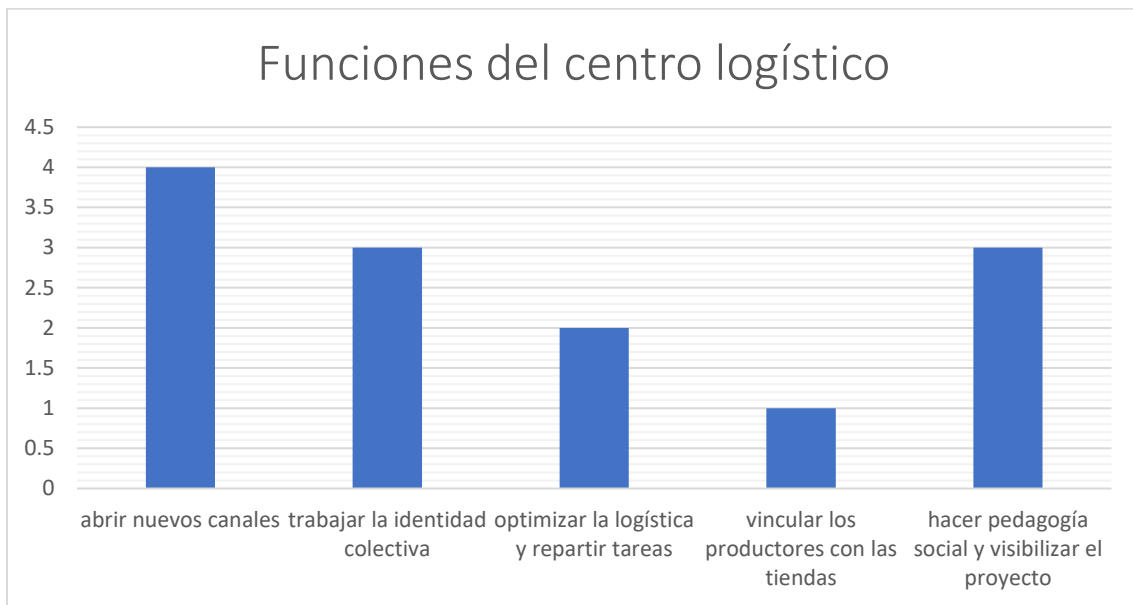


Gráfico 1. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos productivos ubicados en la provincia de Gipuzkoa

El objetivo principal de los proyectos productivos involucrados en el proceso de construcción del centro logístico Sareko, es la apertura de nuevos canales de comercialización. Existe también un interés en dignificar el trabajo del modelo productivo. Estos objetivos requieren aumentar la escala de producción y buscar nuevos espacios de venta. Para ello, se ve necesario concienciar a la población sobre la importancia de consumir producto ecológico local y el proyecto de Sareko se prevé que puede ser una herramienta interesante para realizar esta labor pedagógica.

Además, se prioriza el trabajar en red y crear una identidad colectiva mediante la articulación de los diversos proyectos. Los vínculos que se generan a partir de un centro logístico permitirán integrar a actores que se ubican a lo largo de toda la cadena alimentaria.

También se pretende, que las tareas que actualmente está realizando cada productor por su cuenta, puedan ser colectivizadas para optimizar la logística grupal. De todas formas, no se manifiesta la necesidad de coordinar y optimizar la producción mediante la colectivización de la actividad productiva. Entre otros, el productor Luis Herranz expresa la importancia de cooperativizar una parte de su producción.



*“Simplificar incluso para las rotaciones es más fácil "este año yo hago los guisantes y el otro otra cosa, el que viene el tomate o la cebolla" creo que sería un poco así, para eso hace falta unificar los terrenos, este terreno, vale, es mío, pero lo pongo en la cooperativa y lo diseño a partir de la cooperativa, es coger esa confianza, pero es muy difícil” (Luis Herranz)*

## 1.2 Producción y elaboración

Dos proyectos de ganadería y transformación, y un proyecto de frutales que elabora su propia sidra, son las actividades de producción y elaboración que se interesan por el proceso de la construcción del centro logístico Sareko.

**Tabla 2. Caracterización de los proyectos productivos que también elaboran sus productos**

Nombre proyecto	Anti-güedad proyecto	Superficie	Tenencia de tierra	Nº empleados	Modelo productivo	Productos	Modelo comercialización	Certificación
BEHIEKO	desde 2010 en ecológico	unas 30 cabezas lecheras	titularidad del caserío	2 productores y 2 empleados	ganadería de vacuno y transformación	leche pasteurizada y desnatada, yogur y mantequilla	tiendas (ecológica/convencional), restauración, comedores escolares, grupos de consumo, mercados tradicionales, casas particulares, Kaiku	Certificación ecológica oficial, y el sistema participativo de garantías (EHKO)
IPARRAG IRRE	desde 2017 en	8 ha	titularidad del	4 productores	frutales y transformación	sidra	sidrería, tiendas,	Certificación





	ecológico		caserío	res y varios emplead os en tempora das concreta s	mación		hostelería, grandes superfici es	ecológica oficial, y la denomi nación de origen, Euskal Sagardoa
TELLERI ZAHAR	desde 2003 en ecológico	unas 400 cabezas	titularida d del caserío	1 producto r y 1 un emplead o. 1 ayudante para la venta	ganadería de ovino y transfor mación	queso, leche sin pasteuriz ar y corderos	tiendas (ecológica/ convenci onal), restaurac ión, mercado s tradicion ales, carnicerías (ecológica/ convenci onal), y grandes superfici es	Certificac ión ecológica oficial, y la denomi nación de origen Idiazabal

Una de las características que comparten los dos casos de estudio que se dedican a la ganadería ecológica, es que los dos son fincas diversificadas, es decir, además de tener el rebaño o las vacas, también trabajan la huerta y tienen cabezas de ganado menor, aunque sea para autoconsumo. Esto les permite aumentar la autonomía de las fincas, ya que mediante la diversificación del rendimiento se consigue cerrar los ciclos: son capaces de producir la mayoría del alimento para el ganado, y a la vez, pueden abonar la tierra mediante el estiércol animal.

A un pequeño ganadero de estas características le es imposible subsistir vendiendo leche a las grandes distribuidoras. Por lo tanto, algunos productores se han inclinado a aumentar el volumen de ganado para tener una mayor producción lechera. Sin embargo, también identificamos ciertos ganaderos que han optado por hacer la transición al ecológico y crear cooperativas para transformar la leche de manera colectiva.



Son productores que se han dedicado toda su vida a la ganadería, pero en un cierto momento deciden realizar la transición hacia la producción ecológica, dado que, en un principio, su manejo habitual de las fincas no se distancia apenas de las prácticas ecológicas. En vez de esforzarse por producir la mayor cantidad de leche posible, siempre han mostrado una convicción por el cuidado de los animales. De esta forma, han conseguido diferenciarse en el mercado, ya que, a la producción ganadera intensiva le es imposible trabajar dentro de los parámetros de la normativa ecológica oficial, debido al interés que muestran por producir lo máximo posible.

*“Para nosotros tener ganado no es solamente que pueda dar mucha leche, es otra... que los animales estén bien, que tengan poca humedad, que tengan la menor cantidad de problemas posibles. Yo no me veía rodeado totalmente de vacas, y... ya te he dicho antes que hacemos alubia, no quiero que mi caserío sea... no me gusta hacer solamente una cosa, solamente a eso...” (Behieko)*

Cabe señalar, que los ganaderos que han realizado la conversión al agroecológico también muestran haber tenido dificultades para organizarse con los ganaderos recién instalados. Aunque realizan un manejo ecológico de sus fincas, les ha costado ponerse de acuerdo en cuanto a la interpretación de lo que cada uno podía entender por ecológico, más allá de la normativa europea.

Las dificultades que surgen para la comercialización son uno de los obstáculos que muestran los ganaderos para realizar la transición agroecológica, al igual que la multiplicación de tareas que ocasiona el tener que encargarse simultáneamente de la producción, la distribución y la venta. En general, trabajan con canales de comercialización directos, mercados tradicionales, casas particulares o grupos de consumo, aunque también canalizan su producto por medio de pequeñas tiendas o el sector de la restauración. Aunque en este sector prevalece el comercio convencional, son establecimientos que apuestan por la calidad del producto y los alimentos locales. De todas formas, por parte de los ganaderos se manifiesta la importancia de establecer una relación directa y de confianza con los comerciantes y cocineros, para adaptarse a las necesidades y comprometerse con los pedidos.

En cuanto al proyecto Iparragirre, es un caserío-sidrería que produce su propia sidra, y que en los últimos años se ha afianzado en el proceso de apostar por la manzana local y cada vez más, por la manzana autoproducida. Así, se valora la aportación que le pueden hacer a la economía local, facilitar y dignificar las formas de vida adaptadas al caserío, y reforzar la protección y ayuda mutua que se mantiene entre los *baserritarras*<sup>1</sup>. También se expresan las dificultades económicas que supone apostar por lo local y lo ecológico, sobre todo en cuanto a los alimentos que ofrecen en la sidrería, ya que de esta forma es imposible competir con el mercado convencional que abarata los precios hasta límites insostenibles.

---

1 Titular de un caserío o baserri, que es el campesino originario del País Vasco



Al utilizar canales convencionales para vender su producto y no tener posibilidad para trabajar la relación directa con los usuarios, se prioriza la utilización de los certificados, tanto el ecológico como la denominación de origen. Además, se valora la organización de visitas a la finca para transmitir toda la información referente al modelo productivo a los consumidores directos.

### Funciones que requiere cumplir el centro logístico

Para el sector productivo que realiza la transformación de sus productos alimentarios también es prioritario aumentar el volumen de venta mediante la exploración de nuevos canales de comercialización.

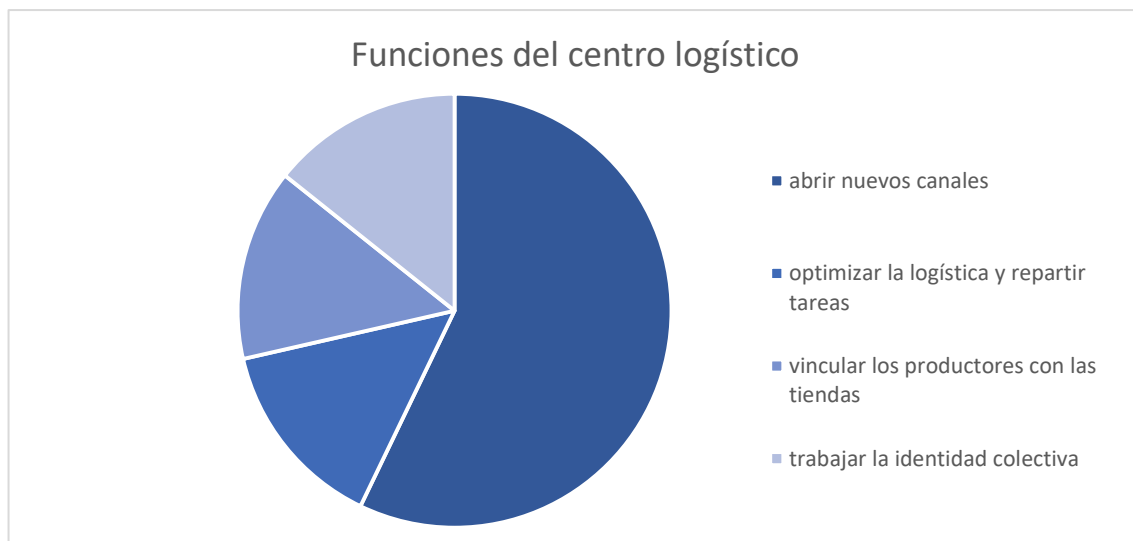


Gráfico 1. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos productivos que también transforman su materia prima

Además, se valora el trabajo colectivo que posibilita entablar el proyecto Sareko entre los dos sectores, para construir esas relaciones de confianza entre la producción y la restauración. Por otro lado, se pretenden solventar los problemas derivados de la atomización de los proyectos en la distribución, mediante la repartición de las tareas en lo colectivo.



### 1.3 Producción y distribución

Entre los proyectos productivos que han desarrollado una amplia red de distribución se encuentra una asociación sin ánimo de lucro que ya lleva unos cuantos años comprando producto local directamente de los productores más cercanos para comercializar dentro de sus canales de distribución. Karabeleko es una finca experimental en agricultura ecológica cuyo objetivo es promover una cultura de producción y consumo de horticultura ecológica. Asesoran a los productores ecológicos, ofrecen cursos sobre agricultura ecológica, desarrollan actividades de divulgación, distribuyen alimentos ecológicos a través de un grupo de consumo y una ecotienda en finca, y desarrollan proyectos de innovación en producción y comercialización.

**Tabla 3. Caracterización de los proyectos productivos que también se especializan en la distribución de productos agroecológicos**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Superficie	Nº empleados	Modelo productivo	Modelo comercialización	Proveedores	Certificación
KARABELEKO	2015	2,5 ha	7	huerta	restauración, tiendas (tienen una tienda propia), y grupo de consumo	4-5 productores	certificación ecológica oficial, y el sistema participativo de garantías (EHKO)

Al ser una finca de experimentación producen variedades hortícolas que no son tan comunes, y por lo tanto han tenido que trabajar nuevos canales de comercialización para vender sus productos. Entre sus rutas de distribución tienen establecida ya una red de suministro a la restauración colectiva. Entre los restaurantes que abastecen se encuentran aquellos que presentan una mínima sensibilidad por el producto local y ecológico.

Karabeleko está interesado en participar en Sareko como productor, sin embargo, desde la primera fase del proyecto se le propone desarrollar actividades de logística ante la dificultad de que ningún otro agente promotor del proyecto asuma estas funciones. Mediante el proyecto se pretende mejorar el reparto, la distribución y la logística de los canales de comercialización. En el centro logístico han detectado una posibilidad de ser más competitivos en el mercado, ya que la planificación de la producción permitiría modificar la política de precios, gracias al abaratamiento



de los costes de producción.

## 1.4 Elaboración

Los proyectos de elaboración que participan en Sareko son dos obradores, una panificadora, y una planta de transformación de verdura y fruta.

**Tabla 4. Caracterización de los proyectos de transformación interesados en el centro logístico**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Nº empleados	Productos	Modelo comercialización	Proveedores	Certificación
ON EIN	2015	1 elaborador y 1 empleado	mermeladas y conservas de verdura	mercados, tiendas, Lurdenok, Karabeleko, grupos de consumo, y Las Colmenas	la verdura a 10 km a la redonda y la fruta de otras comunidades autónomas	certificación ecológica oficial
GOIABE	1998	2 elaboradores	pan y empanadas	tiendas ecológicas, mercados ecológicos y comedor escolar	la harina se compra fuera, pero todo lo demás lo más cerca posible	certificación ecológica oficial, y el sistema participativo de garantías (EHKO)

Los dos proyectos aseguran esforzarse por obtener la mayor parte de los productos que necesitan mediante una red informal de relaciones que mantienen con los productores locales. Cuando tienen que acercar producto desde más lejos, intentan conocer directamente a los productores, visitando sus fincas y contactándolos directamente. Se manifiesta el convencimiento de valorar ciertos criterios que superan el valor monetario estricto de los productos que se adquieren. En general, se percibe una apuesta por la agroecología, entendida como un medio para la transformación social, y la necesidad de contribuir a la causa y ser coherentes con lo que se proclama.

Se utilizan canales cortos de comercialización para vender los productos, existe el apoyo de la



distribución de terceros y, además de los grupos de consumo, también se cuenta con plataformas logísticas recientes como *La Colmena que dicen Sí*.

### Funciones que requiere cumplir el centro logístico

Los elaboradores mencionan más de una razón para incorporarse al proyecto de construcción del centro logístico Sareko.

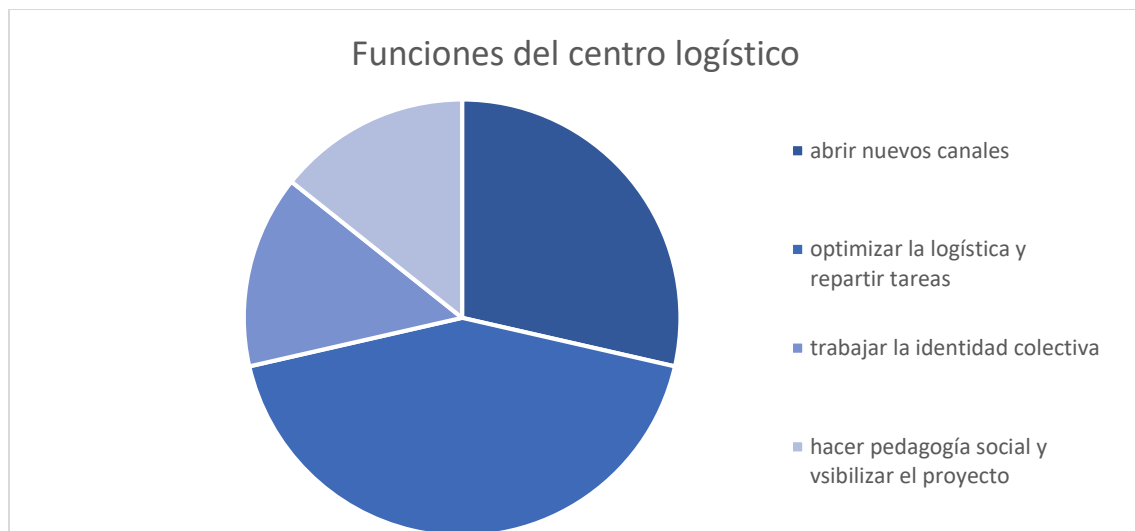


Gráfico 3. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos de transformación de productos agroecológicos

Se defiende la necesidad de optimizar la logística y repartir tareas entre los integrantes del grupo, y para ello se ve imprescindible trabajar la identidad colectiva y buscar sinergias entre los diversos proyectos. Además, se pretende abrir nuevos canales de comercialización.

También se valora la parte pedagógica que presenta el proyecto, ya que el sector de la restauración es un buen escenario para visibilizar el proyecto y los productos agroecológicos en general.

## 1.5 Venta

El proyecto Sareko se especializa en canalizar los productos agroecológicos en el sector de la restauración, por lo tanto, los usuarios finales interesados presentan este perfil.



**Tabla 5. Caracterización de los proyectos de restauración que se interesan por el proyecto Sareko**

Nombre proyecto	Antigüedad proyecto	Nº empleados	Cantidad de venta	Modelo de restauración	Productos sareko	Proveedores
ARATZ	1989	15 empleados	60-100 menús diarios	Menús. Local y ecológico. Productos de temporada	pan, miel y queso	Navarreko, trabaja con unos 10 productores locales
BORDA BERRI	2007	5-6 empleados		Pinchos. Lo más posible y fresco	verduras y huevos	Basatxerri, productos de Navarra
BOTANIKA	un año como responsable del restaurante	10-14 empleados	70 menús diarios	Menús y licuados. Ecológico y local	leche, yogur, miel, huevos y verduras	Karabeleko, Basatxerri, Josenea, Alcaraván
KASKAZURI	2016			Menús de una gama alta. Local, ecológico, de calidad y de temporada	leche, huevos y verduras	Aikider, Garoa Zarautz, mercado de la Bretxa
KAXILDA	2013	1 empleado en la cocina, y provisionalmente 1 ayudante	20 menús diarios	Menús. Local y ecológico (60% de la verdura ecológica)	sidra, pan, lácteos, mermeladas, miel y poca verdura	5-6 comerciantes, entre ellos Aikider
ORONA KM200	2014		500 menús diarios	Menús de comedor, cafetería y catering. Local y ecológico.	algo de verdura, leche y queso	Lurlan
SAKONA	2015	4 empleados (2 en la cocina)		Cafetería. Local y ecológico	mermeladas, huevos y leche	



XIBARITAK GANDARIAS	2017	4 empleados (1 en la cocina)	Tienda gourmet, comida para llevar. Calidad	sidra, txakolí, huevos, mermeladas y miel	Navarreko, productos catalanes
------------------------	------	------------------------------------	---	---	--------------------------------------

En general, los restaurantes hacen una apuesta por ofrecer alimentos de calidad a sus clientes, productos ecológicos, sanos y naturales. Pero, sobre todo, se hace referencia al producto local. Se presenta una sensibilidad por aportar a la economía local, sustentar la agricultura de los *baserritarras* más cercanos y, en definitiva, apoyar el producto local. Son restaurantes que manifiestan una mirada prospectiva y, en vez de buscar la máxima rentabilidad económica posible del negocio aquí y ahora, se tienen en cuenta otros criterios a la hora de abastecerse de productos alimentarios. De esta forma, también se busca la misma filosofía en los proyectos productivos, se intenta salir de la gran distribución convencional para trabajar con pequeños proyectos artesanales. La mayoría de los restaurantes son firmes en su convicción y han trabajado desde siempre de la mano del pequeño productor. También se observa que hay un cierto interés por parte de los restaurantes de conocer los proyectos productivos, de ir a visitarlos, o por lo menos, de poner cara a los productores. Algunos restaurantes también cumplen con otros criterios como los del comercio justo a la hora de comprar productos alimentarios que vienen de fuera de la comunidad, aunque el tema de la temporalidad no parece ser una condición de fácil cumplimiento.

Los restaurantes interesados en el centro logístico son diversos: algunos ofrecen *pintxos*<sup>2</sup>, otros menús diarios, algunos son más elitistas, y otros son comedores colectivos, cafeterías, o librerías restaurantes. También hay una tienda gourmet que muestra interés por el proyecto. Además, la tienda cuenta con una cocina donde elaboran platos precocinados para la venta.

En estos proyectos se encuentran cocineros mayores que de manera inconsciente siempre han trabajado de la mano de los productores locales; también nos encontramos con cocineros jóvenes que, al haber realizado sus estudios profesionales especializados en gastronomía, más allá del discurso, se muestran implicados con la producción agroecológica.

Se observa que en la mayoría de los casos es el jefe de cocina, la cooperativa o la empresa que gestiona el comedor de sus trabajadores quien presenta esta sensibilidad por el producto agroecológico, y al tener capacidad de acotar los alimentos que llegan a la cocina, se hace un esfuerzo extra para mantener una relación directa con los productores locales.

*“Es algo más que el simple hecho de buscar el rendimiento inmediato de lo que se lleva*

---

<sup>2</sup> Se llama pincho (*pintxo* en su grafía en euskera) a una pequeña rebanada de pan sobre la que se coloca una pequeña ración de comida. Esta especialidad se encuentra en los bares del País Vasco, de Navarra, de Rioja y otras regiones del norte de España, Asturias y Cantabria.





*en la cultura empresarial, nosotros también tenemos otro pensamiento, otra filosofía... el empresario tiene que renunciar a una serie de beneficios económicos empresariales al uso, pero para eso es necesario tener una ideología... hay otros beneficios, hay unos beneficios sociales, hay unos a largo plazo, hay que devolver a los productores aquello que ellos están produciendo, siempre que produzcan dentro de unos parámetros artesanales locales, con buen producto, se respete la vida de los animales, que el campo esté bien cultivado, sin agroquímicos y tal” (Orona km200)*

En vez de ensimismarse en el valor económico de los productos, se identifican otras cualidades que ofrecen un valor añadido al restaurante, como ser referente en cuanto a comida local y ecológica y ver que el modelo se está replicando en otros lados. También es verdad que algunos restaurantes compran producto local por el simple hecho de diferenciarse en el mercado y de los otros restaurantes de la zona.

En general, los precios de los menús suben un poco debido al producto que utilizan. No son restaurantes asequibles para cualquier bolsillo; es decir, no ofrecen menús para la clase trabajadora que come todos los días fuera de casa. Por lo tanto, son restaurantes que se esfuerzan por realizar un trabajo pedagógico importante, o por lo menos mantener informados a sus clientes de los alimentos que están ofreciendo. Entre otras, se transmite la información por medio de los camareros, por las campañas de sensibilización dirigidas a los trabajadores del comedor colectivo, por la información que se ofrece en las cartas del restaurante, etc. Sobre todo, se valora la honestidad con la que se informa al cliente.

Se diferencian ciertos restaurantes con un perfil de consumidor más concienciado por el producto ecológico, debido a que el restaurante también se preocupa más por el origen de los alimentos. De todas formas, son restaurantes ubicados en la ciudad de Donostia y, por lo tanto, principalmente en temporada de verano, también acogen a un número importante de turistas o personas extranjeras que están de paso. En este caso, es más bien un perfil de consumidor que busca una alimentación sana y de calidad. Curiosamente, también sucede que desde la promoción gastronómica de la ciudad se ha promovido la cultura de los *pintxos*, de esta forma se permite utilizar cualquier clase de producto en su elaboración ya que el nivel de exigencia es muy anecdótico.



## 2. Funciones que requiere cumplir el Centro Logístico

Los restaurantes interesados en el centro logístico aseguran tener una necesidad importante para mejorar la logística y la distribución de los alimentos agroecológicos. Parece ser que actualmente, dependen de la distribución convencional para abastecerse de cualquier producto, y reclaman una plataforma logística que facilite el reparto y el suministro de productos locales de calidad.

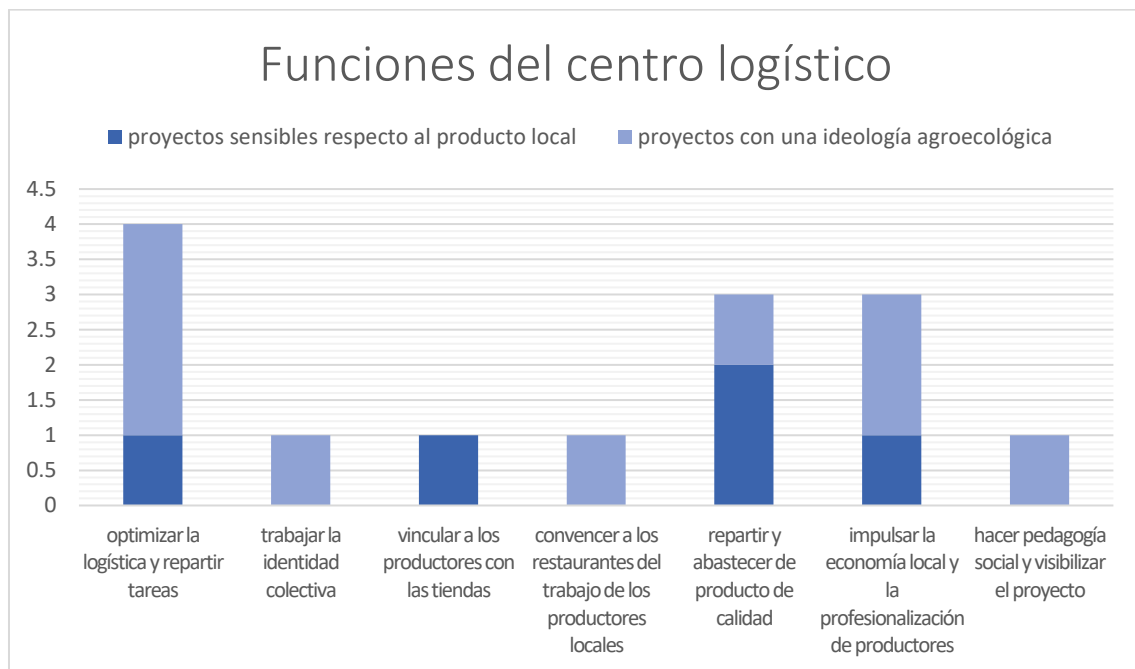


Gráfico 4. Funciones que requiere cumplir el centro logístico el sector de la restauración

Resulta interesante observar que en los discursos se identifica un cierto interés por impulsar la economía local y la profesionalización de los productores. Sobre todo, debido a las dificultades que muestra el sector para suministrar producto ecológico de forma continuada durante todo el año.

Los restaurantes más concienciados valoran el realizar un trabajo colectivo junto a los productores locales para sacar adelante el proyecto del centro logístico. Mediante la visibilización del proyecto, también ven una oportunidad para hacer pedagogía social respecto a la importancia del consumo ecológico. Además, manifiestan la necesidad de convencer a otros restaurantes del trabajo de los productores locales, y de esta forma difundir el uso de producto ecológico en las cocinas del sector de la hostelería.



Los restaurantes menos concienciados o con una ideología agroecológica no tan marcada, también expresan la importancia de vincular los productores con los cocineros del sector de la restauración, y así poder mantener una comunicación fluida entre los dos sectores.

### Funciones que debe cumplir el Centro Logístico

La gráfica siguiente hace referencia a la comparación de discursos que observamos en cuanto a las necesidades que viene a suplir el proyecto del centro logístico Sareko. El objetivo principal del proyecto es compaginar los diversos intereses para crear un centro logístico que responda a las necesidades de los actores situados a lo largo de toda la cadena alimentaria.

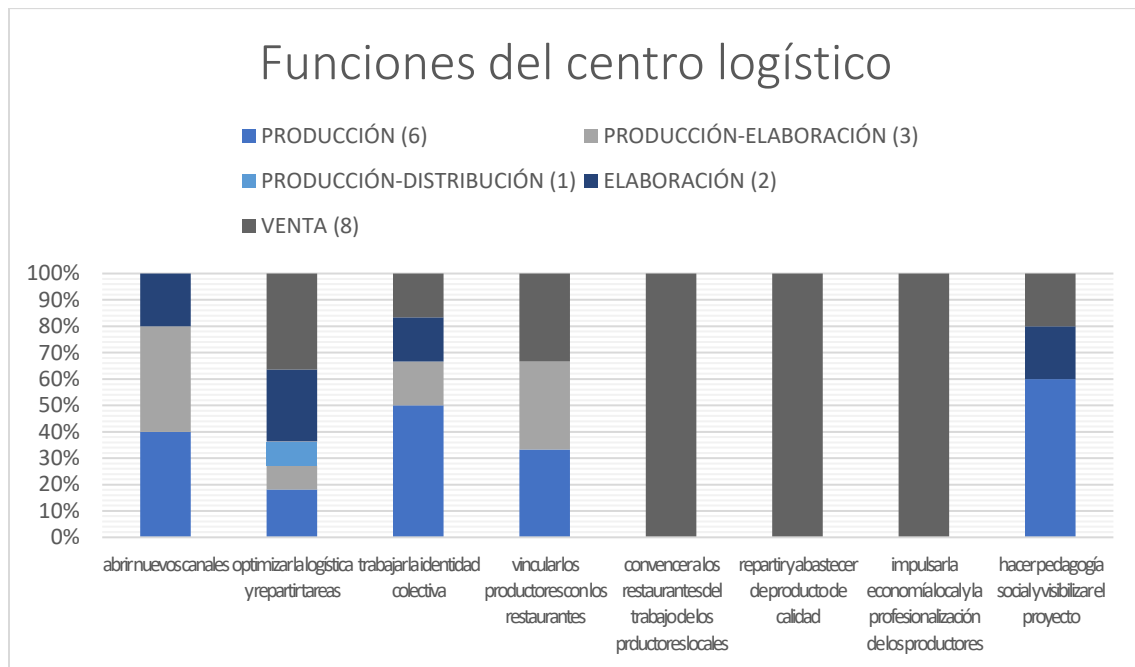


Gráfico 5. Funciones que requiere cumplir el centro logístico para los proyectos de los diversos eslabones de la cadena alimentaria

El gráfico muestra que hay ciertas funciones del centro logístico Sareko que son únicamente de interés del sector de la restauración, mientras que otras funciones son mayoritariamente nombradas por el primer sector. Son los propios restaurantes de Donostia quienes aseguran tener la necesidad de convencer al sector sobre la importancia del trabajo de los productores locales. Además, se observa una cierta preocupación por parte del sector de la restauración sobre la situación de los agricultores y su profesionalización. Por eso, aseguran que el centro logístico debería promover la economía local y la dignificación del trabajo campesino. Así, manifiestan requerir una distribuidora que pueda ofrecer el servicio de abastecimiento de producto de calidad. En este sentido, valoran la optimización del servicio de logística y reparto de los



productores locales, un aspecto del centro logístico que también resulta de sumo interés para el primer sector.

Concretamente, el primer sector prioriza del centro logístico su función en cuanto impulsor de nuevos canales de comercialización, en este caso la exploración del sector de la restauración y el fomento de la venta de producto ecológico local por medio de esta vía de comercialización. Además, se valora la importancia del centro logístico a la hora de visibilizar y promocionar el proyecto, y de esta forma hacer pedagogía social respecto a la necesidad de mantener un mundo rural vivo. Es una de las funciones que también es tenida en cuenta por los restaurantes, ya que les interesa poner en valor el producto que utilizan, promocionar su restaurante y de esta manera atraer el consumo.

Otro de los aspectos que es de interés para los productores, y que también es mencionado por la restauración, es la capacidad del proyecto para trabajar la identidad colectiva. Sobre todo, el potencial del colectivo de productores que se podría articular alrededor del centro logístico, y la posibilidad que ofrece para trascender el proyecto y empezar a funcionar de manera asociativa a la hora de abastecer otros canales.

De esta forma, también se expresa la función que cumple el centro logístico como herramienta para poner en comunicación la producción con la restauración, y de esta manera tender puentes entre los dos extremos de la cadena alimentaria. Dichas opiniones son alimentadas de forma equitativa entre los diversos sectores que participan en el proceso de construcción del centro logístico.

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

Según DuPuis y Gillon (2009), el modo de gobernanza más que una “forma” es un proceso, es un conjunto de reglas, un conjunto de conocimientos (“racionalidades”) y una estructura de colaboración para la toma de decisiones. En este sentido, nos parece relevante estudiar los cambios que se pretenden dibujar en el sistema de gobernanza que se establece entorno a las redes alimentarias relacionadas con el sector de la restauración en la ciudad de Donostia. Para ello, se compara la gobernanza instaurada antes del proceso asociativo y la gobernanza que se pretende alcanzar mediante la construcción del centro logístico Sareko.

De esta manera, se analiza el proceso que pretende cambiar las relaciones de poder establecidas entre los actores que participan en las Redes Alimentarias Alternativas. Por lo tanto, se identifican las claves que se activan durante el proceso 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 hacia lo agroecológico.



## 3.1 Gobernanza actual

Se observan diferencias significativas en cuanto a la gobernanza que se establece en los proyectos productivos del primer sector y en el sector de la restauración. Aunque hay algún restaurante (y algún proyecto ganadero) que presenta un funcionamiento interno basado en un modelo cooperativo, la mayoría de los proyectos entrevistados no tienen una organización interna estructurada o compleja, ya que nos encontramos con proyectos que presentan una escala de producción muy pequeña.

De todas maneras, los agricultores mantienen una implicación constante en asociaciones o en el Consejo Regulador de la Agricultura Ecológica (ENEK), y lo hacen asumiendo cargos relevantes (como la presidencia del mismo); es una realidad que no se expresa en el sector de la restauración. Se identifica un proyecto de restauración colectiva que ha participado activamente en el movimiento internacional Slowfood<sup>3</sup>, pero, en general, Slowfood no es una asociación que tenga mucha repercusión a nivel de Gipuzkoa. Asimismo, hay una Asociación de Empresarios de Hostelería de Gipuzkoa pero que tampoco es representativa para los proyectos de restauración que han sido entrevistados, aunque parece ser que en los últimos años están queriendo impulsar la utilización del producto local en el sector de la restauración.

En cuanto a la red de aliados que se ha ido tejiendo en torno a los dos sectores, cabe señalar que no se identifican actores clave que colaboren en su articulación. Las distancias que se generan entre ellos son enormes, cada sector se mueve en su respectiva realidad. Los proyectos productivos ecológicos pueden estar articulados entre ellos, pero al mismo tiempo presentan dificultades para aliarse con otros sectores. Aseguran que desde las cooperativas y proyectos alternativos de consumo se está emergiendo un discurso agroecológico que no es compartido con ellos, y se sienten más amenazados por estos movimientos que por el llamado capitalismo verde.

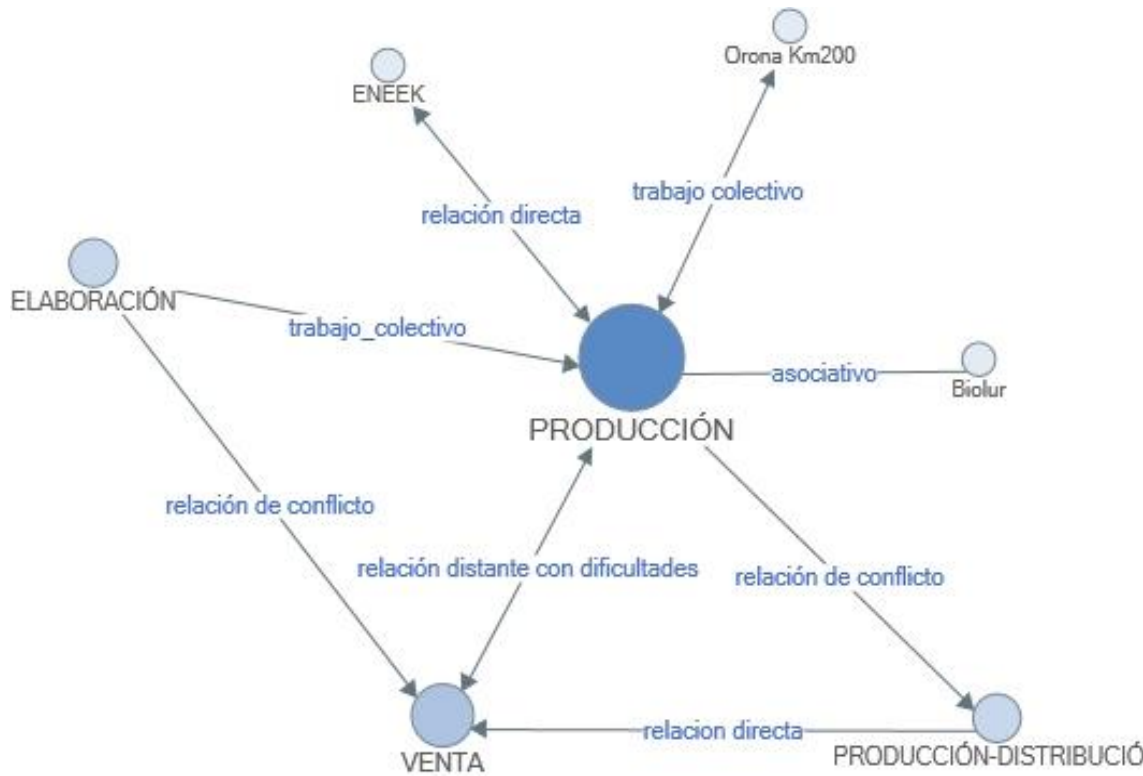
Es necesario señalar, que por parte del sector agroecológico se reflejan ciertas dificultades para dinamizar los procesos y facilitar las relaciones y sinergias con otros actores del Sistema Alimentario Alternativo.

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

A continuación, se muestra el sociograma que ilustra las articulaciones entre los diversos proyectos distribuidos por toda la cadena alimentaria. Son proyectos que aseguran tener interés por participar en el proyecto Sareko.

---

<sup>3</sup> Es una organización mundial fundada en 1989 con el fin de prevenir la desaparición de culturas y tradiciones alimentarias locales, contrarrestar los ritmos de vida acelerados y crear interés frente a los alimentos que se consumen, su procedencia y la forma en que la elección alimentaria afecta al mundo ( <https://www.slowfood.com/es/quienes-somos/> )



Esquema 1. Sociograma de los diversos actores que muestran interés por el proyecto Centro Logístico de Gipuzkoa

Llama la atención que en el sociograma no se observa ninguna clase de sinergia o articulación dentro del sector de la restauración. Aunque todos ellos comparten el interés por el producto local de calidad, no se ha tejido ninguna relación entre ellos para facilitar por ejemplo la compra colectiva, son proyectos individuales. El único atisbo de asociacionismo está en una organización que une a unos 15 restaurantes, entre ellos el restaurante Aratz, y pretenden apoyar la gastronomía tradicional de Gipuzkoa, la cocina y el producto local.

Por otro lado, en cuanto a la relación que establece el sector de la restauración con los productores, se identifican ciertas tendencias que deben ser diferenciadas. La mayoría de los restaurantes que muestran interés por el producto ecológico local, realizan un par de compras en el mercado local, sin tener afianzado ningún vínculo con una estabilidad. Parece ser que tienen un cierto pánico a comprometerse con los productores.

*“A ver, es que la cosa es que ellos ofrezcan y no que nosotros pidamos, ya sabemos que ese producto no está, o... entonces, estamos un poco bajo el dominio de ellos, no es que nosotros podamos cultivar tal y tal, ya sabes que las condiciones climáticas y las condiciones de la tierra, y es que ya sabes... por eso que vengan ellos y que ofrezcan el producto que tienen” (Aratz)*



Es un sector que se encuentra muy alejado del sector productivo, reciben una sobreoferta variada de toda clase de productos y precios; además, el sello ecológico no supone una ventaja significativa dentro del mercado gastronómico de Donostia. No hay suficiente conocimiento o empatía respecto a la actividad productiva, consideran que el primer sector no se ha profesionalizado, que son proyectos familiares que no son capaces de abastecer con la regularidad que precisa la restauración.

Se observan otros restaurantes conscientes respecto a la necesidad de articularse con el primer sector a la hora de abastecerse de producto de calidad. En estos casos, se han realizado varios intentos para consolidar la sostenibilidad de las relaciones directas, pero no en todos los casos han sido iniciativas fructuosas.

*“Yo, por mi parte lo intenté varias veces, oye yo puedo comprar, esperar un mes y tú me guardas, si tienes que dejar en el congelador o lo que sea el producto, pero lo que yo no puedo es tener un producto de cuatro filetes, unas costillas, y... [...] a mí me encantaría ofrecer una carne ecológica, pero necesito poder abastecer, porque es una locura, para qué voy a poner que tengo filetes ecológicos si luego sé que vienen los cuatro siguiente ya no lo van a tener” (Kaxilda)*

Estos son los restaurantes que piden facilitar la comunicación y relación con el sector agroecológico. La empresa de producción y distribución tiene claro que es este perfil de restaurante al que deben ofrecer sus servicios.

También, se identifica un proyecto de restauración colectiva, Orona Km200, que trabaja con una filosofía afín a los productores agroecológicos, y por encima de todo prioriza el trabajo colectivo que pueden consensuar con el sector para fortalecer la economía local. En este escenario, se hace el esfuerzo de conocer bien a cada productor, comprender sus límites y virtudes, y establecer relaciones de confianza.

*“Nosotros estamos acostumbrados a coger el teléfono, generalmente en hostelería, a última hora, cuando ya terminas y tal, coges el teléfono, llamas y pides... oye para mañana 8 de la mañana necesito tal tal tal. En este caso mucho de los productores, ellos producen, empaquetan, distribuyen, y hay que saber, que probablemente ese en la mañana no estará, hay que hablar con él, hay que tener confianza, hay que saber dónde está el otro y saber qué le puedes exigir y qué no le puedes exigir, más allá de distribuidor cliente, cliente... no sé cómo decirlo, hay que conocer” (Orona Km200)*

Además de ser un modelo de restauración que facilita planificar la demanda de productos locales, también practican un tipo de cocina que posibilita ser suministrada por producto local. Cuentan con una base ideológica bien definida con las que son coherentes. Por ello, manifiestan no negociar nunca los precios con los pequeños productores por el respeto a su trabajo. Entre otras,



este proyecto de comedor colectivo ha facilitado la creación de una cooperativa de ganaderos para abastecer de manera colectiva la demanda de carne que sería imposible de aprovisionar individualmente.

Los productores también valoran esta clase de relaciones que se establecen con el sector de la restauración. Los productores entrevistados aseguran que no mantienen una relación continuada en el tiempo con Orona Km200, pero les resulta muy interesante ya que pueden canalizar su producto por esta vía cuando tienen picos de productos concretos que no saben por dónde vender. La restauración colectiva se compromete a adaptar sus menús al excedente de producto que tienen los agricultores.

Más allá de las relaciones que los productores establecen con los comedores colectivos, desde la perspectiva de los agricultores, la realidad de la articulación entre el sector productivo y el sector de la restauración no resulta fácil de gestionar.

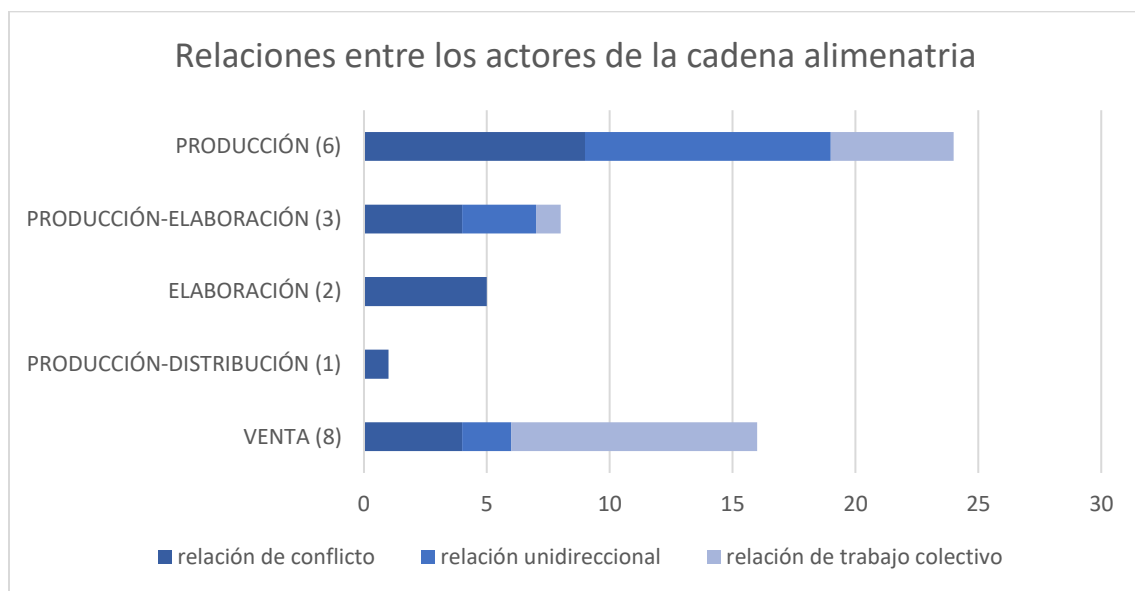


Gráfico 6. Caracterización de las relaciones que se establecen entre los actores interesados en el proyecto de construcción del centro logístico para el abastecimiento del sector de la restauración

Se reconocen algunos proyectos productivos que mantienen una relación estable con los restaurantes. En el caso de los proyectos ganaderos aseguran tener cierta relación de confianza con algunas cafeterías: les resulta un canal muy práctico a la hora de abastecerlos mediante cantidades importantes de su producto. En cuanto a los proyectos hortícolas, sobre todo se articulan con restaurantes de una alta gama, un sector hostelero que busca producto de calidad. Aunque se aceptan los precios que son fijados por el productor, es más bien un canal que compra productos específicos en temporadas concretas, como puede ser la alubia de Tolosa, el guisante de lágrima, o el tomate de Aretxabaleta.





Aunque hubo alguna tentativa, por parte de un productor, de ofrecer una parte de su terreno productivo al restaurante para llegar a un mejor nivel de compromiso, no se ha llegado a consensuar ninguna relación de este tipo. En cada temporada se vuelve a establecer contacto con el restaurante para saber si le interesa comprar algún producto en concreto. También existe el caso en el que el restaurante pregunta cómo va la cosecha. Se percibe que los productores tienen que cuidar mucho las relaciones para mantener y conservar la comunicación con ellos.

De todas maneras y en general, los agricultores encuentran bastantes obstáculos a la hora de trabajar con el sector de la restauración. Por un lado, se reclama que los tiempos o ritmos que mantiene el sector de la restauración son incompatibles con los del primer sector. Los restaurantes funcionan a última hora, necesitan que llegue todo el producto ya preparado de antemano a las cocinas, y cualquier trabajo extra lo ven como una amenaza a su funcionamiento habitual. Los horarios que fijan para realizar los pedidos también son muy exigentes para con los suministradores.

Además, al ser establecimientos situados en el corazón de la ciudad, tienen que hacer frente a muchos gastos, son empresas que buscan la rentabilidad máxima y esa filosofía no concuerda con los ritmos agroecológicos. Esta es la realidad que se evidencia en las relaciones que se establecen entre los dos sectores.

*“Parece que siempre tenemos que trabajar en esas condiciones, no sé cuántos días de reparto a la semana, etc. Hoy en día estamos muchos sin consensuar estas cosas y con cualquier horario, y este proyecto lo vamos a utilizar un poco para hacer una cosa ordenada” (Biolur)*

Por otro lado, los restaurantes utilizan muy pocos productos hortícolas, se especializan en otros productos, y al no ser el plato fuerte tampoco muestran mucho interés por cuidar las sinergias que pueden mantener con los proyectos productivos. Son exigentes con la variedad de productos en pequeñas cantidades, y en este sentido, no conocen la capacidad que tiene el agricultor agroecológico para trabajar en las condiciones climatológicas locales. Se aprecia una gran desconexión entre los dos sectores. Los agricultores también aseguran que les es muy complicado establecer el primer contacto con los responsables de las cocinas.

Se manifiesta la falta de compromiso por parte de los restaurantes, la displicencia que muestran a la hora de romper las relaciones con los proyectos productivos. La gran distribución les sirve en unas condiciones óptimas, condiciones que el sector agroecológico no los puede asumir.

*“Es un sector bastante complicado, porque han cogido hábitos muy malos, porque también tienen la posibilidad de coger hábitos malos, hay muchos distribuidores, no sé si es prostituidos, pero por lo menos los que les ponen condiciones de trabajo muy cómodas a los cocineros. Hacen el pedido a las 11 de la noche y la próxima mañana a*



*las 10 lo tienen ahí. Entonces salir de esa dinámica es una tarea difícil, por otro lado, tenemos un primer sector en el que cada productor trabaja por separado, y lo más complicado es hacer lo que las grandes distribuidoras ofrecen tan fácilmente, repartir todos los días, entre las 10 y 12, barato... entonces, lo que éstos hacen tan fácilmente es justamente lo que hoy en día el primer sector no lo puede hacer, entonces hay un gran choque ahí” (Karabeleko)*

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

Los productores interesados en el proyecto Sareko ya mantienen cierta relación entre ellos, todos son miembros de la organización Biolur y también pertenecen al ENEEK. Por lo tanto, ya han participado colectivamente en algún proyecto concreto o por lo menos han intercambiado sus conocimientos.

En cierta medida, los productores sienten la necesidad de participar activamente en estas entidades, ya que son asociaciones que se crean con el fin de impulsar la agricultura ecológica. Aseguran que es su deber ocupar los espacios que son creados para la toma de decisiones, porque si no son los agricultores agroecológicos los que se implican, serán otros actores, que no defienden los intereses de los productores, los que les substituirán. Además, se expresa que es importante ser partícipes e impulsores de estas asociaciones, ya que para ellos el productor local no puede convertirse en un simple receptor de los servicios que pueden ofrecer las organizaciones.

*“Estamos acostumbrados a estar como clientes en las asociaciones, y eso les quita fuerza. Puede ser que sean las estructuras de antes, las costumbres de una época, ¿no? Hay algunos que manejan el asunto y los otros reciben un servicio, y vemos que eso nos debilita mucho, porque vemos que en los últimos años se está creando mucho interés alrededor de la agricultura ecológica, pero que los promotores que andan en estas cosas no se están desarrollando demasiado, con dificultades para subsistir y no se percibe ningún impacto social, o sea... por eso nosotros nos hemos metido, porque vemos que es necesario ocuparlos” (Goiabe)*

En cuanto a la asociación Biolur, es una iniciativa surgida por los propios agricultores ecológicos de Gipuzkoa, y además de esforzarse en la transmisión de la información, mantiene una estructura interna horizontal que facilita la integración de los productores, lo que genera gran confianza entre ellos. De esta manera, se manifiesta una cultura de la cooperación entre los diversos productores que participan en la asociación, y esto permite que se comparta una identidad colectiva.



ENEK es una entidad que nace para ofrecer un servicio público que es el control de la certificación ecológica. Se trata de un organismo público-privado que con el tiempo ha ido ampliando sus funciones al desarrollo, promoción, representación de la agricultura ecológica en el territorio. Aunque otra de las funciones debería ser el de ofrecer criterios a la administración, parece ser que dentro del Consejo nunca se ha realizado un trabajo para consensuar los principios que van más allá de la agricultura ecológica. Por parte de los productores se manifiesta un cierto distanciamiento respecto al funcionamiento del consejo, sobre todo se reclama la burocracia que se les exige para conseguir y conservar la certificación ecológica oficial. También se resalta la función de control y vigilancia que cumple el Consejo, tareas que no tienen mucho que ver con el acompañamiento o retroalimentación de los procesos productivos.

Los principales proyectos que se han impulsado desde estas asociaciones han tenido que ver con la comercialización de los productos locales, entre otros, la plataforma logística Manttangorri, o el proyecto Ekolapiko que se fundamenta en el abastecimiento de los comedores escolares por medio del producto local. Desde Biolur se han esforzado en fortalecer los mercados locales, incentivando a los productores recién instalados a realizar la venta directa. También ha habido una tentativa por parte de los productores sidreros del territorio para comercializar su producto en otros países extranjeros.

Asimismo, las asociaciones han facilitado la compra conjunta de maquinaria entre los productores. También se han creado espacios para la investigación en finca y la transmisión de conocimiento entre los agricultores.

*“Solíamos ir ahí, ver cómo lo hacían, las mejoras del prado, y después venir aquí, y aplicar las técnicas para oxigenar la tierra, y cosas así, yo en ese entonces iba contento, lo veía y, ¡jostras! Yo puedo hacer eso aquí” (Telleri Zahar)*

Además, se han promovido varias certificaciones relacionadas con la denominación de origen, así como el Sistema Participativo de Garantías. Algunos de los productores que participan en el proyecto Sareko comparten su actividad en la asociación EHKolektiboa, movimiento agrario del País Vasco que trabaja en el diseño y definición de la agroecología por parte de los pequeños productores.

El sindicato agrario Euskal Herriko Nekazarien Elkartasuna (EHNE) también cumplió su función en la articulación de los pequeños proyectos productivos. Sobre todo, en cuanto a interlocutores a la hora de dialogar con los proyectos ganaderos intensivos que entraban sin respetar el espacio de las actividades familiares, bajando los precios y ocupando sus canales de comercialización.

Además de las relaciones que se establecen entre los productores locales para compartir su actividad en las diversas asociaciones, también se teje una red de relaciones informales que es interesante tenerla en cuenta a la hora de dibujar el mapa social del sector. En un germen para



promover ciertas actividades concretas que surgen de la relación de confianza existente entre algunos proyectos. Se identifican ciertos productores que cuenta con esta red para abastecerse de los productos que necesitan para sus proyectos. Pero al mismo tiempo, también se reconocen otros productores que, aun teniendo un discurso en pro de lo local y lo ecológico, se abastecen de producto que proviene de fuera de estas redes agroecológicas.

En cuanto a la relación entre los proyectos productivos, y la iniciativa que se dedica a trabajos de distribución y producción, se manifiesta cierta inquietud respecto a la función que cumple este último. En ocasiones puntuales llegan a comprar el producto local, pero se reivindica que en general no son transparentes en cuanto al producto que comercializan. Es decir, realizan un trabajo de intermediario que no ayuda a solucionar las dificultades que presentan los productores locales en la comercialización de sus productos, y se le reclama buscar el beneficio personal mediante una actitud competitiva sin tener una visión sistémica del sector.

A continuación, se muestra la gráfica que hace referencia a la diversidad de relaciones que se establecen entre los productores y elaboradores del sector agroecológico.

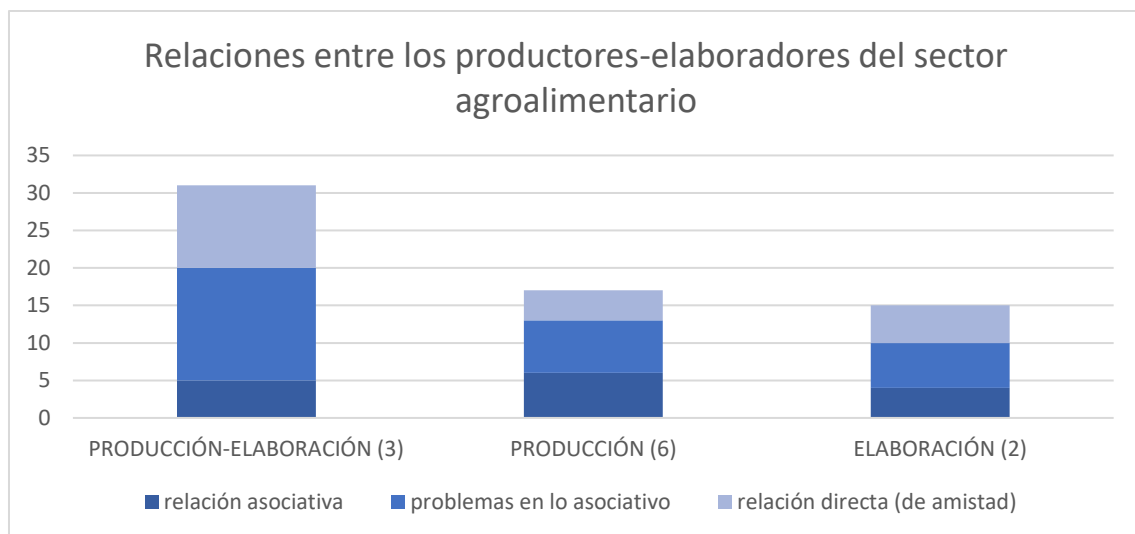


Gráfico 7. Caracterización de las relaciones que se establecen entre los proyectos productivos agroecológicos

Es un sector que presenta una trayectoria en el campo del trabajo colectivo, sobre todo en las experiencias que tienen que ver con la producción y la elaboración de sus productos, entre éstas se distinguen los proyectos ganaderos. A medida que narran sus experiencias con relación a la articulación de los proyectos, se destacan las dificultades o los conflictos por los que han tenido que pasar.



El proceso de articulación que se ha ido tejiendo entre los diversos proyectos revela ciertas dificultades por los que pasan todos los procesos colectivos. La falta de tiempo y la distancia geográfica entre los proyectos es uno de los factores más recurrentes que se menciona. También se identifica una cierta falta de cultura o costumbre para participar de una manera activa y horizontal dentro de las asociaciones, dificultades para establecer relaciones de poder equitativas entre los productores. Además, los proyectos productivos son individualistas en el sentido de que cuesta colectivizar y establecer relaciones de confianza entre ellos. Se muestran complicaciones a la hora de tomar responsabilidades para la colaboración, o trabajar con la idea del cooperativismo.

Por otro lado, también se manifiesta por parte de algunos proyectos productivos cierta dificultad para compartir su experiencia dentro del grupo. Sobre todo, los proyectos que, aunque siendo ecológicos, son explotaciones de una dimensión considerable, con prácticas que son discutidas y criticadas por proyectos más recientes que acaban de instalarse, y que muestran una idea romántica de lo que es la ganadería ecológica. También muestran la misma inquietud proyectos de transformación agroecológica: se les ha hecho complicado encontrar su sitio dentro del movimiento agroecológico, ya que al ser proyectos que no trabajan directamente con la tierra, no han tenido el mismo poder de decisión en las asociaciones.

También se reconocen experiencias colectivas concretas que fracasan debido a la falta de responsabilidad o implicación por parte de los participantes. Nos referimos a agricultores que se juntan para trabajar en grupo y realizar las tareas más pesadas, de esta forma van rotando entre las diversas fincas. La conversión al modelo ecológico o la profesionalización de los productores también crea fricciones entre el sector ganadero, las innovaciones en la comercialización, en el manejo o en la utilización del embalaje distancia a los diversos proyectos.

Aunque se observa que el perfil de los productores que ha mostrado interés por participar en el centro logístico es un perfil de productores más jóvenes que mantienen cierta relación de complicidad entre ellos y con una mínima capacidad para la coordinación, hoy por hoy carecen de una identidad colectiva, así como de capacidades para organizarse y actuar colectivamente. De todas maneras, hay cierto interés por asumir el reto: la mayoría de los productores aseguran que es imprescindible estrechar las relaciones entre *baserritarras* y organizar el grupo. Se ve necesario funcionar como colectivo para garantizar la sostenibilidad del proyecto, para responder a la demanda, para mostrar una fuerza colectiva y tener eco en la sociedad. Se menciona que, si se consigue articularse y organizarse, la red podría conformar su propia identidad colectiva.

## 3.2 Salto de escala

La construcción del centro logístico Sareko pretende diseñar 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.

En estos procedimientos convergen actores con diversos antecedentes y entornos epistémicos, donde adaptan sus normas y creencias cognitivas para poder comprender y reconocer entendimientos alternativos a los problemas emergentes, en el intento de integrar múltiples aproximaciones para encontrar soluciones colectivas (Feindt, 2010). De todas formas, no todos los actores implicados en las redes alimentarias presentan la misma predisposición a la hora de entender los problemas emergentes o buscar soluciones colectivas. En estas circunstancias:

### ***¿Cómo debe ser el sistema de gobernanza que garantice el salto de escala?***

¿Cómo es posible implicar a sectores convencionales en las Redes Alimentarias Alternativas para afianzar el salto de escala? ¿es posible implicar a los proyectos que no están políticamente concienciados? ¿cuáles son las estrategias para integrar a estos proyectos? ¿es posible realizar el salto de escala sin que haya una predisposición a la articulación o el asociacionismo?

El centro logístico Sareko pretende ser el engranaje capaz de tejer las alianzas entre el primer sector y el sector de la restauración. Desde la producción se valora la relación directa que se puede establecer con los restaurantes, para ello se prevé crear espacios para el intercambio de experiencias e inquietudes. El centro logístico debe ser una red conformada por *baserritarras* y restaurantes con una organización bien definida, donde se puedan tomar las decisiones equitativamente y afrontar las problemáticas que surgen colectivamente. Se manifiesta la necesidad de que el sector de la restauración no sea un agente pasivo, un simple cliente, sino que participe activamente en la estructura. Algunos productores reclaman la necesidad de que Biolur, la asociación de productores y consumidores ecológicos de Gipuzkoa, sea la pieza central de Sareko y sea desde este espacio de donde se tomen las decisiones estratégicas.

El sector productivo asegura tener el compromiso de participar y apostar por el buen funcionamiento del centro logístico, realizando el seguimiento pertinente a las decisiones acordadas, cuidando el proceso de trabajo del centro logístico, y/o participando con coherencia en la toma de decisiones. Los compromisos se asumen tanto por medio del producto que suministran, como por las posibles visitas o actividades que se puedan organizar para acercar a los restaurantes al modelo productivo.

Por parte de la restauración, también se expresa la necesidad de que los dos sectores estén alineados, pero no se ven reflejados en esa estructura organizativa que debe sostener el funcionamiento del centro logístico. Sobre todo, se reconoce la figura de Sareko como intermediario entre las dos partes, sin la necesidad de implicación del sector de la restauración. Son proyectos que viven el día a día, y no son conscientes del beneficio cualitativo que les puede aportar su participación en un proyecto como el de Sareko. Según uno de los promotores del



proyecto, es muy complicado transmitir al sector de la restauración el sentido comunitario que pretende crear el proyecto Sareko. Los restaurantes presentan una dinámica propia que se aleja demasiado de pretender crear alianzas con el sector que les abastece, no se ven partícipes activos en el funcionamiento del centro logístico.

*“Jo, me supone un esfuerzo tremendo el sacar un pedido de unos 30 euros, me cuesta, y cuando consigo sacar el pedido, el mensaje de comunidad que quería transmitir en la primera visita ya se pierde en ese viaje, y en la quinta visita ya somos un comercial más. Se me hace muy difícil mantener ese mensaje de comunidad que queremos tener en el primer contacto, se pierde por el camino, y termina siendo...” (Promotor)*

De todas formas, también se reconocen ciertos restaurantes convencidos del valor que tiene el producto ecológico local, con ganas de trabajar junto al primer sector para facilitar el intercambio y apoyarse mutuamente. Desde esta perspectiva sí que se considera importante crear espacios de transferencia de información y conocimiento. Además de participar en estos diálogos, algunos restaurantes se comprometen con el proyecto, entre otros, para la compra continua del producto ecológico local.

En cuanto a la gestión del centro logístico, se identifican posturas que apuestan por la autogestión, mientras que hay otros proyectos que afirman la necesidad profesionalizar las funciones logísticas del centro.

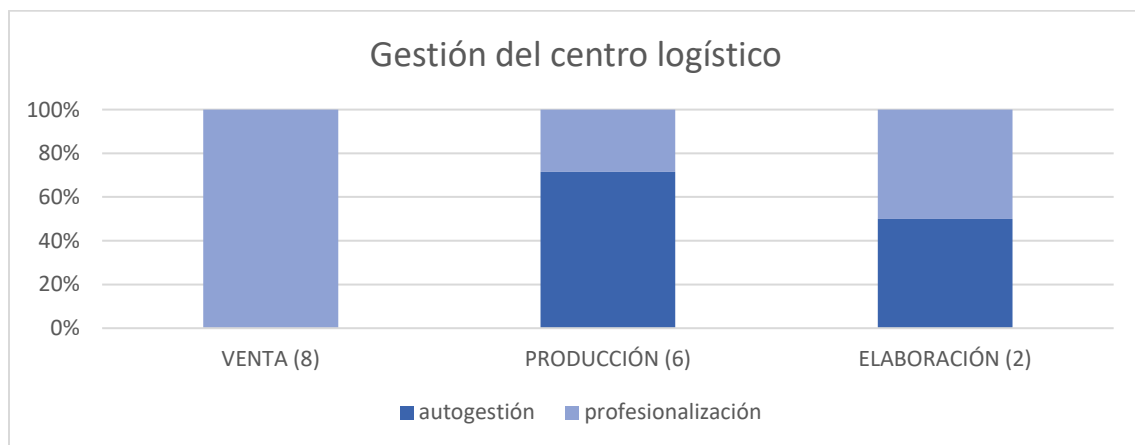


Gráfico 8. Modelos de gestión del centro logístico proclamados por los actores interesados

El sector de la restauración reclama una figura de referencia en Sareko que pueda cumplir las funciones logísticas, transmitir la información necesaria a la hora de hacer las compras y estar pendiente de los pedidos. Así, se ve imprescindible la función del intermediario durante la cadena alimentaria, mientras que no se reconoce que sea esencial conocer y poner cara a los productores que abastecen las cocinas.



En relación con el sector de la producción y elaboración se identifican posturas contrapuestas, aunque prevalece la necesidad de autogestionarse. Se manifiesta la importancia de crear una estructura flexible sin intermediarios, para garantizar la relación directa entre productor y restaurador, y simplificar la estructura organizativa. Pero también se visualiza una intermediación organizada por los propios productores, con los recursos que cuenta cada proyecto, y con una cierta autonomía de funcionamiento.

Por otro lado, se defiende la necesidad de una figura que pueda liderar el proceso y que cumpla las funciones logísticas, pero también las de coordinación y dinamización del proyecto. Una figura que, según los protagonistas del proceso, nunca será innecesaria. Así, se menciona que la sustitución del intermediario requeriría una organización más compleja, sólida y estable del grupo, y una identidad bien consolidada, aspectos que actualmente no se prevé que se puedan desarrollar tan fácilmente. Además, una de las funciones del centro logístico es la de disminuir la carga de trabajo al agricultor para que se pueda dedicar exclusivamente a la producción. Por lo tanto, es necesario arrastrar las tareas logísticas y de comercialización a un tercero que se ocupe de la operatividad de Sareko.

### ***Estrategias de comunicación interna/externa del centro logístico Sareko***

Las estrategias de comunicación se plantean en tres planos diferentes, por un lado, está la comunicación que se transmite a nivel de grupo, es decir, entre el sector productivo y la restauración. Por otro lado, se reconoce la comunicación que se debe trabajar en el restaurante para visibilizar el proyecto Sareko y dar a conocer la iniciativa a los usuarios que entran en los establecimientos. Y, por último, la comunicación externa diseñada para promocionar el proyecto a un nivel más generalizado de cara a lanzar la experiencia a la sociedad en general.

En cuanto a la comunicación que se pretende establecer dentro del proyecto Sareko, se reconoce la importancia de construir espacios compartidos entre los dos sectores para posibilitar la transmisión de la información, espacios que han sido bautizados como *txapel trukaketa*<sup>4</sup>. Desde el sector de la producción se menciona la importancia de saber poner en valor el producto y encontrar las herramientas adecuadas para transmitirlo.

*“Yo veo a un usuario que sabe que hemos plantado hoy, hemos cultivado hoy... y que les trasmite eso a sus clientes, puede que él tampoco tenga clientes fidelizados, entonces... yo plantearía la comunicación en esa clave, para mí el principal desafío es tener una herramienta-instrumento que pueda responder a esa realidad” (ENEK)*

En este sentido se habla de diseñar una aplicación informática que sea capaz de simular la función

---

<sup>4</sup> *Txapel trukaketa*, en castellano recibiría el nombre de “intercambio de sombreros”





del intermediario y al mismo tiempo poner en relación directa al productor con el cocinero. Pero por parte de la restauración se valora la relación directa que puedan mantener con el responsable del centro logístico. Así, aseguran necesitar esta figura que les pueda responder delante de un problema, o informar detalladamente sobre los productos que se ofrecen semanalmente. En definitiva, requieren de un intermediario responsable que esté pendiente de ellos y con el que puedan mantener una comunicación fluida.

En relación con la comunicación del proyecto dentro del propio restaurante, se observa que en general la restauración se muestra bastante reacia a ofrecer demasiada información sobre el proyecto Sareko dentro del establecimiento. Se ofrecen diversas opciones para dar a conocer el proyecto; los sellos o impresiones que se puedan colgar en las puertas, soportes que se puedan enseñar dentro del restaurante, simbología específica en las cartas del menú, serigrafías en el inmueble del comedor, enlace directo a Sareko para que los comensales puedan leer más sobre el proyecto, etc. Los restaurantes no se muestran a favor de exponer mucha información en sus establecimientos, ya que mantienen un diseño bien distinguido, al igual que tampoco se interesan demasiado en cambiar sus cartas ya que aseguran romper con la identidad del restaurante. Lógicamente, los proyectos más comprometidos son los que manifiestan la disposición a transmitir la información al usuario mediante cualquier canal posible.

Por último, se defiende la importancia de promocionar el proyecto y hacerlo público, para poner en valor los restaurantes que participan en el proyecto, y en definitiva promover el consumo del producto local ecológico. Para ello, se insiste en afianzar alianzas con restaurantes de gama alta o escuelas culinarias de prestigio para que puedan ser prescriptores del proyecto Sareko. También se expresa la necesidad de relacionarse con medios de comunicación para realizar campañas de sensibilización.

*“Tiene que haber una campaña de sensibilización, de información por parte de las autoridades de los medios, de saber lo que estamos haciendo, por qué lo estamos haciendo, para que cuando entre el responsable del centro logístico por la puerta digan: este es el que vende el producto ecológico y local, no como el resto, hay que diferenciar y para hacerlo hay varias...” (Orona Km200)*

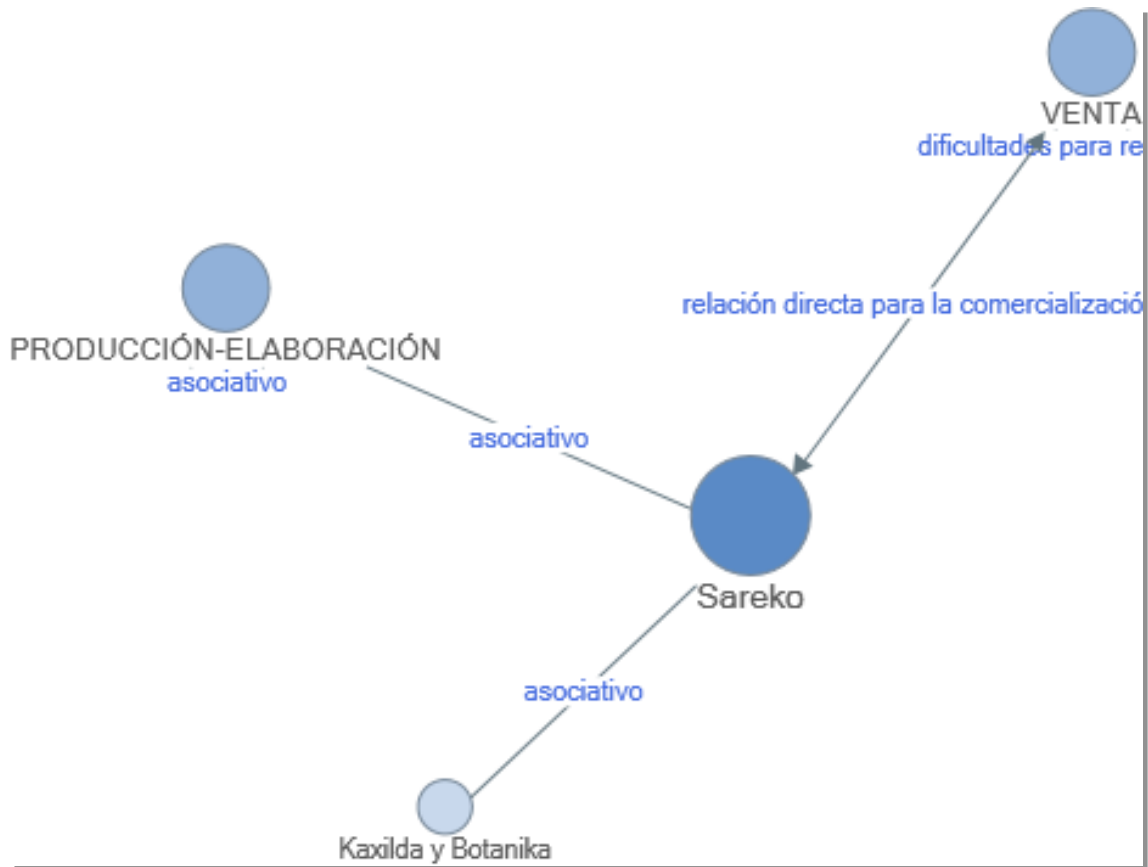
Además, se valora el buscar aliados en otros proyectos parecidos que han experimentado con los centros logísticos y pueden ofrecer sus aprendizajes que ayuden a afrontar las dificultades que van surgiendo. También se menciona el aprovechar el interés que hay sobre la ciudad de Donostia como destino turístico para que la tendencia repercuta en el primer sector y el consumo del producto local. De todas formas, hay que tener en cuenta que, al fin y al cabo, el turismo busca un beneficio y una rentabilidad a corto plazo, son unas dinámicas incompatibles con el ritmo que requiere un proceso de transición agroecológica basada en el diseño y construcción de un centro logístico.



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

El proyecto del centro logístico Sareko se crea para revertir las relaciones de poder dentro de la cadena alimentaria que relaciona el sector productivo con el sector de la restauración. En este apartado analizamos las relaciones que se pretenden establecer entre los diversos sujetos que conforman el sistema alimentario.

En cuanto a la posibilidad de realizar un trabajo colectivo dentro del sector de la restauración, aparecen ciertas dificultades que obstaculizan el intercambio. Parece ser un sector muy fragmentado, con poca experiencia asociativa. Se mencionan la falta de tiempo, el desconocimiento, o la competencia entre los proyectos. De todas formas, también se aprecia que podría ser interesante crear alianzas para realizar prácticas concretas, como, por ejemplo, la compra conjunta de algún producto específico. Más allá de este escenario no se vislumbra un marco de trabajo colectivo.



Esquema 2. Sociograma de los diversos actores que se pretende construir para el funcionamiento del centro logístico Sareko

Este sociograma visualiza las relaciones que se pretenden hilar mediante el diseño y construcción del centro logístico Sareko.

Desde el punto de vista de la producción, se pretende que el proyecto Sareko sea un modelo de centro logístico que equilibre las relaciones de poder entre los dos sectores. Se manifiesta la necesidad de acordar las condiciones de funcionamiento del centro mediante la participación activa de las dos partes. Pero esta reflexión no es compartida por una parte importante del sector de la restauración, quienes afirman que los restaurantes son los clientes y es complicado que formen parte de esta estructura.

*“Si fuera un negocio pues dices, vale, voy a participar en este proyecto, claro los restaurantes ya no somos parte, todo lo contrario, nosotros somos los clientes, al final es que es al revés” (Aratz)*

En realidad, los restaurantes necesitan una herramienta que les facilite el suministro de producto



ecológico local ya que en sus restaurantes se hace una apuesta por la calidad del producto. Son restaurantes que quieren recibir ese servicio, pero no están convencidos con la idea de asociarse para suplir esas motivaciones instrumentalistas que manifiestan tener. Se habla desde la perspectiva de tener que sacar adelante su propio negocio, y para ello solicitan que el centro logístico se adapte a las necesidades del sector de la restauración.

*“Las necesidades del hostelero son otras, igual hay que adaptarse a las necesidades del hostelero y la cuarta gama para eso es, para mi es imprescindible porque les vas a quitar mucho discurso de queja al hostelero, mucho... ¿cuáles son tus quejas? vamos a buscar las soluciones, sino vamos a estar en lo mismo, vivir de la militancia no va a ningún lado, no va a funcionar nunca...” (Orona Km200)*

*“Y una estrategia también, porque justo en Donostia, si viene gente de fuera son unos conceptos que se venden en el extranjero, puede ser que a un restaurante le parezca estratégico, no porque esté concienciado, pero le puede interesar porque es pura estrategia comercial... ¿quién no nos dice que el que está en Sareko no está por una estrategia comercial?” (Iparragirre)*

Una de las condiciones es tener más variedad de producto en el catálogo Sareko, y para ello se requiere traer producto de otras comunidades, aunque se prioriza seguir cumpliendo los requisitos establecidos por Sareko. También se defiende el tener que adaptarse a los formatos que se solicitan desde el sector de la restauración, para ello se considera que el primer sector debe hacer el esfuerzo de buscar los formatos más adecuados para cada uno de los canales en los que trabaja.

Se observa que el discurso del sector de la restauración se aleja bastante de la realidad del sector productivo, no se conocen los tiempos que se requieren para la planificación de los cultivos o el valor económico real que se le debe asociar a cada producto teniendo en cuenta el trabajo que hay detrás de cada variedad hortícola.

Es necesario señalar que son restaurantes que aun teniendo motivaciones más individualistas presentan unas prácticas culinarias que facilitan asentar en el centro logístico dinámicas de trabajo que impliquen la participación del primer sector local. Ya que son restaurantes que están acostumbrados a organizar las tareas de la cocina para hacer frente al trabajo añadido que viene asociado al producto local. En general, también son restaurantes que utilizan producto de temporada y asocian la calidad de sus menús a la variabilidad de sus cartas según los productos de cada estación.

De todas maneras, el discurso basado en estas relaciones de poder que se anticipa desde el sector de la restauración no es un discurso hegemónico compartido por todos los restaurantes entrevistados. Se identifican ciertos aspectos en el intercambio entre productor y cocinero que



se valoran realizarse bajo el paraguas asociativo, ya que este modelo facilitaría el establecer unas condiciones favorables para las dos partes.

Se destaca la importancia de mantener un diálogo continuo con el primer sector para adaptarse a las necesidades de cada uno. Se valora el planificar con tiempo los cultivos para poder programar los menús y no tener que estar buscando el producto local en el último momento y sin ninguna referencia, ni catálogo. En este aspecto, se pretende dialogar sobre las variedades de productos, las cantidades, o los formatos más asequibles para las partes implicadas. El centro logístico sería la herramienta adecuada para abrir espacios de intercambio de conocimiento entre los dos sectores.

*“Es un poquito lo que en conjunto se quiere... una de las cosas que se quiere conseguir saber más o menos, tanto al productor, sobre todo al productor como nosotros, saber pues oye si yo sé que quiero 20 kilos pues el productor sabe que tiene que cultivar 100, cultivaría 120 por cosas que podrían pasar y eso sería lo ideal de poder...” (Kaxilda)*

También se observa que la articulación entre los dos sectores posibilita abastecerse de productos locales de manera más asequible y a precios justos para el primer sector. De todas formas, algunos restaurantes afirman que el precio del producto local no es inconveniente para cocinar con este producto, ya que el consumidor final es capaz de acceder a estos restaurantes, siempre y cuando, se hace un esfuerzo para transmitir el discurso a los usuarios.

Sin embargo, ciertos restaurantes pretenden hacer una apuesta de proyecto común relacionado con el centro logístico. Es decir, se entiende el asociarse como un ejercicio de transparencia y apoyo mutuo para colectivizar la cadena alimentaria y repartir los riesgos entre todos los integrantes.

*“Pero realmente cuánto te cuesta, me gustaría que me lo dijeras... en realidad una cebolla me cuesta 7 céntimos, o 15, lo que fuera, y eso es otro debate a abrir para que no haya esa relación de poder, que sí, vale, yo tengo que ganar, tú tienes que ganar y a partir de eso podemos negociar un eso... ahí ya podrías empezar a hablar de otras cosas, pero será de otra forma, pues de eso, una relación de poder o un margen más de confianza [...] al final son melones a abrir, hacer reuniones, sentarse, hablar de todos esos temas seriamente y con toda la gente que esté involucrada, muchas veces no te compran porque dicen que es caro, y cuando le muestras todo lo de la producción y toda la cosa, y que esté dispuesto a escuchar y a ver... pues igual no es tan caro, es un ejercicio de casi educación...” (Kaxilda)*

Las limitaciones que puede presentar Sareko en relación con otras distribuidoras convencionales, son entendidas y asumidas por parte de estos restaurantes. Se admite que desde el sector de la restauración debe haber movimientos en cuanto a dejar su espacio de confort y asumir ciertas



responsabilidades para adaptarse al modelo de producción que prevalece en el territorio. Se defiende, por ejemplo, que la disminución de la frecuencia en el reparto puede ser suplida por otras ventajas que conlleva el trabajo asociativo.

*“Como es producto ecológico, sí que tenemos que estar muy pendientes de cuánto compramos para que el producto no se ponga malo, no dura igual una caja de leche, o sea esta leche... es diferente, la materia prima se estropea antes, pero bueno eso es nuestro problema, tenemos que saber hacer las compras bien” (Botanika)*

Se puede apreciar que la relación que establece cada restaurante con el primer sector depende de su actitud, convencimiento, al fin y al cabo, las motivaciones que presenta respecto al uso de producto ecológico local en su cocina.

Por parte del sector de la producción, hay cierta disponibilidad para aportar en esta relación de confianza con el sector de la restauración. Sobre todo, a la hora de experimentar con nuevos productos o dialogar para la mejora de ciertas variedades. También se aprecia que hay una sensibilidad para ponerse en el lugar de la restauración a la hora de predecir las relaciones que se deben entablar en este centro logístico en construcción.

De todas maneras, los productores que presentan una experiencia en el suministro a los restaurantes aseguran que es difícil trabajar con el sector, ya que es muy exigente. Así, se muestran reacios a cambios considerables que puede haber en su conducta respecto a la posibilidad de asociarse en un proyecto común.

Sobre todo, el sector productivo pretende articularse para poder planificar sus producciones y organizar sus cultivos. Además, se quieren establecer relaciones equitativas con el sector de la restauración, reposicionarse en la cadena de valor y reconstruir la política de precios. De todas formas, se asegura que el precio del producto siempre debe poner el agricultor, porque es quien sabe realmente cuánto ha costado su producción, presentan una actitud bastante cerrada en este aspecto.

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

Los proyectos productivos y de elaboración que participan en Sareko apuestan por un centro logístico basado en la articulación e implicación de los proyectos participantes, para tener el control sobre el funcionamiento de Sareko y así alejarse de la idea de una distribuidora convencional. Hay cierto temor respecto a la capacidad de abastecimiento del sector de la restauración, por lo tanto, se expresa la necesidad de organizarse, apoyarse mutuamente y asociarse para suministrar mediante la producción ecológica local.



A continuación, se muestra el gráfico que hace referencia a la caracterización de las relaciones que se pretenden establecer dentro del sector para el funcionamiento del nuevo centro logístico.

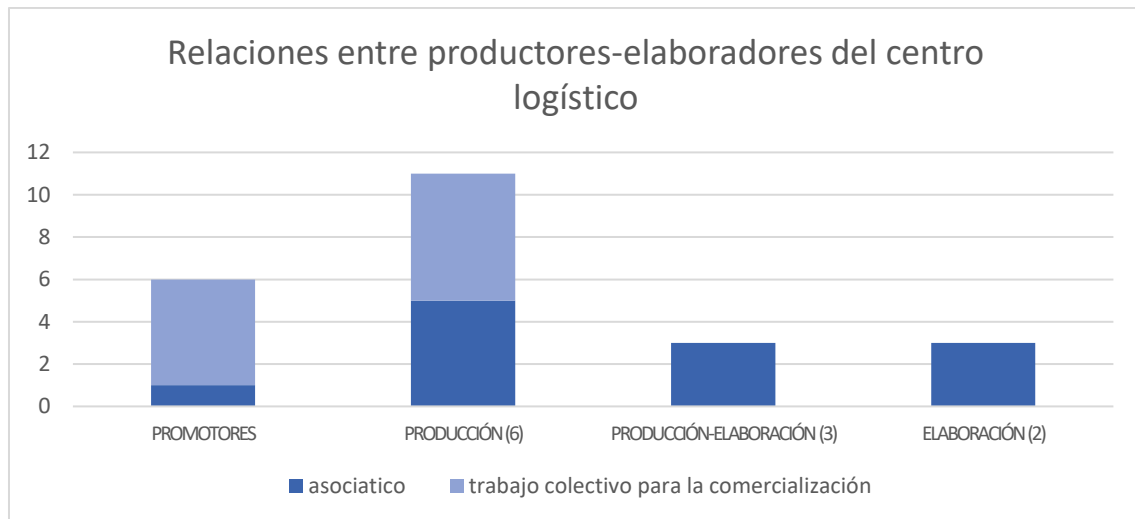


Gráfico 9. Las relaciones que se prevén establecer entre productores y elaboradores para la gestión del proyecto del Centro Logístico

Es necesario señalar que la articulación entre los proyectos se entiende de forma diversa dependiendo del sector desde el cual se analiza Sareko. Los proyectos que se dedican a la elaboración presentan un discurso más asociativo, mientras que en los proyectos productivos se manifiesta cierta dualidad. Por un lado, se observa un discurso instrumentalista, donde el fin último del centro logístico es la coordinación que facilite la comercialización del producto local ecológico.

*“En mi opinión la coordinación y la colectividad no se tienen por qué mezclarse. Pueden estar muy coordinados los baserritarras entre sí pero no tienen por qué ser un colectivo. Hay unos horticultores muy buenos, que nos lo veo casados con nadie. Al final el proyecto se llama Sareko, y se puede utilizar el concepto de comunidad, para mí estamos creando una comunidad” (ENEK)*

Se menciona que es complicado tender a una planificación colectiva de la producción por varias razones; la horticultura no es una ciencia exacta, y la variabilidad dificulta la planificación exacta de la producción, esto produce malentendidos entre los agricultores. Además, se expresan los problemas que surgen en la repartición de los cultivos entre los integrantes del colectivo, ya que se aprecian ciertas inequidades entre cultivo y cultivo, tanto en relación con los trabajos que cada uno conlleva como el valor económico de cada variedad hortícola. Los agricultores no quieren asumir la responsabilidad colectiva, ya que el producto que se cosecha es irregular y la calidad depende de muchos factores.



Por otro lado, se defiende la identidad colectiva de la asociación, la necesidad de articularse para trabajar en lo colectivo, crear relaciones sólidas para facilitar y simplificar el trabajo que se lleva haciendo en cada finca. Para ello se habla de crear redes de confianza y compromiso.

*“Para organizarnos entre todos, para realizar una oferta... yo creo, que la oferta colectiva tiene que ser para crear ese sentido e identidad, y para la salud del grupo, sino el proyecto es un intermediario, una herramienta más, y eso también puede ser interesante, pero yo creo, yo por lo menos entiendo que el proyecto es otra propuesta”  
(Aleka)*

También cabe mencionar el interés de los proyectos que se dedican a la transformación de productos agroecológicos para establecer relaciones de confianza con el sector productivo. Sobre todo, para realizar un ejercicio de identificar ciertos criterios mínimos para trabajar de manera más sincronizada.

### **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. En este sentido, nos hemos basado en la sistematización para ordenar la información que se recoge en el proceso de dinamización, y de esta manera realizar una reflexión crítica colectiva de lo que ha sucedido durante el proceso de construcción del centro logístico Sareko. La sistematización es aquella interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ella: los factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo.

Mediante la sistematización del proceso se pretenden recuperar los factores clave de la gobernanza que es necesario cuidar y potenciar para garantizar el salto de escala hacia la transición agroecológica.

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

El proyecto del centro logístico Sareko es una iniciativa que viene de la mano de tres promotores principales, es decir, no es un proyecto que surge del sector productivo o de la restauración, sino que son principalmente ENEEK y la empresa privada Pantori quienes redactan el proyecto para





presentarlo en la convocatoria de ayudas previstas en el Programa de Desarrollo Rural del Gobierno Vasco.

La empresa de comunicación Pantori es una empresa que se dedica a crear puentes en dos direcciones entre el primer sector y los consumidores individuales y profesionales, su misión es dar valor al producto, en el proceso de comercialización. Para ello construyen redes, conectando a agentes diversos, utilizando diferentes canales y medios de comunicación (comunicación directa, redes sociales, creación de identidad y marca, etc.). Desde el punto de vista comercial su actividad se centra en las marcas de comercialización y diferenciación del producto, teniendo en cuenta que el trabajo de comercialización no es solamente impersonal, que las cualidades físicas y objetivas del producto no son suficientes para la diferenciación del producto.

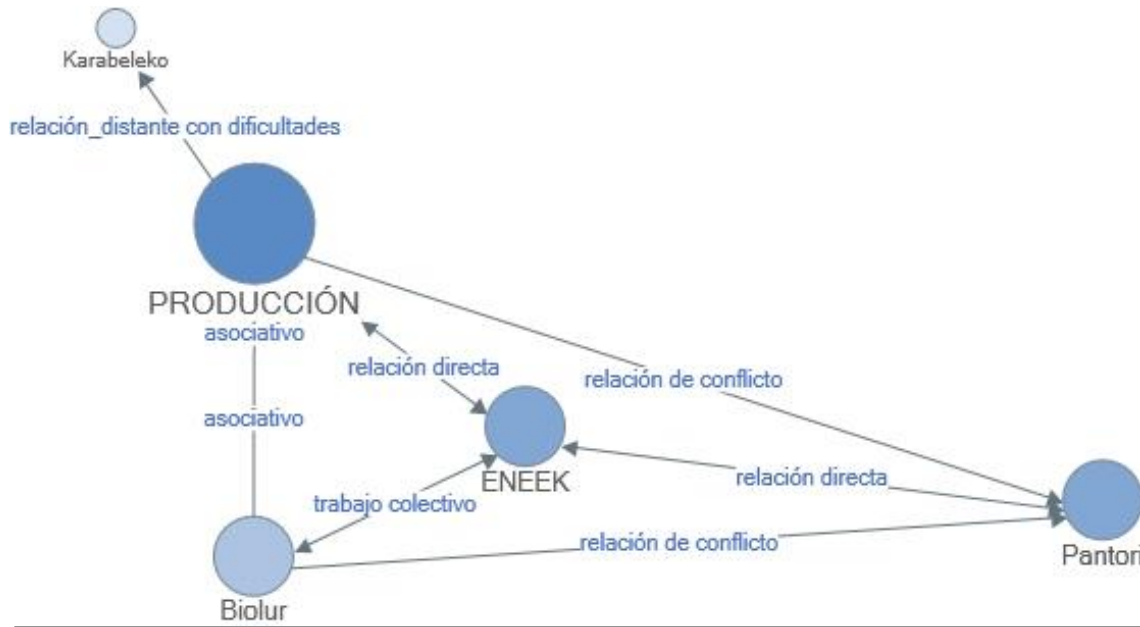
Por lo tanto, son la asociación de productores y consumidores ecológicos de Gipuzkoa, Biolur, el Consejo Regulador de la Agricultura Ecológica, ENEEK y la empresa de comunicación, Pantori, los tres agentes principales que promueven el proyecto Sareko. Las relaciones entre los diversos actores presentan diferentes trayectorias. ENEEK y Biolur han compartido proyectos y espacios que se remontan a años atrás y, por lo tanto, ya tienen una relación consolidada. Aunque la relación sea de cierta confianza, también mantienen posiciones enfrentadas en diversas cuestiones. Biolur asegura que sus puntos de vista y las maneras de hacer son muy diferentes. Los productores agroecológicos también perciben al ENEEK como un ente público, con el que mantienen una relación de confianza, aunque más distante.

En relación con la empresa de comunicación Pantori, se trata de un actor nuevo que entra en el proceso de la creación del centro logístico de la mano del ENEEK. Tanto los productores agroecológicos como Biolur viven con preocupación la participación de Pantori en el proyecto por la falta de información respecto a ella, les genera desconfianza. Se sospecha que es una empresa que le interesa aprovechar la oportunidad del centro logístico para marcar una línea comercial al respecto en un futuro próximo. Aunque algunos productores admiten la habilidad que pueden tener en abrir canales relacionados con la restauración, también se percibe que no los consideran como aliados.

También cabe destacar el papel de Karabeleko. Esta organización entra en el proyecto con el interés de cumplir la función de intermediario o distribuidor para el centro logístico. Aunque haya un cierto consenso en cuanto a que Karabeleko asuma las tareas logísticas del proyecto, también se identifican reticencias por parte de algunos productores. Éstos aseguran que provocan una competencia desleal en el sector porque controlan ciertos recursos y son capaces de abaratar los costes de producción. En cualquier caso, hay que tener en cuenta que Karabeleko ya provee a una red de restauradores y esto también puede generar contradicciones dentro del proyecto Sareko.



A continuación, se muestra el sociograma que revela las relaciones que se establecen entre los actores que participan en los espacios de toma de decisiones, en la primera fase de la construcción del centro logístico Sareko.



Esquema 3. Sociograma de los diversos actores que muestran interés por el Centro Logístico de Gipuzkoa en la primera fase del proyecto

Además de las relaciones entre los agentes citados, el proyecto arranca con un espacio colectivo conformado por los productores agroecológicos interesados en participar en el proceso. Desde la producción se asume como un deber tener que participar en el proceso del diseño y puesta en marcha del centro logístico, se menciona que, si los productores se sienten cómodos y no son desplazados a un segundo plano, intentarán participar en la medida de sus posibilidades.

*“Pero nos toca a nosotros estar presentes en este proceso de forma activa para prevenir las desconfianzas que tenemos de entrada, porque son los que están, no los hemos elegido, a mí es lo que me da pena. Pero son los que están, y vamos a darles una oportunidad, no tanto les vamos a dar una oportunidad, sino que vamos a poner de nuestra parte para los miedos que tenemos, prevenirlos” (Aleka)*

Sobre todo, se expresa la necesidad de cuidar el proceso y las relaciones dentro del colectivo, aprovechar el proyecto para afianzar las articulaciones dentro del sector. Ya que, de esta forma, aunque el proyecto no tenga continuidad en el futuro, por lo menos se puedan rescatar las alianzas y asegurar la sostenibilidad de la logística colectiva.



Hay que tener en cuenta que el perfil mayoritario de estos productores es el de joven incorporado recientemente a la actividad, lo que en cierta medida facilita su capacidad de participar en la toma de decisiones, aunque también presentan importantes limitaciones de tiempo disponible para tareas de coordinación. De todas formas, también se manifiesta la preocupación de que con el tiempo se puedan empezar a delegar ciertas decisiones o tareas, cuestiones que ponen en duda la identidad colectiva que se comparte entre los productores.

Para asegurar la presencia de los *baserritarras* en el diseño del centro logístico y generar una estructura que posibilite relaciones de poder igualitarias dentro del canal de distribución, se prevé garantizar el liderazgo de Biolur en todo el proceso, y que el grupo de *baserritarras* sea el centro de las decisiones, mediante su participación activa en el proceso. A su vez, Biolur se compromete a dinamizar el proceso hasta que el centro logístico pueda funcionar de manera autónoma. Desde el sector productivo se defiende el hecho de avanzar hacia un escenario autogestionado donde los productores puedan tener el control sobre la actividad logística.

En el transcurso del proceso los agentes implicados en el proyecto han ido adaptándose a medida que la estructura organizativa se ha ido consolidando. El siguiente esquema ilustra la evolución que han seguido las relaciones que mantienen los espacios decisorios del centro logístico Sareko.



Esquema 4. Sociograma de los diversos actores que muestran interés por el Centro Logístico de Gipuzkoa a medida que el proyecto se va consolidando

Actualmente, en el proyecto Sareko, identificamos dos espacios para la toma de decisiones. Por un lado, el grupo motor conformado por Biolur, ENEEK y el dinamizador que se encarga de hacer el seguimiento del proyecto. Por otro lado, el espacio de los productores, un grupo que a medida que surgen aspectos del proyecto más prácticos a resolver, asumen cada vez más margen de maniobra para codecidir junto al grupo motor.

Con el tiempo la figura de Pantori es substituida por el dinamizador del proyecto Sareko contratado por el ENEEK. La asociación Karabeleko que cumple funciones de producción, pero



sobre todo de distribución, también se mantiene al margen, y actualmente son los repartidores de los proyectos productivos los que realizan la distribución de los productos Sareko. Cabe señalar que Karabeleko sigue participando en el centro logístico, pero como uno más de los productores que suministran sus productos agroecológicos al sistema logístico. Es decir, para suplir las funciones de Pantori y Karabeleko, se contrata un dinamizador, se cuenta con el trabajo de una empresa de comunicación, y se realiza la distribución mediante el servicio que prestan los repartidores de Behieko y Ertxiñeko.

El proceso de desarrollo de Sareko ha seguido una trayectoria hacia la utilización de los recursos propios con los que se cuenta desde los proyectos productivos que participan en el centro logístico. Si en un inicio se tiende a la contratación de servicios externos para hacer frente a las necesidades que demanda el proyecto, con el tiempo se pretende hacer uso de los recursos intrínsecos, y de esta manera poder disminuir en la medida de las posibilidades los gastos adherentes al funcionamiento del centro logístico. Cabe mencionar que esta decisión, más que reflejar los objetivos iniciales de los productores, ha sido para hacer frente a los gastos que conlleva la distribución, y para asegurar un escenario futuro basado en la autonomía económica y la autogestión del proyecto.

El esquema precedente también muestra la existencia del sector de la restauración que ha ido incorporándose al proyecto, y aunque sea de manera atomizada se cuenta con el sector a la hora de decidir sobre ciertos aspectos que les incumbe. De todas maneras, su participación en el proyecto se limita mayoritariamente a la compra de producto ecológico local y no manifiestan tener demasiado compromiso para responsabilizarse en la toma de decisiones.

### **3.3.2 Factores que intervienen en la construcción colectiva del centro logístico**

A partir de la información recopilada en las fichas de sistematización, y la sesión de devolución realizada con los actores principales que son parte del proyecto, se analiza el proceso para identificar los factores que intervienen en la construcción colectiva del centro logístico Sareko. Son elementos que se sitúan entre tres ejes referenciales que definen la gobernanza que se conforma alrededor del desarrollo de un proyecto colectivo; la estructura organizativa, la participación y la comunicación que se establece entre los agentes involucrados.

#### ***La indefinición del proyecto en la primera fase***

No se hace ningún trabajo previo para aunar las diversas visiones que presentan los actores que promueven el proyecto. Además, los actores que se adhieren al proyecto lo hacen de manera



desordenada, tanto en el tiempo como en cuanto a las relaciones de poder. Esto genera una percepción entre los productores de que el proyecto se presenta como una propuesta “de arriba hacia abajo”. Así mismo, no se retoman diagnósticos y trabajos previos ya realizados para la definición del proyecto y se llega a esta primera fase con falta de información y un desarrollo poco riguroso del propio proyecto.

*“Yo no me siento parte activo del proyecto, y eso me parece un error, nosotros nos tendríamos que sentir parte y que eso nos empuje a ir más allá... en un proceso como estos se hace más difícil involucrarse” (Lurraren Orena)*

### ***Liderazgos espontáneos***

En la primera fase del proceso se han establecido liderazgos espontáneos que han dificultado la definición del proyecto. El representante del ENEEK adquiere un rol en el grupo de liderazgo sutilmente jerárquico que ha frenado el trabajo de los otros actores y, aunque ha querido estar en los espacios de decisión y controlar el proceso, su responsabilidad en el desarrollo y ejecución ha sido limitada, manifestando en varios momentos su incapacidad de sostener el proyecto en el tiempo. En este sentido, para el Consejo el proyecto del centro logístico es una herramienta o instrumento capaz de responder a la comunicación directa entre productores y restaurantes, y así se libra de crear una estructura compleja que requiera una organización y planificación entre los productores. De esta manera, también evita implicarse en la fijación de criterios para delimitar los proyectos que participan en el centro logístico.

Además, la falta de un objetivo o visión definida del proyecto por parte del ENEEK ha generado vaivenes en los debates. Por su parte, Biolur y Pantori han mantenido un rol más limitado, más orientado a la ejecución y al cumplimiento de las funciones específicas vinculadas a cada organización, pero con dificultades para cuidar el proyecto en su conjunto.

### ***Falta de herramientas y mecanismos para la dinamización de procesos***

Dentro de las entidades que participan en el proyecto no hay personal cualificado para dinamizar procesos participativos de construcción colectiva, y se constata que hay una carencia de herramientas y aprendizajes para dinamizar los procesos. Además, a pesar de ser conscientes de estas limitaciones, las entidades tienen dificultades para buscar soluciones e incluso para mantener una actitud observadora de las mismas e incorporar posibles aprendizajes que van surgiendo en el proceso.



En este sentido, algunos productores aseguran que las reuniones mantienen una dinámica de bucle, y cuesta conseguir que avancen de manera eficiente. Se insiste en que no hay una percepción de proceso, sino que se dan reuniones disgregados, debido a la falta de información o comunicación que se sostenga en el tiempo.

### ***Dificultades para trascender la función consultiva del espacio de los productores***

Se observan ciertas dificultades para que el grupo de los productores sea realmente un espacio para la toma de decisiones. En general, las reuniones se limitan a ofrecer la información pertinente al seguimiento del proyecto, pero no se consigue trascender la dinámica de la consulta a la toma de decisiones o a la cogestión del proyecto. Además, se difumina el canal de comunicación que puede haber entre el grupo de los productores y el grupo motor, y viceversa. Sobre todo, se debe a la diferencia de ritmos entre los dos espacios, y las dificultades para equilibrarlos.

### ***La presencia o ausencia de los diversos actores que tienen que ver con el centro logístico***

Se aprecia que no hay una actitud proactiva para cohesionar el grupo y consolidar las alianzas, tanto entre las propias entidades como con otras posibles alianzas externas. Es necesario señalar la ausencia del sector de la restauración en esta primera fase del proyecto. No se ha contado con ellos ni para transmitir la información, ni para explorar el interés que pueden tener sobre el proyecto.

### ***Problemas para la comunicación a distancia***

No se han generado dinámicas de comunicación que permitan compartir toda la información entre todos los miembros del grupo, por lo que se han producido asimetrías de información y ciertos sectores quedan fuera de los espacios de decisión.

### ***Dificultad para sincronizar los tiempos de las entidades del grupo promotor***

Se han encontrado con dificultades para gestionar los tiempos que marca la empresa privada, y al ver la imposibilidad de liderar el proyecto, Pantori ha abandonado el proceso. Además de haber



tenido problemas con el reparto de los recursos financieros del proyecto, tampoco se han sentido cómodos debido a la falta de responsabilidad y seguimiento de los resultados durante todo el proceso por parte del resto de los agentes del grupo promotor.

### ***El papel de Biolur en cuanto a la participación activa de los productores***

Debido a las dificultades para transmitir confianza a los productores, Biolur ha jugado un papel importante a la hora de hacer más transparente el proceso, comunicar el replanteamiento y transmitir las decisiones que se toman en el grupo promotor. El interés de algún productor por involucrarse en el proyecto también ha incentivado la conformación del grupo de *baserritarras* y la propia dinamización entre los mismos.

### ***Estrategias de la asociación de productores para marcar el proceso***

Aunque no ha habido un liderazgo explícito por parte de Biolur, cabe señalar que ha desarrollado sus propias estrategias para marcar el proceso de construcción del centro logístico. Entre otras, la capacidad de pausar el ritmo del proceso cuando ha necesitado intervenir en alguna decisión o cambiar el transcurso de los acontecimientos.

### ***Falta de referencias o recursos a la hora de arrancar y poner en marcha el centro logístico***

Se han tenido pocas oportunidades para ser innovadores en la logística. Esto ha supuesto dificultades para situarse en la red de los canales comerciales alternativos de la ciudad. La participación activa de los productores y su clara visión del proyecto ha facilitado avanzar; de hecho, la concreción de las decisiones en el marco del proyecto por parte de Biolur ha sido imprescindible



## Referencias Bibliográficas

Begiristain, M. y López, D. (2018): *Viabilidad económica y viabilidad social. Una propuesta agroecológica para la comercialización de la agricultura ecológica familiar*. Consejo de Agricultura y Alimentación Ecológica de Euskadi (ENEK), Amorebieta- Etxano.

Dupuis, E. M., & Gillon, S. (2009). Alternative modes of governance: Organic as civic engagement. *Agriculture and Human Values*, 26, 43-56. <https://doi.org/10.1007/s10460-008-9180-7>

Feindt, P. H. (2012). Reflexive Governance and Multilevel Decision Making in Agricultural Policy: Conceptual Reflection and Empirical Evidence. En *Reflexive Governance for Global Public Goods* (pp. 159-178). MIT Press Cambridge.

Gobierno Vasco. (2015). Programa de Desarrollo Rural Euskadi 2015-2020. Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, Vitoria-Gasteiz. URL: [http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/osa\\_dokumentazioa/es\\_def/PDR%20EUSKADI%202015-2020\\_v2\\_2.pdf](http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/osa_dokumentazioa/es_def/PDR%20EUSKADI%202015-2020_v2_2.pdf)

Rossi, A. (2017). Beyond Food Provisioning: The Transformative Potential of Grassroots Innovation around Food. *Agriculture*, 7(1), 6. URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture7010006>



## 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)