

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

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

La logística alimentaria desde un enfoque agroecológico  
en la Comunidad de Madrid: innovaciones sociales y  
gobernanza territorial.

Consultora: Ana Dorrego Carlón  
Coordinación: Javier Sanz Cañada

2021



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 Ana Dorrego Carlón

Coordinación: Javier Sanz Cañada

Edición: Federico Miri

Copyright © 2021 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)

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



## Resumen

El presente documento muestra los resultados del trabajo realizado en el estado español en el marco del proyecto FONTAGRO “Agricultores Familiares, Innovación y Mercados” cuyos objetivos principales son la caracterización e impulso, mediante enfoques de investigación acción participativa, de redes alternativas de comercialización en los que se incorporan innovaciones sociales, así como la investigación de las estrategias de gobernanza territorial que requieren su puesta en marcha. Para ello, se parte de una concepción de la innovación social como la creación y difusión de nuevas prácticas sociales y organizativas de una comunidad, o bien como el uso de nuevas ideas, nuevas tecnologías o nuevas maneras de hacer las cosas, en un lugar o en colectivos de gente en los que no había tenido lugar hasta ahora. Los esquemas de gobernanza territorial de los sistemas agroalimentarios locales (SIAL) implican procesos de toma de decisiones de organización colectiva en red, en los cuales tiene lugar una coordinación multi-nivel entre agentes e instituciones.

Se analizan dos estudios de caso en la Comunidad de Madrid. El primero corresponde al centro logístico asociativo de productores agroecológicos Madrid Km0, fruto de un proceso de concertación colectiva impulsado, en primer término, por el programa Mar de Alimentación del Ayuntamiento de Madrid (2016-2019). El segundo caso hace referencia a Farmidable, una start-up fundada en 2016 por tres socios y que paró su actividad en julio del 2020. Consistía en una plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales y de temporada a comunidades de consumo que incluyen criterios de inserción social. La metodología consistió en un estudio empírico realizado en dos fases (2018 y 2020), basada en más de 40 entrevistas semi estructuradas, con preguntas abiertas a los diferentes perfiles integrantes de los dos estudios de caso. La información cualitativa se procesó con el programa Atlas.ti: se hizo una codificación inductiva y deductiva y se llevó a cabo un análisis del discurso. Como conclusiones se apuntan algunas reflexiones, por ejemplo, la necesidad en un mundo post-covid, de resolver colectivamente y profesionalizar la distribución comercial y la logística para emprender un salto de escala en la producción y el consumo de productos agroecológicos y locales.

**Palabras Clave:** innovación social, gobernanza territorial, centros logísticos alimentarios, Comunidad de Madrid

## Introducción

Frente a las tendencias del sistema agroalimentario global hacia la uniformización del modelo de producción, distribución y consumo de alimentos, se percibe una heterogeneidad de respuestas que se están generando a escala local por todo el planeta, con la finalidad de reformular las relaciones entre productores y consumidores mediante sistemas alimentarios alternativos. Se trata de estrategias y políticas para construir formas alternativas de comercialización relacionadas con la búsqueda de relaciones económicas más próximas, equitativas y solidarias.

En este sentido, es que las iniciativas agroecológicas de producción y consumo surgen y se consolidan. Se trata de procesos de innovación en la producción y comercialización de alimentos, protagonizados por los diversos actores que participan directamente en estas redes alimentarias, como podrían ser los/as productores/as, consumidores/as, instituciones públicas, asociaciones, sociedad civil y empresas.

La finalidad del proyecto FONTAGRO “Agricultores Familiares, Innovación y Mercados” ha sido contribuir al impulso de estrategias de innovación social en materia de cadenas cortas de producción y comercialización de alimentos que permitan a los agricultores familiares retener una mayor proporción de valor agregado. Los objetivos específicos del proyecto son comprender, visibilizar y potenciar las innovaciones productivas y de comercialización de agricultores familiares y consumidores y aportar a la discusión y diseño de políticas públicas apropiadas para su multiplicación en Argentina, Bolivia y España.

En el caso de España, son cuatro los estudios de caso, dos en Guipúzcoa y dos en Madrid:

- Sareko. Centro logístico especializado en el abastecimiento a la restauración en Donostia (2017)
- Elikagunea. Mercado de productores locales en Azpeitia (2016)
- Mar de Alimentación: Centros logístico de productores, transformadores y distribuidores agroecológicos en Madrid (2018)
- Farmidable. Plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales (2017)

El enfoque de análisis son los **procesos de innovación social** en la producción y distribución de alimentos ecológicos y locales: estos procesos son entendidos como la creación y difusión de nuevas prácticas sociales y organizativas de una comunidad, que tienen lugar aquí y ahora (es decir, no han ocurrido antes aquí, aunque sí en otros lugares) y tienen como finalidad la construcción de redes alimentarias alternativas<sup>1</sup> que contribuyan a una transición ecológica y social. Uno de los principales intangibles que aportan al territorio este tipo de iniciativas

---

<sup>1</sup> Se entiende que son redes alimentarias alternativas al modelo de organización y comercialización hegemónico, global y estandarizado, del sistema alimentario comandado por la Gran Distribución, basado en un oligopolio de demanda.

centradas en la innovación social es, a modo de externalidades territoriales positivas, la creación y consolidación de un tejido social asociativo mediante esquemas de **gobernanza territorial**: un logro aceptable de gobernanza territorial implica impulsar procesos de organización colectiva en red que faciliten la coordinación entre los diversos agentes participantes, mediante un enfoque al menos relativamente ascendente (de abajo a arriba) en los procesos de toma de decisiones.

En los estudios de caso de España nos centramos en las estrategias de puesta en valor vinculadas a la producción y comercialización de productos ecológicos y locales, lo que tiene que ver con los enfoques y las prácticas procedentes de la agroecología. El consumo de productos ecológicos está experimentando en España un auge muy importante, con crecimientos anuales de dos dígitos desde 2013: según distintas fuentes (AECOC, Nielsen, Alimarket, IRI y Kantar), el incremento anual del consumo oscila entre el 12 y el 22%. De este modo, el consumo de alimentos ecológicos comienza a alinearse con los espectaculares incrementos de la oferta ecológica que tuvieron lugar en la década de 2000, que han determinado que España sea el principal productor ecológico europeo y uno de los primeros a escala mundial. Por otra parte, el atributo “local” emerge como argumento de venta de los alimentos, como lo prueba el hecho de que la venta de alimentos locales comienza a figurar en las estrategias de marketing de la Gran Distribución. Asimismo, según una encuesta de 2018<sup>2</sup>, al preguntar a los consumidores que si tuvieran que decidir, de forma excluyente, entre productos ecológicos y de proximidad en el supermercado, el 77% preferiría los alimentos locales y el 23% los ecológicos.

En suma, la demanda potencial de los atributos “ecológico” y “local” de los alimentos, que incorpora la producción agroalimentaria de inspiración agroecológica, se encuentra en franca expansión. Aunque este auge se ha visto reflejado en un incremento de los espacios que comercializan este tipo de productos (canales de venta directa, pequeño comercio especializado, restauración, cadenas de supermercados, etc.), dicha demanda potencial dista mucho de ser satisfecha y, por tanto, convertirse en demanda real, debido a las carencias existentes en materia de accesibilidad a dichos productos, así como de comercialización y marketing de los mismos. Es por ello que quizás el principal condicionante actual del salto de escala del modelo agroecológico en España, que desborde el ámbito del consumo más activista y se expanda a otros segmentos de la población, son los altos costes económicos y ambientales derivados de la atomización actual de la logística y la distribución de los productores agroecológicos.

En consecuencia, resolver colectivamente y con profesionalización los problemas logísticos y comerciales de los productores agroecológicos es un reto esencial para el futuro próximo, tanto en aras de la disminución de los costes de distribución de los productores como para la reducción del efecto carbono que provoca su sistema actual de transporte. Actualmente, los pequeños proyectos de producción y transformación alimentaria de corte agroecológico no disponen de una logística que se adecúe a las nuevas demandas potenciales de alimentos

---

<sup>2</sup> Kantar World Panel; Fundació Catalunya La Pedrera (2018) *Mitos y realidades de los productos ecológicos*.

ecológicos y locales, tanto en lo que respecta a capacidad de reparto a diario como a capacidad de abastecimiento, en cantidad y diversidad suficiente, a nuevas demandas alimentarias, como es el caso de la compra pública (eco-comedores en colegios y hospitales, etc.).

En este sentido, es que el presente informe se centra en el análisis del discurso sobre la innovación social y la gobernanza territorial de los procesos de creación de centros logísticos de pequeños y medianos productores locales de alimentación sostenible de la bio-región de Madrid, con la ayuda de técnicas de investigación cualitativa.

## **Marco teórico: Centros logísticos de pequeños productores y distribuidores locales (food hubs o nodos alimentarios) de la alimentación sostenible**

La noción de *food hub* presenta múltiples definiciones y visiones. La mayoría de trabajos sobre *food hubs* tienen su origen en medios rurales de Estados Unidos, pero desde 2011 este término se usa también en infraestructuras urbanas en Europa (Morganti, 2011; Gardrat et al., 2013; Morganti y Gonzalez-Feliu, 2015a).

Se trata de un concepto desarrollado recientemente y aunque no es muy conocido y está en sus inicios, parece tener potencial para contribuir al abastecimiento de alimentos a las ciudades, promoviendo, entre otros aspectos, el transporte sostenible (Morganti, 2013). El interés de los *food hubs* llega a los Estados Unidos en medio de una demanda de productos frescos locales tras el interés de trabajar la seguridad alimentaria y la salud pública (Boule et al., 2011) como estrategias privadas para resolver el problema de la logística de los pequeños y medianos productores de los *food deserts* o áreas de desabastecimiento alimentario, así como para la expansión de los mercados locales y regionales (Anselm, 2013).

La mayoría de la literatura hace referencia a casos de los EEUU y a unos pocos en Europa. Estos últimos, tienen un alcance regional y se dirigen principalmente a los actores del inicio de la cadena de distribución agroalimentaria, aunque en los últimos años, se ha visto la oportunidad de aplicar dicho concepto (por ejemplo, el de estructuras colaborativas para aumentar el valor de la distribución de alimentos) al abastecimiento de alimentos de las ciudades y, por tanto, al desarrollo urbano (Palacios-Argüello et al. 2017).

En este sentido, es interesante recoger la reflexión iniciada por Morganti y González-Feliu (2015) acerca de las relaciones entre *food hubs* y plataformas logísticas urbanas. Los *food hubs*, de acuerdo a una definición amplia, no se reducen a una plataforma o infraestructura (ya que un sistema colaborativo de tipo *food hub* puede realizarse a diferentes niveles, entre diferentes actores y obedeciendo a objetivos y necesidades diferentes), sin embargo, en el momento en

que se desea realizar una colaboración para la distribución de la última milla<sup>3</sup> es importante definir un punto de ruptura de carga o de consolidación en las inmediaciones de una ciudad o sus alrededores donde se puedan realizar las actividades logísticas ligadas a dicha colaboración. Este punto corresponde entonces a un tipo de plataforma logística urbana bien definida y regularizada, al menos en Europa (Boudouin et al., 2014).

El interés creciente por la organización de la distribución urbana de alimentos en estructuras colaborativas de tipo food hub no solo se presenta en Europa sino también de manera incipiente (no habiendo sido definidos, en muchos casos, como food hubs) en Latinoamérica (Palacios-Argüello et al., 2017). Este otro tipo de *food hubs* se constituyen mediante el asociacionismo de los productores agropecuarios, a iniciativa pública o mediante partenariado público-privado o público asociativo.

Aunque inicialmente el concepto de *food hub* se refería a servicios comerciales (coordinación de ventas y pedidos), es un recurso logístico de uso colectivo (propiedad, tipo de coordinación, etc.) que sirve para afrontar las operaciones de logística y distribución (física y comercial) de una cadena local, o circuito corto (comercial y geográficamente), con el objetivo de agregar valor al producto final (Morganti, 2011; Matson y Thayer, 2013) y superar el punto de estrangulamiento que actualmente supone la logística para los pequeños agricultores, ganaderos y agroindustriales, como es el caso actual de los productores agroecológicos en el Estado Español.

Barham, Trop y otros definen los food hubs de la siguiente manera: “un centro regional de alimentos es una empresa u organización que gestiona activamente la agregación, distribución y comercialización de productos alimenticios identificados en origen principalmente de productores locales y regionales para fortalecer su capacidad de satisfacer demanda mayorista, minorista e institucional “. (5: 6)

Pero, más allá de las funciones que desempeñan en términos de transporte, almacenamiento, picking (preparación de pedidos) o, en sentido más amplio, logístico, los food hubs pueden integrar asociativamente otras funciones empresariales que tienen como finalidad la promoción, el marketing o, en general, la comercialización. En este sentido, sirven como herramienta para que los productores puedan establecer relaciones comerciales directas con un mercado local mediante el contacto directo entre los consumidores y productores (Dansby y Wilke, 2012), aunque una parte, pueda llevarse a cabo virtualmente, como es el caso de la elección por parte de los consumidores de la composición de la cesta de la compra (Matson et al., 2011).

Desde esta perspectiva, son tres componentes los que caracterizan los food hubs: a) la agregación, distribución y realización de actividades mayoristas, b) la coordinación activa entre los diferentes agentes y fases de la cadena, c) la existencia de instalaciones permanentes

---

<sup>3</sup> Proceso final de la cadena de **distribución**, desde que el producto sale de la tienda o almacén hasta que llega a manos de la persona consumidora

destinadas a la realización de las funciones de intercambio (Morganti et al., 2015).

Con el fin de optimizar la gestión de los flujos físicos inherentes a la logística de los alimentos que pasan por un food hub, es imprescindible que también se optimice simultáneamente la difusión de los flujos de información relativos a calidad, cantidad, tiempos, envasado y otros criterios de suministro. Adicionalmente, el food hub puede actuar como agente de formación y capacitación a los productores en el ámbito de la logística y la distribución, tareas que, en muchos casos, les son ajenas. Los food hubs pueden combinar muchas funciones y actuar como promotores y comercializadores para sus suministradores, así como añadir valor a través del procesado, el empaquetado y la distribución. Cualquiera que sea el rol que el hub asuma, debe segmentar sus estrategias según sea el mercado alimentario al que se dirija influenciado por las tendencias de comportamiento de los y las consumidoras, hoy más centrados en apariciones éticas y ambientales (Morley et al., 2008).

Una importante externalidad positiva que tiene la creación de food hubs asociativos es la inserción de los productores en redes transversales de información e innovación, a la vez que mantienen su independencia, individualidad, identidad, estrategia y control, en un marco colectivo e integrado. El objetivo es conectar a los productores con la creciente demanda de productos locales, a través de dos estrategias principales de comercialización, una directa de venta al por mayor a instituciones privadas y públicas, como escuelas y hospitales, y la otra directa al consumidor con fines nutricionales (1). : 26)

Aunque los criterios para tipificar los food hubs pueden ser muy diversos, tales como las funciones que realizan, los actores implicados o la estructura jurídica (Palacios-Argüello, 2017), entre otras, Morley et al. (2008) señalan que en la tipificación de los food hubs tiene especial importancia quiénes fueron los agentes o instituciones que tuvieron la iniciativa en la creación del food hub, lo que suele venir aparejado de la existencia de un cierto liderazgo en la gestión y el funcionamiento del mismo: liderados por la distribución minorista (retail led), por el sector público (public sector led), así como por productores, por mayoristas o por proveedores de servicios.

En esta línea, la visión que centra/articula esta publicación y que será nuestro objeto de estudio es la del food hub como sistema colaborativo o asociativo.

La posibilidad / capacidad de coproducir y crear alianzas estratégicas es una peculiaridad de los food hubs que radica en los esfuerzos colectivos / ideología para alcanzar objetivos comunes y ventajas de colaboración.

Entre los aspectos positivos de los *food hubs*, cabe señalar el acceso de los pequeños agricultores a los mercados comerciales e institucionales de servicios de alimentos (Barham, Trop y otros, 2012). En segundo lugar, el precio y los costos de una transacción al reducirse mediante modelos de circuito corto. Un tercer elemento es que los food hubs permiten aunar/combinar no sólo intereses económicos sino también sociales y políticos.

Otra ventaja reseñable, sobre todo en el caso de aquellas iniciativas surgidas mediante el



asociacionismo de los productores locales, es que están creando conciencia local y generando conocimiento sobre las identidades alimentarias territoriales. Es un esfuerzo de cooperación y coordinación de consumidores, mayoristas, agricultores, procesadores y distribuidores.

Algunas vulnerabilidades que se señalan a raíz de las escasas experiencias que se tienen son: en primer lugar, la viabilidad financiera a largo plazo no es indiscutible porque el presupuesto financiero depende principalmente de donaciones y subvenciones, y los fondos acumulados deben invertirse correctamente en las infraestructuras necesarias. A veces los *food hubs* se basan en la participación de voluntariado, por lo que podría darse alguna limitación como consecuencia de cierta dependencia de estas personas voluntarias, que pueden faltar en número pero también en capacidades. Por último, otra de las limitaciones es el difícil equilibrio entre los objetivos ambientales y la equidad económica así como la coordinación y la gestión de la distribución y promoción del producto local, al requerir de una gran investigación.

## **La producción y distribución de alimentos ecológicos y locales en la Comunidad de Madrid. Los casos de estudio de Madrid Km0 y FARMIDABLE**

En octubre de 2015, el Ayuntamiento de Madrid firmó el Pacto de Política Alimentaria Urbana de Milán, por el que se comprometió a trabajar en el desarrollo de un sistema alimentario basado en los principios de sostenibilidad y justicia social. La celebración de los talleres participativos, que dieron lugar a la Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible 2018-2020<sup>4</sup>, contribuyó a identificar toda una serie de condicionantes y propuestas estructuradas de política acerca de la distribución y la logística de los productos agroecológicos.

Así, se detectó un modelo poco eficiente de distribución de los productores a los grupos de consumo, por el hecho de no alcanzarse suficientes economías vinculadas a la dimensión del transporte y de no existir nodos de distribución en lugares donde se optimicen la logística y los intercambios de mercancías. Tampoco existen espacios adecuados en los barrios para contar con una red de frío donde los agricultores puedan dejar e intercambiar sus productos. Asimismo, escasean las instalaciones a precios asequibles para el almacenamiento de cooperativas de productos agroecológicos en Mercamadrid. En consecuencia, los productores emplean mucho tiempo y consumen excesiva energía en el reparto de pequeñas cantidades en distintos lugares del Área Metropolitana.

Los talleres mencionados dieron lugar a 20 propuestas estructuradas en ocho bloques. En el caso del bloque relativo a “transformación y logística”, tras diferentes sesiones de trabajo con personal técnico y asesor del ayuntamiento de Madrid y con expertos para debatir la viabilidad

---

<sup>4</sup> <https://diario.madrid.es/madridalimenta/wp-content/uploads/sites/36/2018/07/EstrategiaAlimentacion-SS-2018-2020.pdf>

de las propuestas, se priorizaron dos alternativas principales: i) una infraestructura municipal colectiva para la transformación y distribución agroecológica; ii) un espacio de referencia para la venta directa en Mercamadrid.

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

Otros talleres celebrados con proyectos agroecológicos de la Comunidad de Madrid corroboraron las conclusiones precedentes: se detectan como problemas críticos para el sector la necesidad de poner en valor el producto y la falta de organización y coordinación de su logística y su distribución física (Jiménez, 2019)<sup>5</sup>. La cadena de valor de los productos alimentarios está sometida a una alta presión competitiva por parte de la Gran Distribución, también en los segmentos de alimentos ecológicos y locales, lo que requiere necesariamente optimizar la logística y la accesibilidad a este tipo de alimentos. Por otra parte, la huella de carbono que genera un sistema de transporte atomizado e ineficiente, que se contrapone al ahorro en huella de carbono que aporta un cultivo realizado mediante prácticas agroecológicas. La atomización de la producción y comercialización, por un lado, y la falta de profesionalización de las funciones comerciales, por otro, son algunos de los principales factores causales que subyacen a la problemática señalada en materia de accesibilidad y logística. Cabe destacar que la distribución de “última milla” es una de las claves para incrementar la eficiencia energética y económica de la cadena alimentaria.

Por todo lo anterior, se hace urgente que los pequeños productores y transformadores agroecológicos desarrollen, mediante fórmulas asociativas, sus propias estructuras de almacenamiento y distribución en la Comunidad de Madrid, que sirvan para ahorrar costes, reducir la huella de carbono, así como para acceder a nuevos mercados y diversificar sus ingresos. La creación de centros logísticos asociativos permitiría no sólo constituir centros de acopio en lugares estratégicos para optimizar el almacenamiento y el intercambio de mercancías, sino también abordar otras tareas de forma colectiva que redunden en una disminución de costes y de la huella de carbono y en una mejora de la accesibilidad a los puntos de venta. El primer paso a abordar es el caso de la realización del transporte en común y, en fases subsiguientes, de las estrategias de marketing y promoción. Adicionalmente, estos centros logísticos no sólo facilitan a los clientes y, en suma, a los consumidores, la accesibilidad a un suministro regular y organizado de alimentos ecológicos y locales a un precio razonable,

---

<sup>5</sup> Jiménez, Laura; del Valle, Julia; Morán, Nerea; Clemente, Raquel; Medina, Ángela. (2019) La producción agroecológica en la Comunidad de Madrid. Radiografía del presente y una mirada hacia el futuro. Coordinado por Germinando, financiado por Fundación Carasso.

sino que también tienen como importante potencialidad funcional la transmisión a los consumidores del conocimiento sobre el origen y la trazabilidad de los productos y sobre el compromiso eco-social de los proyectos.

Las experiencias que el proyecto FONTAGRO analiza en la Comunidad de Madrid responden a esta necesidad de conectar a productores y consumidores por medio de plataformas donde se optimiza la logística y se profesionalizan las funciones inherentes a la distribución comercial. Son los casos de las iniciativas surgidas a partir del impulso del proyecto europeo liderado por el ayuntamiento de Madrid: Mar de Alimentación, y de la plataforma de compra on-line de productos locales FARMIDABLE.

## **Desde el Mar de Alimentación al centro logístico asociativo de productores agroecológicos Madrid Km0**

La confluencia de dos procesos participativos que tuvieron lugar en Madrid, la Estrategia de Alimentación Saludable y Sostenible 2018-2020 y el taller participativo de MAE de junio de 2017, dieron lugar al trabajo de diseño y definición de un centro logístico, basado en la participación activa de los productores agroecológicos de la bio-región de Madrid. Se contó con la implicación de una diversidad de actores, (agricultores, transformadores, distribuidores y pequeño comercio) y la implementación de un proceso horizontal, participativo e inclusivo.

El centro logístico fue promovido por MAR de Alimentación, que era la sección alimentaria del proyecto MARES, financiado por la Unión Europea e impulsado por el Ayuntamiento de Madrid. Mar de Alimentación comenzó a convocar reuniones mensuales en las que se fueron tomando diferentes decisiones al tiempo que se configuró el diseño de diferentes alternativas. Debido a las diferentes necesidades, tanto a niveles de espacios como organizativos de las distintas tipologías de agentes (desde los hortelanos a las agroindustrias, a las distribuidoras y a las tiendas), se fueron configurando diferentes tipos de alternativas, con la posibilidad de confluir física y comercialmente en un futuro, una vez que se consolidase cada una de las alternativas. A partir de las funciones de dinamización de Mar de Alimentación, se impulsaron las siguientes iniciativas:

- Creación del centro logístico Madrid km0, cooperativa de servicios que agrupa a una cooperativa de la distribución (Ecomarca) con agroindustrias tales como queserías, queseras, cervezas, etc.;
- Una cooperativa de segundo grado, formada por cooperativas de horticultores, para la distribución de productos agroecológicos madrileños, entre los que se encuentran algunos productores del Parque de Soto del Grillo, en Rivas;
- Una cooperativa del pequeño comercio de alimentación ecológica, Madriz Bio, para el abastecimiento en común;
- Supermercados cooperativos de productos ecológicos y locales La Osa, donde los socios, que a su vez son clientes, aportan un capital de 100 € y dedican tres horas cada cuatro semanas de trabajo en el supermercado (hay dos ubicaciones en la Ventilla y en

Lavapiés).

- Un obrador de uso comunitario, construido por el Ayto. de Madrid en Villaverde Alto, bien dotado en medios de cocina y transformación agroindustrial.

En este caso, nos centramos de forma particular, en la iniciativa logística más avanzada, que es Madrid Km0: una cooperativa de servicios que agrupa a pequeños proyectos de producción y transformación agroalimentaria, de carácter agroecológico y artesanal, cuyo objetivo es desarrollar un centro logístico regional en el que progresivamente se incorporen funciones inherentes a la logística, el marketing y la comercialización. La cooperativa cuenta actualmente con cinco socios fundadores (en febrero de 2019). El objetivo del centro logístico es generar sinergias entre los proyectos y llegar a conformar en el futuro próximo una oferta conjunta para comercializar en la Comunidad de Madrid. En la fase de desarrollo actual cuenta con una nave industrial en el polígono de Villaverde, en el municipio de Madrid, que funciona como almacén temporal, espacio de preparación de pedidos y de recogida para su distribución en la ciudad y que organiza colectivamente el transporte a los puntos de demanda, bien a través de terceras personas o bien a través de transportistas subcontratados en ruta de reparto. El próximo paso previsto es la oferta de un catálogo conjunto de productos y la apertura de nuevos canales de comercialización. Se trata de la única agrupación de proyectos de producción y transformación agroalimentaria localizados en la región cuyo objetivo es acceder a nuevos mercados mediante la optimización de su logística y distribución.

Para impulsar Madrid Km0, se solicitó en julio de 2019 la financiación de un Grupo Operativo (GO) de la Comunidad de Madrid, que corresponde a los fondos del segundo pilar de la Política Agraria Común de la Unión Europea; tienen como finalidad poner en contacto a centros de investigación con empresas y con el mundo asociativo para el desarrollo de iniciativas innovadoras en agricultura. El GO solicitado preveía desarrollar herramientas de innovación en gobernanza y gestión, en comercialización en canales cortos y en medios de transporte sostenibles mediante tres tipos de innovaciones tecnológicas: una plataforma de venta on-line, una aplicación de diseño de rutas de reparto y una aplicación webmapping que calcule costes y huella ecológica de forma interactiva. Era también objetivo del GO, como innovación eco-social, implementar cauces de participación y espacios de aprendizaje colectivo que conformen un modelo de gobernanza innovador. Entre los impactos que se esperaban con respecto al sector agroecológico madrileño, se pueden destacar los siguientes: i) mejora en la viabilidad económica; ii) reducción significativa del nivel de emisiones generado por el transporte; iii) que el centro logístico acabe convirtiéndose en referencia para el conjunto del sector agroecológico regional.

Si bien, este GO no fue aprobado en la convocatoria a la que se presentó, la propuesta se ha visto totalmente pertinente, y más aún tras la crisis de la covid19, donde se vieron afectadas las formas de consumo: apareció con fuerza el reparto a domicilio que sustituyó a la clientela habitual de pequeñas tiendas y restaurantes. En este sentido, se fortaleció el servicio de distribución y logística clarificándose la necesidad de profesionalizarlo y se definió como segunda línea de trabajo, la comercialización conjunta. Asimismo, se ha abierto, de acuerdo a la visión del núcleo de socias, una oportunidad para atraer y fidelidad a gente no sensibilizada a

priori con la agroecología pero que ha iniciado una toma de conciencia de la importancia de una alimentación sana y local.

## **FARMIDABLE: plataformas de venta on-line de productos locales**

FARMIDABLE era una start-up que se definía como una plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales, de temporada y de calidad procedentes de pequeños productores, que distribuye preferentemente a comunidades de consumo madrileñas, tales como centros educativos y empresas. FARMIDABLE fue fundada en noviembre de 2016 por tres socios que compartían el capital de la empresa y paró su actividad en julio del 2020, durante la crisis provocada por la pandemia del covid19.

Comenzó su andadura a comienzos de 2017 en Las Rozas (Madrid). El proyecto se centraba en la realización de repartos semanales mediante cestas abiertas de productos a las diferentes comunidades de consumo.

Su método de distribución era semejante al que realiza La Colmena que dice Sí!, así como su esquema de formación de precios. Los repartos a las comunidades de consumo o a los particulares solían tener una periodicidad semanal y tenían lugar en forma de cestas abiertas. Los productores (agricultores o elaboradores agroindustriales) decidían el precio al cual iba a ser remunerado su producto, al que se le añadía un 15% para convertirlo en precio de venta al consumidor: 12% se destinaba a FARMIDABLE para remunerar la actividad empresarial y un 3% a obras sociales. Dos años después de formar la primera comunidad, la iniciativa creció, llegando a tener 17 comunidades hasta que paró por la crisis producida por la pandemia del covid19.

Desde una óptica de innovación social, FARMIDABLE perseguía fomentar el bien común mediante los siguientes ejes de actuación:

- El desarrollo de la economía local: fomento de las pequeñas producciones locales de manera que los productores decidiesen los precios de venta.
- La creación de empleo de calidad para las mujeres: al emplear a madres desempleadas de familias monoparentales
- Mejora de la movilidad sostenible de última milla, mediante camionetas de emisiones 0 o de bicicletas.

Asimismo, FARMIDABLE formaba parte del Mercado Social de Madrid, que consiste en una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, constituida por empresas y entidades de economía social y solidaria y consumidores.

FARMIDABLE se incorporó en septiembre de 2019 a un hub (centro de acopio, oficinas, almacenamiento y espacio de trabajo) en Mercamadrid, gestionado por Tierra Bio, productor de frutas y verduras ecológicas en Madrid y Aragón, y proveedor de frutas y verduras de la

plataforma. Se trasladaron desde una ubicación anterior, donde se compaginaban hub y tienda, en el centro de Las Rozas. El motivo principal del traslado fue la necesidad de modificar la logística para dar el salto de escala desde las 15-17 comunidades de consumo a las 40 comunidades, así como para optimizar la logística de abastecimiento en Mercamadrid.

Sin embargo, en marzo de 2020, durante la crisis provocada por la covid19, se produjo un aumento de la demanda de los repartos a domicilio recibiendo pedidos no solo de clientes concienciados por una alimentación sostenible sino también de otros que venían de la gran distribución pero que no estaban siendo atendidos. La falta de capacidad para atender al volumen de pedidos, hizo que en julio de 2020, Farmidable parara su actividad.

## Metodología de la investigación

La metodología consistió en un estudio empírico realizado en dos fases: una primera en 2018 y una actualización en 2020 basada en entrevistas semi estructuradas con preguntas abiertas a los diferentes perfiles integrantes de dos estudios de caso sobre innovaciones sociales en materia de logística y distribución en circuitos cortos y gobernanza territorial en la Comunidad Autónoma de Madrid: el centro logístico asociativo Madrid Km0 y la plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales Farmidable.

En el caso de Madrid km0, los miembros parte del centro logístico se caracterizan, en el caso de los proyectos productivos, productivos-elaboradores y productivos-distribuidores por: ser producciones de pequeña-mediana escala, hacer un manejo ecológico de las fincas o al menos tener una orientación agroecológica, y sobre todo por utilizar canales de comercialización lo más directos posibles para llegar al consumidor final, al tiempo de intentar mantener una biodiversidad a través de variedades y especies locales.

Existe una ideología agroecológica arraigada que privilegia la propia producción y aunque la mayor parte de los proyectos formalizan sus productos con el certificado ecológico oficial, algunos manifiestan no tener necesidad de tenerlo debido a la relación de confianza y transparencia que mantienen con los participantes de los grupos de consumo.

En general, el perfil de los productores es el de agrónomo con estudios universitarios, sin orígenes campesinos, pero con interés por dedicarse profesionalmente al sector agrícola. Son proyectos que nacen a partir de nuevas instalaciones que empiezan la actividad con casi ningún recurso agrario.

Respecto al perfil de los proyectos que se encargan de la elaboración y transformación de productos agroecológicos, estos se ubican a una distancia de aprox. 60 km de Madrid, principalmente en la zona de la sierra de Madrid, aunque la mitad de su producción la distribuyen por toda la ciudad. Son proyectos de nueva instalación, con poco contacto, en su

mayoría, con el sector rural campesino. Han explorado las redes alimentarias alternativas como canal de venta, los grupos de consumo, el pequeño comercio y/o los mercados agroecológicos.

Presentan un convencimiento firme de la necesidad de trabajar con producto ecológico a pesar de la reticencia a obtener el sello ecológico oficial, ya que el proceso de transformación dificulta la tramitación del sello.

En general, los proyectos aseguran tener dificultades para sostenerse y hacer frente a las adversidades. La mayoría de ellos necesita escalar y cuentan con los recursos materiales necesarios para ello, pero su cuello de botella se encuentra en la comercialización y en la búsqueda de nuevos canales.

Los proyectos de distribución y venta están formados por cooperativas especializadas en la distribución y venta de productos agroecológicos que reparten a grupos de consumo y cada iniciativa, además, tiene una tienda propia.

Los proyectos especializados en la venta de productos agroecológicos son cooperativas de consumidores que comparten un espacio concreto para realizar la logística y la venta de sus productos. Priorizan proyectos que hacen un manejo ecológico y hay un apoyo intrínseco hacia los productores convencidos que apuestan por otro modelo alimentario y proyectos familiares que tienden a la diversificación de las fincas. Intentan hacer una compra directa y lo más local posible y buscar productos ecológicos o que transmitan la confianza suficiente como para garantizar al consumidor un manejo agroecológico de las fincas.

No obstante, este apoyo a proyectos familiares locales, también se abastecen de las distribuidoras que operan a nivel estatal con el fin de brindar una gama más completa de productos y tener regularidad de abastecimiento durante todo el año.

Dentro de estos perfiles, en la primera fase se realizaron 23 entrevistas: MadreVieja; 11 productores, productores-elaboradores y productores-distribuidores; 5 elaboradores; 3 distribuidores; 2 tiendas especializadas; 1 técnica/dinamizadora.

En la segunda fase, los perfiles entrevistados fueron: una productora, una elaboradora, una distribuidora, todas ellas integrantes del pequeño núcleo de socias del centro logístico, así como la técnica dinamizadora del proceso.

En el caso de FARMIDABLE, se realizaron un total de 18 entrevistas (fase 1 y fase 2). Durante la primera fase, se entrevistó a todos los proyectos que conformaban la plataforma, así como con uno de sus socios y dos trabajadoras.

Los proyectos productivos (3) se caracterizan por ser modelos familiares de producción que cumplen con los estándares ecológicos y fomentan los canales de venta directa.

En cuanto a los proyectos productivos-elaboradores (6), productivos-elaboradores-

distribuidores (2) y elaboradores (3) la característica fundamental es su auto denominación como “empresas familiares” aunque la definición y concepción del modelo sea muy variable entre las iniciativas. En todos los casos, reconocen la importancia del origen del producto, que si bien no siempre procede de la producción ecológica, cumple con los criterios de cercanía, artesanía y calidad. Son iniciativas que se adhieren a una diversidad de canales de venta y, en este sentido, predomina una concepción empresarial y pragmática.

Respecto a los objetivos que abordó el cuestionario durante la primera fase destacan: la caracterización de los y las agentes según su historia de vida y sus prácticas agroecológicas, así como de los canales cortos; conocer las relaciones entre productores/as y consumidores/a; establecer las características de la innovación social (i.e., centro logístico y su organización colectiva) y conocer la postura de cada uno de los/as agentes ante la innovación social y su modelo de gobernanza

En lo que respecta a la segunda fase, se utilizó un guion de entrevistas diferente al utilizado en la primera ronda de entrevistas pero en la que se continuó abarcando los principales temas de investigación. En este caso se hizo hincapié en las siguientes secciones: transporte y logística; comercialización, comunicación y consumo; gobernanza y, en el ámbito personal, los retos y desafíos que se plantean en el corto y mediano plazo (se adjunta el guion en Anexo 1). Todo ello con el objetivo de conocer la evolución del proyecto, sobre todo desde la óptica de la acción colectiva, aunque también personal, particularizando además en las perspectivas que piensan ofrece la Agroecología en un mundo post-covid19.

La información cualitativa se procesó con el programa Atlas.ti. Para ello, se hizo una codificación inductiva en la que, como paso inicial, se llevó a cabo un recuento automático de todas las palabras que aparecían en el conjunto de entrevistas. Se hizo una selección meticulosa de las palabras (verbos y sustantivos) conceptualmente relacionadas con el estudio y, en menor proporción, de adjetivos calificativos.

Las palabras seleccionadas se clasificaron en 18 códigos y estos, a su vez, en 8 súper códigos en la primera fase (para el caso de Madrid Km0, pero no de FARMIDABLE donde se extrajo el código VIII. MARES), de acuerdo a un convenio de códigos y súper códigos previamente establecido que se fue ajustando durante el proceso (se adjunta el listado de códigos, grupos de códigos y de palabras que corresponden a cada uno - Anexo 2). En el siguiente epígrafe, se mostrarán para cada caso de estudio la importancia relativa de los códigos y súper códigos, medida por medio de la suma del número de apariciones por entrevista de las palabras que comprenden. Las palabras fueron localizadas por medio de procedimientos de búsqueda automática: el súper código correspondiente fue asignado al párrafo que contiene esta palabra.

De manera complementaria, se implementó un proceso de codificación deductiva, consistente en asignar conceptos a frases y párrafos en el texto a partir de una lectura cuidadosa de todas las entrevistas: se utilizó para seleccionar y analizar las citas textuales que aparecen en el informe.



En la segunda fase, se siguió el mismo método de codificación respetando el convenio establecido en la primera fase pero al que se añadió un nuevo código referido a la pandemia del covid19, como nueva temática ausente en la primera fase pero central en el contexto en el que se hizo la actualización por su interacción con el resto de temas.

Una vez obtenidas las citas referidas a los súper códigos inductivos, se realizó un análisis de co-ocurrencias, entendidas como espacios de intersección de las citas correspondientes a dos súper códigos distintos. Una alta co-ocurrencia entre dos conceptos indica una alta concomitancia de ambos en el discurso de las personas entrevistadas. Hay un número relativamente alto de párrafos coincidentes (1367 en total para el caso de Madrid km0 y 1688 en FARMIDABLE; 50,62 por entrevista en Madrid km0 y 93,77 en FARMIDABLE), ya que se aproxima, sobre todo en el caso de FARMIDABLE, al número total de citas (2334: 86,44 por entrevista en Madrid Km0 y 1893:105,16 en FARMIDABLE), lo que significa que los conceptos y temas abordados en las entrevistas están bastante bien interrelacionados.

A continuación, se muestran las matrices de co-ocurrencias las cuales reflejan, para cada celda, el número de co-ocurrencias entre dos súper códigos dados.

Esta información se utilizará para identificar las principales relaciones conceptuales existentes en el discurso de los/as integrantes de ambas plataformas para enfocar el análisis de los resultados (apartado 5 del informe).

## **Resultados de la codificación: análisis provisto por el programa Atlas.ti para Madrid Km0 y la plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales Farmidable (Madrid)**

Las primeras figuras que se muestran revelan la importancia relativa de los súper códigos en términos de números de citas y la cercanía de los resultados a primera vista entre las plataformas de Madrid Km0 y FARMIDABLE.

Al analizar la proporción de súper códigos en las entrevistas de FARMIDABLE, se nota que el súper código más redundante es el de **Logística y distribución** (33,06), junto al de **Gobernanza** (23,50) y de **Agroecología y productor** (21,50). En efecto, si se enfoca el análisis en el número de citas por códigos, nos damos cuenta de la importancia de la “agroecología” y del “agricultor, ganadero”, que de hecho es la categoría más numerosa en ambos casos, aunque es más significativa en el caso de la plataforma FARMIDABLE: 21,50 vs. 13,96.

Si se analiza en detalle el contenido del super código dedicado a la Logística y distribución. El ámbito de la distribución comercial y restauración (16,50) es preponderante, lo que es un rasgo común con Madrid Km0 (12,67). También el reparto tiene una consideración relevante tanto en FARMIDABLE (9,94) como en Madrid Km0 (6,52) aunque existe una diferencia relativa entre

ambas plataformas. El almacenamiento y el transporte son los siguientes códigos en importancia en ambos casos, con valores que no difieren mucho. Para el caso del almacenamiento, el número de citas en promedio por entrevista es 4,44 en el caso de Madrid Km0 y 3,39 en el caso de la plataforma FARMIDABLE; prácticamente igual sucede en el transporte: 3,70 para Madrid km0 y 3 para FARMIDABLE.

Respecto al segundo super código más citado: la **gobernanza**, si bien la dimensión de “apoyar y colaborar” (código 14) sobresale entre los códigos de la gobernanza (9,72 para el caso de FARMIDABLE y 7,44 para Madrid km0), cabe señalar, para el caso de FARMIDABLE, que los otros tienden a solaparse dentro de una horquilla de un 3.1 y un 3.9. Este rasgo no se encuentra entre las entrevistas de Madrid km0, donde existe mayor variabilidad. No obstante, esta última plataforma hace mayor hincapié en la “colaboración”, la “participación” y el “compromiso” que FARMIDABLE donde hay una mayor proporción de los códigos referidos a lo “colectivo” y “común” y a la “coordinación”.

Como ya se ha comentado, el tercer super código más citado es la “agroecología y productor”, con diferencias en el número de citas: 13,96 (Madrid km0) y 21,50 (FARMIDABLE). Los siguientes códigos más citados son, en ambos casos: “consumidor”, más relevante en el caso de FARMIDABLE (13,61 vs. 10,33 en Madrid km0) y “territorio” donde la diferencia no es muy significativa: 4,56 en Madrid km0 y 5,83 en el caso de FARMIDABLE.

Acerca de la **innovación organizativa y comercial**, la proporción de citas que dedican ambas plataformas difiere un poco, para el caso de Madrid km0 el número medio por entrevista es de 4,04 mientras que en FARMIDABLE, este número se incrementa hasta el 6,72. Si se entra en el detalle de los códigos se observa que FARMIDABLE da 3 veces más énfasis en la promoción, el marketing y la sensibilización que en la profesionalización y especialización. Algo similar sucede en Madrid km0, aunque en este caso, la diferencia entre los dos códigos tiende a ser menor (Código 6: 2,52 y Código 7: 1,52). En este sentido, es interesante notar que el vocablo movilizado en las entrevistas cambia, lo que se puede explicar por el perfil sociológico y político de las personas entrevistadas: en Madrid km0 se habla más de “sensibilización” mientras que en FARMIDABLE el término de “concienciación” es más utilizado.

Por último, el súper código de “Compostaje, residuos y reciclaje” está en último puesto de orden de citas tanto en Madrid Km0 como en FARMIDABLE, esta plataforma tiene 2.5 veces menos ocurrencias de los términos (1,11 Madrid Km0 vs. 0,44 en FARMIDABLE) . Como ya se señaló en el apartado de metodología, en la segunda fase de entrevistas se incorporó un nuevo código como consecuencia del contexto y la situación vivida durante el 2020, referido a la pandemia del covid 19, que tiene un número d citas bajo en comparación al resto pero si tomamos en cuenta que solo aparece en las entrevistas de actualización, presenta un número significativo.

**Tabla 1:** Códigos y super códigos resultantes de la codificación inductiva mediante atlas.ti: n° de veces por término medio en cada entrevista. Centro logístico Madrid Km0

<b>TERRITORIO 4,56</b> local, territorio, proximidad, accesibilidad 4,56	<b>GOBERNANZA 19,48</b> apoyar, aportar, colaborar, cooperar, asociar, integrar, incluir, compartir, acuerdos, confluir 7,44	<b>MAR DE ALIMENTACIÓN 3,96</b> Mares, Julia, Ayuntamiento 3,96
<b>LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN 28,04</b> transporte, camión, furgoneta, cargar 3,70	participación, comisión, autogestión, votación, debate, reunión, representar 4,11 compromiso, confianza, autonomía, resiliencia, conflicto, rivalidad, disputa 3,15	<b>AGROECOLOGÍA Y PRODUCTOR 13,96</b> agricultor, ganadero, agroecológico, biodinámico, autóctono, típico, artesanal, estacional 13,96
reparto, pedido, entrega, suministro 6,52	coordinación, convenio, pacto, vínculo, negociación, interrelación 1,89	<b>CONSUMIDOR 10,33</b> consumidor, cliente, mercado 10,33
distribución comercial y restauración 12,67	colectivo, común, comunidad 2,89	
almacenamiento, cámara, frigorífico, palet, plataforma, poligono 4,44	<b>INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y COMERCIAL 4,04</b>	<b>GESTIÓN DE RESIDUOS 1,11</b>
concentrar, agrupar, aglutinar 0,70	promoción, marketing, sensibilización 2,52 profesionalización, especialización, formación 1,52	compostaje, residuos, reciclaje, reutilización 1,11
covid19 0,96		

**Tabla 2:** Códigos y super códigos resultantes de la codificación inductiva mediante atlas.ti: n° de veces que aparecen por término medio en cada entrevista Plataforma FARMIDABLE

<b>TERRITORIO 5,83</b>	<b>GOBERNANZA 23,50</b>	<b>AGROECOLOGÍA Y PRODUCTOR 21,50</b>
<b>local, territorio, proximidad, accesibilidad 5,83</b>	apoyar, aportar, colaborar, cooperar, asociar, integrar, incluir, compartir, acuerdos, confluir 9,72	agricultor, ganadero, agroecológico, biodinámico, autóctono, típico, artesanal, estacional 21,50
<b>LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN 33,06</b>	participación, comisión, autogestión, votación, debate, reunión, representar 3,83	<b>CONSUMIDOR 13,61</b>
<b>transporte, camión, furgoneta, cargar 3,00</b>	compromiso, confianza, autonomía, resiliencia, conflicto, rivalidad, disputa 3,17	consumidor, cliente, mercado 13,61
<b>reparto, pedido, entrega, suministro 9,94</b>	coordinación, convenio, pacto, vínculo, negociación, interrelación 3,33	<b>GESTIÓN DE RESIDUOS 0,44</b>
<b>distribución comercial y restauración 16,50</b>	colectivo, común, comunidad 3,44	compostaje, residuos, reciclaje, reutilización 0,44
<b>almacenamiento, cámara, frigorífico, palet, plataforma, polígono 3,39</b>	<b>INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y COMERCIAL 6,72</b>	Covid19 0,50
<b>concentrar, agrupar, aglutinar 0,22</b>	promoción, marketing, sensibilización 5,28 profesionalización, especialización, formación 1,44	

En lo que respecta a las co-ocurrencias más frecuentes que se dan entre súper códigos y códigos, en el caso de Madrid Km0 estas ocurren entre “Logística y distribución” y “Consumidor”; “Logística y distribución” y “Agroecología y productor” (10+11); “Gobernanza” - “Agroecología y productor”, “Consumidor”- “Distribución comercial” y “Gobernanza” - “Distribución comercial”. En el caso de la “Innovación organizativa y comercial” esta presenta su mayor co-ocurrencia con lo “local, territorio, proximidad, accesibilidad.”

**Tabla 3:** Matriz de co-ocurrencias entre super códigos y códigos (Nº por entrevista) para el centro logístico Madrid Km0

SUPERCÓDIGOS	TERRITORIO	GOBERNANZA					INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y COMERCIAL		LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN					AGROECOLOGÍA Y PRODUCTOR	CONSUMIDOR	GESTIÓN DE RESIDUOS	COVID	
	local, territorio, proximidad, accesibilidad, barrio	apoyar, aportar, colaborar, cooperar, incluir, compartir	participación, comisión, autogestión, votación, debate	compromiso, confianza, autonomía	coordinación, convenio, pacto, vínculo	colectivo, común, comunidad	promoción, marketing, sensibilización	profesionalización, especialización, formación	transporte, camión, furgoneta, cargar	reparto, pedido, entrega, suministro	distribución comercial y restauración	almacenamiento, cámara, frigorífico, palet	concentrar, agrupar, aglutinar	agroecológico, biodinámico, autóctono	consumidor, cliente, mercado	compostaje, residuos, reciclaje, reutilización	mares, Julia, Ayuntamiento	COVID
TERRITORIO		0,70	0,15	0,44	0,11	0,44	0,48	0,19	0,26	0,44	1,15	0,26	0,0	1,96	1,26	0,15	0,33	0,04
GOBERNANZA	1,59						1,07	0,81	1,15	1,63	3,52	1,15	0,22	4,81	2,63	0,63	1,85	0,04
INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y COMERCIAL	3,33	0,78	0,44	0,30	0,15	0,22			0,15	0,26	1,00	0,11	0,0	0,81	0,59	0,11	0,33	0,15
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	1,93	3,22	1,15	0,89	0,70	1,48	1,00	0,56						5,63	6,19	0,56	1,37	0,78
AGROECOLOGÍA Y PRODUCTOR	1,89	2,44	0,78	0,89	0,59	0,96	0,56	0,37	0,85	1,07	3,44	1,00	0,19		2,48	0,56	0,63	0,07
CONSUMIDOR	1,22	1,07	0,70	0,59	0,22	0,48	0,63	0,04	0,93	1,44	3,85	1,04	0,19	2,48		0,11	0,48	0,30
GESTIÓN DE RESIDUOS	0,15	0,41	0,19	0,04	0,04	0,11	0,11	0,04	0,04	0,11	0,30	0,11	0,00	0,59	0,11		0,07	

**Tabla 4:** Matriz de co-ocurrencias entre super códigos y códigos (Nº por entrevista) para la plataforma FARMIDABLE

SUPERCÓDIGOS	TERRITORIO	GOBERNANZA					INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y COMERCIAL		LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN					AGROECOLOGÍA Y PRODUCTOR	CONSUMIDOR	GESTIÓN DE RESIDUOS	COVID
	local, territorio, proximidad, accesibilidad, barrio	apoyar, aportar, colaborar, cooperar, incluir, compartir	participación, comisión, autogestión, votación, debate, reunión, representar	compromiso, confianza, autonomía, resiliencia, conflicto, rivalidad, disputa	coordinación, convenio, pacto, vínculo, negociación, interrelación	colectivo, común, comunidad	promoción, marketing, sensibilización	profesionalización, especialización, formación	transporte, camión, furgoneta, cargar	reparto, pedido, entrega, suministro	distribución comercial y restauración	almacenamiento, cámara, frigorífico, palet, plataforma, polígono	concentrar, agrupar, aglutinar	agroecológico, biodinámico, autóctono, típico, artesanal, estacional	consumidor, cliente, mercado	compostaje, residuos, reciclaje, reutilización	COVID
TERRITORIO		1,33	0,39	0,28	0,33	0,67	2,72	0,11	0,39	1,11	2,17	0,28	0,00	3,11	1,89	0,00	0,06
GOBERNANZA	3,00						0,89	1,78	4,61	8,00	2,00	0,17	11,72	6,89	0,17	0,06	
INNOVACIÓN ORGANIZATIVA Y COMERCIAL	1,17	1,50	0,56	0,67	0,17	0,72			0,28	0,89	2,00	0,33	0,11	2,83	2,72	0,00	0,06
LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN	3,94	6,22	2,39	1,78	2,61	3,72	2,83	0,78						14,61	9,44	0,28	0,33
AGROECOLOGÍA Y PRODUCTOR	3,11	4,44	1,94	2,17	1,33	1,83	2,33	0,50	1,22	3,61	7,28	2,39	0,11		7,39	0,11	0,00
CONSUMIDOR	1,89	2,89	1,00	1,56	0,67	0,78	2,22	0,50	0,56	2,50	5,28	0,94	0,17	7,39		0,11	0,11
GESTIÓN DE RESIDUOS	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,11	0,17	0,00	0,00	0,11	0,11		0,0
COVID	0,0	0,06	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,06	0,06	0,17	0,06	0,06	0,00	0,00	0,11	0,00	

La matriz de co-ocurrencias para FARMIDABLE continúa reflejando que el principal problema para llegar a satisfacer las necesidades de comercialización de los productores es la logística. Esto se observa en las co-ocurrencias (entre super códigos y códigos) más intensas que se detectan en: “Logística y distribución” - “Agroecología y productor”; “Gobernanza” - “Agroecología y productor” (10+11); “Logística y distribución” - “consumidor, cliente, mercado”; “Gobernanza” - “Distribución comercial y restauración”; “Agroecología y productor” - “Consumidor, cliente, mercado”.

En el siguiente apartado, en base a estos datos, se profundiza la información y los matices entre ambas plataformas mediante el análisis del discurso.

# Análisis de resultados

## Análisis comparado de los estudios de caso de la región de Madrid

Lo que se puede destacar del análisis comparado de las plataformas Madrid Km0 y FARMIDABLE es la cercanía de los resultados a primera vista, con sólo interesarnos en los súper códigos.

Al analizar la proporción de códigos en las entrevistas se observa, según se ha ido presentado, que tanto en el caso del centro logístico asociativo Madrid km0 como en el de la plataforma FARMIDABLE, el código más redundante es el de “productor, agroecología” seguido por el de “distribución comercial”. Asimismo, en ambos casos, el código 5 “consumidor, cliente, mercado” y 14. “apoyar, aportar, colaborar, cooperar” son los que les siguen con mayor porcentaje de citaciones.

Las co-ocurrencias más fuertes, en los dos casos de estudio, son las que se dan entre este grupo de códigos al relacionar la distribución comercial de los pequeños productores agroecológicos, con sus necesidades de logística, y con la gobernanza necesaria para esta logística común.

Durante la segunda fase, marcada por la crisis provocada por la pandemia del covid19, se observa la fuerte relación entre la temática más sobresaliente, la logística y distribución, y la gobernanza, con el consumo y el covid19.

Los elementos de gobernanza que se identifican en ambos estudios de caso muestran, sin embargo, enfoques diferentes. En el caso de Madrid Km0, se rescatan aspectos relacionados a los proyectos productivos que conforman e impulsan el centro logístico: características y principios compartidos, transparencia en las relaciones, apoyo mutuo y colaboración, etc. ; mientras que en la plataforma Farmidable, el foco de los aspectos de gobernanza aparecen más desarrollados en el lado del consumo. En este sentido, se destaca el trabajo desarrollado para el impulso de las comunidades de consumo en colegios y empresas así como la idea de construcción de un sello de confianza con el objetivo de contribuir a una alianza campo-ciudad y a la sensibilización para la transición hacia un modelo de alimentación basado en principios agroecológicos.

### Centro logístico Madrid Km0: reflexiones en torno a los grandes ejes de análisis

El contexto en el que se desarrolla el modelo de logística y distribución de productos agroecológicos en Madrid se caracteriza por ser poco eficiente, al no alcanzar un umbral suficiente de economías logísticas derivadas ni del tamaño ni de la organización del sector.

Al mismo tiempo, carece de nodos de distribución en lugares próximos a Mercamadrid donde se optimicen la logística y los intercambios de mercancías. Tampoco existen espacios

adecuados en los barrios con una red de frío en los que los agricultores puedan dejar e intercambiar sus productos. Los productores emplean mucho tiempo y generan excesivas emisiones en un reparto ineficiente de pequeñas cantidades en distintos lugares del área metropolitana. Estos procesos desembocaron en la idea de creación de un centro logístico que contara con la participación activa de una diversidad de actores agroecológicos (agricultores, agroindustrias, distribuidoras, pequeñas tiendas) de la región de Madrid.

*Yo creo que el proceso del centro logístico comienza antes de que comience el proceso de Mares, pues (...) en el año pasado por marzo, la plataforma Madrid Agroecológico generó un espacio de encuentro entre el mundo agroecológico y los movimientos sociales de la ciudad con la idea de reflexionar un poco sobre las necesidades conjuntas que habían. En ese espacio de debate surgieron varias líneas de trabajo y una tuvo que ver con la cuestión de la distribución y logística de los productos de la Comunidad de Madrid (TP).*

Las reflexiones en torno a la **logística y distribución** muestran, por tanto, como objetivos inmediatos: la constitución de un centro de acopio para optimizar el intercambio de mercancías y la disposición de una mínima red de frío con objeto de reducir los costes logísticos y mejorar la vida diaria de los productores.

*Yo creo que necesitaríamos un centro de almacenaje, pero que también sirviese como una tienda, economato, para que fuesen allí directamente los consumidores. Y por otro lado, el transporte...()*

Un segundo objetivo, esencial para la optimización logística, es la realización del transporte en común, ya que la situación actual hace que cada productor tenga que desplazarse personalmente a diferentes puntos de reparto (grupos de consumo, tiendas, etc.), situados en ubicaciones diferentes, para llevar poca mercancía a cada uno de ellos, lo que resulta económica y ambientalmente muy ineficiente.

*En Madrid, tal y como está el sector, los proyectos pueden crecer un poco, pero al final de donde va a venir la viabilidad económica es de la articulación con otros, ya sea para producir conjuntamente o para distribuir conjuntamente, pero solos no van a poder (TP)*

En este sentido, se detecta en las entrevistas que un número bastante significativo de productores tiene a mediano plazo unos objetivos más ambiciosos que los inmediatos de distribución mencionados: conformar una plataforma asociativa de compras y ventas, pero además llevar a cabo una planificación conjunta y articulada de la producción.

*Uno de los objetivos del centro logístico es la planificación conjunta de la producción, de tender a funcionar como si fuéramos una sola finca, para que no concurramos a la vez en el mercado con el mismo producto... Que nos especialicemos de alguna manera en determinados productos.*

*Con respecto a la planificación, yo, por ejemplo, con las tiendas que tengo, tengo una lista, y los mismos productores los tengo por fechas y por productos: la acelga, la espinaca, el hinojo, y tal, cómo lo planto y dónde lo planto, en Teruel, en Toledo, en Zaragoza, etc. Pues conjuntamente igual, es decir, tú tienes que plantar aquí la lechuga en estas cantidades, tú que estás más alto este producto, y cada vez más productores (...) tenemos un dato, que es cuál es el consumo de una tienda, y yo qué sé qué es lo que venden en un mercado, y las cestas que se venden a grupos de consumo...; entre ellos se junten y digan, pues tú pon un poco más de lechugas y tal. Y así, poco a poco, se va reorganizando y ya es cuestión de juntarte un par de veces (PD2)*

Esta articulación entre productores también se plantea para la adquisición de insumos: *alcanzar cierto tamaño para realizar compras conjuntas a proveedores, especialmente en invierno, pues ahora mismo muchos nos vemos obligados a hacerlo a través de intermediarios porque no tienes tamaño suficiente para comprar solo.*

Elementos de **gobernanza** que son identificados como necesarios para la gestión del centro logístico son, entre otros, contar con valores y principios comunes, la transparencia, el apoyo mutuo y la colaboración:

*En primer lugar, la convicción del trabajo colectivo, de la agroecología, y luego por las necesidades, evidentemente, si yo lo que te he dicho que los pequeños productores somos los que no llegamos a las grandes distribuidoras, pues yo soy un pequeño productor que quiero poder hacer viable mi proyecto (P2).*

*Yo creo que igual que aquí, la asociación de agricultores que hemos creado es completamente horizontal: todos tenemos ganas de colaborar y está claro que todos tenemos intereses distintos, pero hemos llegado a un entendimiento guay, yo creo que se puede llegar a una situación similar con el centro logístico para la distribución, pero creo que va a costar un poquito más... Y aparte, esta gente tiene otra forma de funcionar y de verlo: yo quitaría a eso a los grandes, a los que les está yendo medianamente bien y los medianos y pequeños tendríamos que hacer algo (...) los que son productores de verdad, y luego alguna distribuidora que pueda ayudar en el tema de distribuir. Es verdad que la gente que está a caballo entre ambas tendría que dejar muy claro que es lo que hace (P5)*

Resolver colectivamente y profesionalizar la distribución comercial y la logística son aspectos de **innovación social** que han de estar presentes en el esquema de gobernanza del centro logístico:

*En el centro logístico sería necesario que alguien, profesional, se encargara de la gestión del centro y de la coordinación de los socios, pues va a ser un tema complicado. Ha de promover la participación, tener capacidad de decidir qué*



*productores pueden participar y ver en qué condiciones se participa... Además habría que pagar a alguien que estuviera encargado de recepcionar, distribuir y transportar.*

En este sentido, se señala la relevancia de la figura de una dinamizadora del proceso: *Me voy apañando, pero siempre he creído que un apoyo de facilitadores agroecológicos es fundamental para apoyar los procesos. De alguna manera, Madrid Agroecológico ha tenido mucho de eso: todo el diagnóstico y los talleres estuvieron muy organizados mediante metodologías muy interesantes y participativas: o sea, sí se intentó de alguna manera romper lógicas del pasado (TP)*

Por último, y como otro elemento de innovación, se identifican algunos aspectos relacionados con el consumo: la posibilidad de crear un catálogo conjunto y de llevar a cabo una función de sensibilización y formación respecto al modelo de alimentación y consumo:

*Para que esto funcione, tiene que existir una cooperativa o una asociación, de modo que tú puedas entregar profesionalmente unos productos en un catálogo, en un tiempo, en unas fechas y a unos precios. Para conseguir eso tiene que haber una asociación y además luego se puede ir más allá, pues se puede ir incluso a realizar una transformación agraria de esos productos: puedes llegar a muchos clientes no solo en hortícola, sino en miel, pan..., que tengan un catálogo de productos de proximidad (PE4).*

*Me interesa mucho nuestra función de sensibilización de la población general, porque hay una desinformación tremenda en torno al sector agroalimentario. En cuanto sales de tu burbuja de consumo, la gente no tiene ni idea de nada, por lo que me parece que el segundo paso inevitable sería salir afuera a decir quién somos, qué hacemos y cómo lo hacemos (...) una de las cosas que si se me ocurrían a medio largo plazo para este proyecto sería que el local incluyera incluso un espacio de trabajo en el que se pudieran impartir formaciones, o sea, para que fuésemos también referente en formación. Me interesa mucho nuestra función de sensibilización de la población general (E4)*

## **El contexto de la pandemia del covid 19 y la resiliencia post-covid19**

El análisis del discurso de las entrevistas muestra una segunda fase marcada por la situación excepcional que ha supuesto la crisis originada por la pandemia del covid19. En sus primeros momentos, la covid19 afectó a la forma del consumo, lo que puso en mayor relevancia los temas de logística y distribución, consecuencia de ampliar volúmenes, horarios, rutas de reparto, así como a la gobernanza interna.

En este sentido, y tomando como referencia la distribución comercial y el reparto, el núcleo fundador de Madrid Km0 (4 proyectos productivos y una distribuidora: Ecomarca) diferencian

tres etapas claras: una primera o inicial en la que contaban con puntos fijos (y colectivos) y un solo día de reparto; una segunda, en la que se amplían los puntos fijos, el volumen de productos y los días de reparto con objeto de dar respuesta a los diferentes proyectos usuarios de Madrid Km0 (más de 35) y una tercera, en la que se da respuesta a nuevos clientes como las Colmenas (de “La Colmena que dice Sí”), supermercados cooperativos (Supercoop) y los repartos a domicilio, surgidos durante la crisis del covid19 y que sustituyeron a la clientela habitual compuesta fundamentalmente por pequeños comercios especializados, restauración y grupos de consumo, lo que complejizó la logística y distribución:

*(...) Desde que comenzamos podemos diferenciar tres fases: una inicial en la que empezamos con un transporte muy modesto, con un día a la semana y tratamos de organizar todos los repartos en torno a ese día de la semana con cambios internos en los proyectos para ajustar nuestras realidades de producción a la dimensión que podía coger Km0; después, en una segunda fase en la que se han abierto otros días de reparto gracias a que la persona con la que contamos, que es Patricio, es la persona que se dedica como autónoma a hacer repartos hace muchos años gracias a su flexibilidad y a que tiene mucha experiencia en cómo gestionar repartos en toda la región pues nos ha permitido ampliar los días de reparto y franjas horarias porque al final, las necesidades de los proyectos se diferencian mucho, algunos estamos más enfocados a grupos de consumo, otros a hostelería con necesidades muy vinculadas con los fines de semana... (E4)*

*La tercera fase sería la fase covid ahí todas nuestras proyecciones no sirvieron para nada, en positivo, porque hemos dado servicio a muchísimos proyectos. Justo empezamos a trabajar con las Colmenas, nada...un reparto antes de que estallara toda la crisis y eso hizo que incorporásemos a otra persona más a trabajar en Km0. Ampliamos horarios y comenzamos con los repartos a domicilio. La complejidad del reparto a domicilio no es comparable a los repartos que veníamos haciendo, pero podemos decir que gracias al covid hemos podido ampliar horarios y tipología de repartos y creo que es el reto al que estamos abocados (E4)*

La complejidad del reparto a domicilio ha permitido clarificar las necesidades de logística y las herramientas y tecnologías disponibles para satisfacer la demanda de este tipo de servicios, las cuales son necesarias además para el salto de escala.

Asimismo, durante esta fase, se han definido las dos líneas de trabajo o servicios que el centro logístico Madrid Km0 ofrece a sus clientes: los servicios de logística, por un lado, y la comercialización conjunta (a través de un catálogo) que permita abrir nuevos canales de venta, por otro.

Los servicios de logística están compuestos a su vez por: un primer nivel de asentamiento o acopio con proyectos que dejan sus productos para la distribución; un segundo nivel, en el que se sitúa el almacenamiento, fundamentalmente de productos en seco que no necesitan frío; un tercer nivel, donde se produce el *picking* o preparación de pedidos, y por último un cuarto

servicio de distribución del producto desde el almacén a los puntos de reparto.

*Una parte importante ha venido de la mano de las Colmenas, entonces la estrategia comercial a partir de septiembre (de 2020) lo que plantea es intentar captar a toda la gente que ha llegado a Km0 a través de las Colmenas: ofrecerles los servicios de Km0 para el resto de sus repartos y sus necesidades de logística y luego ir ampliando hacia otros proyectos que todavía no se han acercado a Km0, partiendo ya de un escenario de más de un año y medio de recorrido. Están más claras las tarifas, lo que se puede y lo que no se puede hacer...La covid ha sido un desafío, pero también algo bueno para Km0 (TP)*

La logística compartida y la comercialización conjunta se plantean, por tanto, como dos vías diferentes de trabajo “para evitar el riesgo de incorporar proyectos que no se encuentran dentro de las líneas filosóficas de la agroecología” y para “dar visibilidad a la corriente de la agroecología y llegar a más gente que normalmente no tiene contacto con la agroecología y que se pierde en un comercio muy pervertido”:

*A los productores se les plantea, no solamente actuar como centro logístico, esto es unimos aquí nuestros productos y Km0 los reparte, sino que se ve como la necesidad de búsqueda de clientes en...a una tienda donde sirve uno de los productores, me invento Crica, y lo lleva km0 pues poder ofrecer un catálogo conjunto (TP)*

*En esta primera fase no se piensa que km0 intermedie en la comercialización, es decir, es estrictamente un centro logístico que presta sus servicios de distribución. Estamos ahí, en el lado de consolidar esa fase viendo en que esta distribución a domicilio ha venido para quedarse (E4)*

Respecto a las **cuestiones de gobernanza**, durante la crisis de la covid19, se identifica un aumento de la confianza entre el núcleo de socias y sus proyectos; el encuentro de sinergias (por ejemplo, para la comercialización) y el trueque de las horas de trabajo como participación remunerada en la cooperativa generando actividad económica.

*Entre el núcleo duro de fundadoras que iniciamos hay plena comunicación. De hecho, hemos celebrado plenarios, celebramos reuniones mensuales durante la covid nos reuníamos cada 10 o 15 días de forma virtual y es verdad que a pesar de que ha habido diferencias de criterios y confrontaciones, que me parecen enriquecedoras, esa comunicación ha sido perfecta. Tenemos como canales... entre el WhatsApp, el correo y las reuniones virtuales, yo creo que la verdad es que... la comunicación es bastante limpia. Es verdad que como os decía antes con el resto de proyectos no siempre es tan sencillo y creo que el error también está en nosotras o sea hemos ido demasiado rápido incorporando proyectos porque así lo han pedido las circunstancias y era necesario para la pervivencia de km0, pero ahora hay que fortalecer esa comunicación que la gente sepa dónde está y a dónde ha llegado (E\$)*

*Lo que quedó claro es que era una apuesta de la cooperativa el que los socios pudieran llevar a cabo tareas y estar remuneradas, de manera que se generase dentro de la propia cooperativa esa actividad económica (TP)*

Las tareas de transporte y distribución, comercialización y gobernanza se reparten entre las socias, de acuerdo a la vocación, interés y experiencia de cada una. En este sentido, Ecomarca aporta experiencia y profesionalismo en la distribución comercial a Madrid Km0 al tiempo que impulsa un nuevo canal comercial para el resto de iniciativas que forman parte del centro logístico a través de una línea de proyectos de confianza (sin certificación ecológica):

*Ecomarca ha dirigido a esos particulares al reparto de km0. Eso ha hecho que, bueno, al igual que ellos nos han dirigido gente a los grupos de consumo, han habido ahí sinergias...(E1)*

*Y la idea es ir metiéndole mano al tema de nuevas vías de comercialización, teniendo claro que la frontera competencial está en los grupos de consumo: es decir, grupos de consumo para Ecomarca y el resto de canales para Km0. Se va a elaborar un documento o acuerdo de colaboración con Ecomarca para que esto quede claro (E1)*

Continúan considerando fundamental el rol de una persona dinamizadora externa que acompañe el proceso (buscando financiamientos y redes con las que trabajar y establecer alianzas) así como el proceso impulsado de elaboración de un documento interno que establezca y formalice los roles de las socias y el proceso de incorporación de nuevos asociados.

*Podría estar en discusión si estamos dispuestas a ser mayor número de socias o no y eso puede ser gobernanza y decir estamos aquí cerradas y crecemos a nivel cliente o claro, porque ser socia tiene algunas ventajas... (...) (DV1)*

*Cuando montas algo hay un grupo motor sólido y potente, pero cuando el grupo se abre, el proyecto cambia y entonces estamos un poco en ese punto. Con el cambio llegaron otras cosas, muchas buenas y muchas malas. Ahora es todo bastante fácil, pero más adelante podría diluirse la responsabilidad... (...) Uno de los problemas es que no tenemos definido el modelo de gobernanza (TP)*

*La semana pasada tuvimos plenario otra vez, porque se quedó en hacer dos plenarios al año... En este plenario ha emergido con mucha fuerza la necesidad de formular lo que era un modelo de gobernanza. Ya les expliqué que hace falta un criterio de entrada y salida del proyecto, definir quién puede estar o no, cómo se toman las decisiones...(TP)*

*Al final lo que hemos visto es que el papel de una persona con una visión externa, de apoyo y de conductora o no sé cómo denominarla ha sido crucial porque al final es una persona, una entidad que no tiene intereses de funcionamiento dentro de Km0*

*pero tiene una visión y un expertise alucinantes para poder acompañar al proyecto (E\$)*

Respecto a las decisiones, estas se toman en asamblea, de manera horizontal, aunque cada socia en las funciones de las que es responsable, cuenta con cierto grado de autonomía para tomar decisiones operativas:

*Seguimos siendo una asamblea relativamente pequeña con lo cual es fácil seguir tomando las decisiones en la asamblea, lo que sí va pasando y que yo también lo he visto en la otra cooperativa de la que soy socia, en Bailandera, es que a medida que sube el volumen del trabajo real, sube la diferenciación clara de que la asamblea no está para tomar decisiones cotidianas sino estratégicas o tácticas (E1)*

Una fortaleza que consideran importante comunicar es su condición de alianza de productores/as que se autogestionan sin vinculación institucional: *“somos una cooperativa exclusivamente privada, creo que es algo potente” (E1)*

En relación a las **innovaciones** en la producción y distribución como procesos de creación y difusión de nuevas prácticas sociales y organizativas para construir redes alimentarias en transición agroecológica, se rescata también en esta fase, la apuesta de las socias por profesionalizar la logística como primer paso en su consolidación como centro logístico asociativo y más allá de estas funciones, ofrecer un catálogo conjunto y una marca de confianza que asegure a los clientes finales el acceso a productos con determinadas características vinculadas a lo local y a la calidad. En este sentido, el objetivo de constituirse en una red que acerque y visibilice la agroecología frente a la atomización de los proyectos e iniciativas con el reto de “encontrar un punto intermedio” en el que diferentes visiones agroecológicas se sientan incluidas. Otro elemento de innovación social en relación a la gobernanza es el rol, ya señalado, de la dinamización externa para el acompañamiento del proceso.

*Tendríamos que abrirnos para dar cabida a esas necesidades que han surgido y no abandonar ni a Supercoop, porque nos lo está demandando desde el principio, un catálogo de Km0 y en el que no entrarían solo socios y colaboradores sino también meter a los de Ecomarca, y eso por ese lado, y como marca de confianza, por un lado, se estaría como siempre, las certificaciones ecológicas oficiales y, por otro, la del SAES (TP)*

*Y surge lo del catálogo conjunto; si bueno, al productor aparte de decirle te voy a ayudar a hacer las cuentas sobre lo que te cuesta tu logística, si encima le digo que con el catálogo conjunto voy a intentar que sus productos lleguen a todos los puntos de reparto a los que vayamos y somos todos estos y surja como un atractivo para el productor de que lo vea como una inversión (DV1)*

*Una parte es consolidar la parte de logística, precisamente porque antes de la COVID pensamos que estaba bien consolidada pero en cuanto incorporamos los*

*repartos a domicilio necesitábamos mucho camino de mejora porque la lógica, la complejidad, las herramientas para la gestión de rutas o de gestión del thinking es mucho más complejo que cuando repartes a tiendas porque el número de paquetes y las direcciones son inesperadas de un día para otro (E4)*

Por último, respecto al **impacto de la crisis de la covid19**, se señala esta como una oportunidad para atraer a gente no sensibilizada previamente con la agroecología que inicia una toma de conciencia de la importancia de una alimentación sana y local. En este sentido, señalan:

*Creo que no volveremos al punto inicial sino a un punto superior al inicial, se quedará como un residuo. En esto hay mucha gente en la frontera de la toma de decisiones, de pasar a otro modelo de consumo. Gente que no ha dado el paso porque no tiene tiempo, por lo que sea...toda esa gente que estaba en el limbo una vez que la empujas ya se queda (DV1)*

*Gracias a la crisis se ha visto el impacto que tiene el consumir proyectos de proximidad porque ves que si consumes los mantienes vivos y creo que realmente por fin hemos logrado salir de lo que yo denomino “gueto” y llegar a gente que no está sensibilizada con el proyecto agroecológico per se e incluso lo llamaríamos consumo regional y de hecho nosotros estamos viendo tiendas especialistas, que no son precisamente sensibilizadas a lo agroecológico, que hay más demanda de producto de proximidad, de la región Madrid, y eso es porque hay una demanda por parte del consumidor de tener productos más cercanos (E4).*

## **Plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales Farmidable: Reflexiones en torno a los grandes ejes de análisis**

En el caso de FARMIDABLE; las entrevistas también señalan la necesidad de instaurar una logística común ante volúmenes pequeños, diversidad de productores/as con necesidades diferentes e inestabilidad de los pedidos. La rentabilidad de los pequeños proyectos productivos puede disminuir debido al sistema de distribución y al desplazamiento de los productores/as hacia los consumidores lo que implica “inversiones altas de tiempo” y que hace que algunos deban profesionalizar la distribución a través de la contratación de una persona encargada de esta tarea: “lo que pasa es que aumento la producción, entonces en vez de terminar a las 3 pm terminaba a las 6pm, y entonces necesitaba a alguien que viniese a repartir” (E1) o de una agencia: “nosotros las entregas que podemos y que nos permita hacerlo una ruta un día de reparto las hacemos nosotras y la que no las mandamos por agencia” (P2). La logística además no solo facilita la distribución y el reparto sino que puede ser un “escaparate” para el consumidor como estrategia para afrontar la distribución multicanal ya que “llegar al consumidor es complicado (...) y somos conscientes que tenemos nuestras limitaciones” (PE2).

*Al final llevo casi 20 años en los canales cortos de comercialización, en hacernos conocer y los pequeños productores lo que no tenemos es ni tiempo de redes ni medios de publicación ni nada entonces estos grupos y asociaciones si lo tienen, entonces te abre la posibilidad, es como estar en la gran distribución en la que no estoy porque te come los márgenes y funcionan exclusivamente para ellos, lo bueno que tiene esto es que al final los márgenes son mucho más pequeños y el precio lo marcas tú, ellos te dicen "te cobro esta comisión" tú la aceptas y luego tu pones el precio, entonces al final no te están condicionando luego es una forma más fácil, ellos se quedan en la distribución, están con los clientes, y si la idea funciona sería más cómodo, estos lo hacen en el colegio y es muy buena idea (P2)*

La manera de organizar la distribución es pensada por los/as productores/as no solo desde el punto de vista dinámico del transporte común, que les permite ahorrar costes y asumir riesgos, sino también tomando en cuenta la importancia de contar con un lugar fijo como premisa a todo reparto.

*De este modo, los que cuentan con una tienda suelen vender los productos de otros productores, bien sea quesos, harinas, disponiendo de una "cámara de frío" para los productos que "necesitan refrigeración". Algunos que no tenían ningún espacio adecuado decidieron aglutinarse para "alquilar una nave en Merca Madrid" y "montar un centro logístico" allí. (PE1)*

Un local fijo es tanto más importante en cuanto los consumidores no tienen aún costumbre de comprar productos frescos por internet: *nos dimos cuenta que no funcionaba lo online, que la gente no está preparada, sobre todo de 40 o 50 para arriba, no está preparada aún para comprar producto fresco perecedero sin verlo, no se fía [...] nos dimos cuenta que la gente iba a las ferias compraba carne pero era incapaz de meterse a la web o llamar por teléfono [...] conocen el producto, les gusta, pero no por internet... (PED1).*

Por otra parte, tener una ubicación idónea se convierte en condición *sine qua non* para conseguir que la logística sea eficaz. Una respuesta a las demandas de los productores fue el local que FARMIDABLE implementó en Las Rozas. Los productores/as iban al *hub* y allí la plataforma se encargaba del reparto. En este sentido, uno de los socios comenta: *decidimos entrar en un local, dijimos tenemos esto, con un acuerdo con un productor de decir déjame stock no me lo cobres, porque yo te estoy haciendo la distribución de este producto que no te rota tanto, no es de cesta básica de compra pero que sí, de vez en cuando pues la gente la gente se compra vino, se compra miel, se compra mermeladas, se compra unas harinas, unas pastas, y tal, no ? Entonces, llegamos a un acuerdo con el productor de decir, mira, déjame stock y las chicas cuando van a repartir pasan por el hub, y como les pilla de paso se lo llevan.*

No obstante, el local más allá de solucionar los problemas de logística juega un "papel de sensibilización" y de demostración que permite crear red y colaborar con otras organizaciones con principios similares.

*(La idea es que) las Rozas sea una ciudad sostenible donde se involucre un tejido empresarial que es muy importante aquí y un tejido educativo que también es muy importante, y crear una macro comunidad donde realmente demostremos que el circuito corto es factible (SF).*

*Esto es un espacio donde aprovechamos el stock que hay de momento no perecedero y vamos a ver la oferta que vamos teniendo de producto fresco, vamos a ir vendiendo producto a toda la gente que pase por aquí, lo conoce y... creamos una nueva comunidad que se llama Farmidable Las Rozas, FarmiHub, y aquí la gente viene y demás, ¿no? Entonces, a toda esa gente les explicamos el proyecto, esto se está convirtiendo en una comunidad evolucionada, igual que hay un colegio, igual que hay una empresa, esta tienda todos los días vende, toda la gente del barrio recoge su compra aquí, que es muy interesante (SF)*

Los repartos a domicilio, antes de la crisis de la covid19, eran vistos aún como un reto al tiempo que canales con gran potencial para incrementar los volúmenes de venta y fidelizar clientes: *otra cosa que se está pidiendo son, y que sí que me parece una cosa muy buena de tecnología, es dos cosas nuevas que queremos implementar para el problema de distribución es intentar tener distribución con vehículo sostenible, que vamos a empezar a hacer con un vehículo eléctrico y tal, están viendo Alberto y Pablo cómo hacerlo para poder hacer pedido eventualmente a domicilio y tal, y luego un convenio con Koiki, o con Cleta también para, pues eso, para el caso en el que te llama algún usuario "oye no llego y tal " pues no te preocupes te lo mandamos a casa.*

Respecto a los problemas que identifican a la hora de implementar una logística en común se destaca:

a) la competencia entre algunos productores (de carne y huevo principalmente) que venden los mismos productos: *a la hora de actuar, de confrontar a otro productor de carne que no sea ecológico y yo, pues al final el precio es diferente, no mucho porque ellos llevan precios caros como los míos, ves lo precios y cuando vez que se supone que se han filtrado en una asociación como Farmidable que busca el productor y demás, pues entiendo que los dos por buenos o por igual... entonces es muy difícil que yo coja volumen ahí.*

b) la rigidez en la organización y la diversidad de necesidades de acuerdo a la tipología de los productos (perecederos y no perecederos) que hacen que sea necesaria la refrigeración y climatización en el transporte, por ejemplo.

Respecto a la falta de flexibilidad se menciona: *No me parece el modelo de negocio apropiado [...] que me digan un día a una hora, es que yo no puedo con tantos clientes, [...] a todos les llevo el martes y da igual a qué hora... que me pidan a la hora exacta yo ya no puedo... (P1).*

*Ahora lo hago por apuesta personal en el proyecto que creo que está muy bien, si*



*funcionara estaría muy bien, lo que pasa es que yo creo que está pensado para productos que tienen otro almacenaje, por ejemplo aquel que reciba huevos, los recibe una vez a la semana y lo van distribuyendo entonces es muy cómodo, el que tiene mermeladas, cafés, hasta quesos y yogures tiene mucha más posibilidad que la carne; en carne es muy complicado. si tienes cajas de aceite o tal lo metes en tu lista de reparto semanal y no tiene ningún problema, dos cajas de lo que sean y que se vayan nutriendo de eso (P2).*

En relación a los **aspectos relativos a la gobernanza** del centro logístico y de la plataforma se identifican distintas visiones acerca de la capacidad organizativa de los productores ecológicos así como sobre los modelos de organización más apropiados: enfoques cooperativos versus empresariales; elementos implementados por supermercados cooperativos aplicables a la gestión de las comunidades de consumo; roles de cada actor (productores/as, FARMIDABLE, consumidores/as-comunidades de consumo), etc. En el caso de los socios y trabajadores/as de FARMIDABLE, identifican como propósito de la iniciativa la de ser “un proyecto de conciencia y cambio” y en este sentido, “uno de los objetivos importantes es dotar de herramientas, sobre todo que ayuden a mejorar su visibilidad y su confianza de cara al consumidor y sobre todo de cara al productor” a través de un servicio profesional de logística y de promoción de pequeños proyectos productivos con conciencia social y ecológica.

La estrategia de funcionamiento de la plataforma ha sido la organización del consumo, fundamentalmente a través de las comunidades de consumo en escuelas y empresas, para comunicar los valores de los productos que comercializan (locales y de proximidad, agroecológicos, etc.) mediante la apuesta de acceso a una certificación propia que transmita confianza a los consumidores, según el modelo de los sistemas participativos de garantía SPG.

*En ese sentido, qué elementos clave, serían lo local, o ecológico, certificado o no, o agroecológico, bueno con enfoque agroecológico, ¿serían dos elementos clave? Pues yo siendo consumidor concienciado, digo pues igual uno de los elementos potenciales de mejora será dotar un poco más de información, dar más información sobre el productor...(SF)*

*No exigimos a un productor o a un agricultor que tenga su certificado ecológico, porque esto es una relación de confianza donde bien decía Adriana y queremos llevar a cabo, ese sello que nosotros en ese sello de parte y pate garantía, en ese SPG. Que queremos ir hacia ese modelo, antes queremos pasar la criba de ser una empresa a B-corp, y tenemos claro que queremos certificarnos en B-corp, para tener y poder, de una forma, avalar que nosotros estamos otorgando una certificación a un productor o un espacio que consume productos Farmidable y que le da cierto valor, sobre todo ofrecer confianza al consumidor (SF)*

Se vincula la gobernanza a una relación entre productores/as-consumidores/as donde todos/as asuman responsabilidades reequilibrando las jerarquías de poder:

*El crowdfunding fue un modelo que en nuestros inicios funcionó y es interesante, pero me iría a un crowdfunding activo. Lo haría con verdaderos consumidores que realmente creyeran y sintieran un proyecto como este y formasen parte de él. Con esa profundidad de saber que estoy invirtiendo en un modelo, que estoy facilitando el acceso e impulsando la producción en zonas rurales. Ese es un argumento que no llegamos a profundizar y, en cierta medida, aplicar la inversión a los sistemas de participación de garantía donde hay esa unión de productor-consumidor que no sé si llega a hacer esas inversiones para impulsar desastres que hayan tenido agricultores o ganaderos por inclemencias del tiempo y donde asumo ese compromiso con ese productor para apoyar ese proyecto y no me voy a otro, porque parece que como consumidor lo tengo todo resuelto. Falta profundizar ese nivel conciencia (SF)*

Uno de los retos es, por tanto, la forma de gestión al intentar combinar un enfoque empresarial que “atiende a un modelo de volumen” con objetivos de impacto ecológico y social, de transformación de las relaciones “campo-ciudad” y del modelo de consumo hacia una mayor soberanía alimentaria.

La gobernanza aparece directamente vinculada con la logística y el consumo. Desde su experiencia como iniciativa con enfoque empresarial apunta, para una mayor sostenibilidad del proyecto, a un modelo de gobernanza por comisiones responsables de diferente clase de toma de decisiones:

*Por eso es que beneficia a todos y además genera un modelo de circularidad con proyectos como un Mensos o proyectos de vehículos eléctricos para transporte que pueden ser optimísimos. Yo para mí, si me preguntas, pero ¿lo ves factible? ¡¡Lo veo “chupao”!! Esto es tener voluntad y ganas de hacer, unir a todas las partes y poner un poco de cada uno con un modelo de gobernanza comisionada donde por asunción de responsabilidades y realmente sería algo muy fluido de implementar (SF)*

*Sí sería una reorganización de la estructura logística para entrar en un modelo sostenible de verdad. Creando micro espacios en diferentes puntos que dieran capacidad para esas ciudades y donde puedes atender a productores de diferentes zonas, hay productos que pueden ser comunes, distribuidos en esos espacios logísticos y en un modelo de gobernanza y que sería un modelo que evolucionaría hacia un cambio sistémico de verdad. Con un modelo coordinado central con micro espacios y eso podría ser trasladable a cualquier ciudad del mundo con una densidad de población alta (SF)*

Por otra parte, al momento de las entrevistas, aún no existía claridad sobre qué criterios definían los proyectos productivos que hacen parte de la plataforma lo que podía ser un aspecto de conflicto en el mediano-largo plazo.

---

<sup>6</sup> Expresión informal que significa que algo es muy fácil o sencillo

*Ahora lo que estamos intentando hacer es, bueno, con la idea de hacerlo en unas SPG's que sea un sistema participativo de garantía y que tantos los productores como las consumidoras participen en la decisión de criterios, en la certificación porque la idea es que a futuro sea conseguir un sello Farmidable (risas) eso es lo que viene, fase tres del proyecto. Así que eso, unificar criterios porque no exigimos a los productores que tengan certificado, o sea que tengan un sello ecológico, pero sí que sean productos ecológicos (TF)*

Como **aspectos de innovación social**, en la organización y comercialización, se puede señalar la finalidad de la iniciativa de unir a productores y consumidores (y generar alianzas campo-ciudad) a través de la sensibilización sobre una alimentación consciente con impactos sociales, ecológicos y económicos y de dar una respuesta profesional a las necesidades de los pequeños productores/as y consumidores/as.

*Lo que tiene como innovación es el tema de los grupos de consumo y así no estamos inventando nada nuevo, lo que sí es el haberlo metido en los coles y las empresas, eso me parece que es un punto de innovación muy importante y que por eso está funcionando también porque esa manera de dar facilidad y acceso a ese tipo de consumo que igual muchas personas que seguro han estado buscando, pero que no sabían muy bien dónde, o que no tienen súper mercado que les pille cerca, entonces deciden comprar en un Carrefour, entonces eso me parece que es un punto muy importante, y luego, no sé si es una cuestión de innovación o no, pero a mí me gusta mucho este proyecto como lo redondo que es, en el sentido que, no es solo el consumo ecológico sino que también es una firma de hacer concientización en los coles, tanto a los peques como a las familias, que a través de la salud les puedes contar otras cosas y empiezan a pensar y a buscar otras cosas, luego todo el tema del generar empleo digno que se está haciendo con cruz roja, que bueno de ahí viene Yolanda y todo su equipo, vienen de allí, bueno y eso que es como, no es solo la alimentación saludable sino que es: los motivos ecológicos, los motivos sociales, los motivos de educación, como toda una serie de cosas que la hacen muy redondito (TF)*

El foco de la innovación se ha centrado en el consumo a través de la organización de estas comunidades de consumo y del trabajo en red con actores con los que se comparten valores y principios.

*Es que ahí depende, si es para los consumidores sí, si es para los productores no, de momento no veo cuál es la diferencia para los productores el de entregárnoslo a nosotros a ir allá, al final ellos distribuyen al punto, de diversos grupos de consumo, y demás, entonces en ese sentido lo veo menos, ojalá podamos ir haciendo pasitos para hacer innovaciones también con los productores y ahora que vamos hacer nuestra oficina, y también la necesidad de tener un espacio físico, que hasta el momento no lo hemos tenido propio, pues ahora que lo vamos a tener en las rosas,*

*claro es verdad que ya productos no precederos los tendremos allí o de menor rotación están ahí como un stock y tal no? o sea como muy bueno podría hacer una cesta de compras, van allí y luego nosotros distribuimos a los centros.*

*Nosotros no podemos llegar a todo tampoco, nos dedicamos a querer hacer los grupos de consumo en colegios y empresas, punto, entonces todas las otras cosas que van surgiendo también como, también nos han preguntado un cole por "oye de comedores no se encargarían" (risas) no, vamos a pasos... O eso, la distribución a domicilio o no sé no , o incluso las actividades de retorno en los coles, que igual nosotros no llegamos a todo, pues es trabajar en red" (TF).*

Otros elementos de innovación que se identifican en relación al consumo y la distribución son:

a) la creación de "un club de fidelización" que integre "restaurantes vegetarianos, con lugares donde puedas comprar productos sostenibles que te puedan ser útiles y que por ser miembros de Farmidable tengamos un acuerdo y tengas una ventaja competitiva a la hora de consumir, un descuento o este tipo de cosas , y pues bueno por ahí queremos aplicar los modelos modernos de la economía digital" así como explorar modelos de crowdfunding activo, donde los/as consumidores/as sean parte del proyecto, puede ser uno de estos elementos.

*Primero, es entender qué es lo que aporta un modelo del fomento del circuito corto, de consumo, en ciudades tan grandes como Madrid. Cómo unir el campo a la ciudad de una forma verdadera, porque se habla del concepto, pero, al final, cada uno se busca las triquiñuelas para llegar de la forma posible, de vender, pero cómo está ese ecosistema de productores que casi está sobreviviendo y en ese circuito corto que (aparecen) iniciativas como la nuestra con un enfoque más empresarial (SF)*

b) el reparto de pedidos con vehículos de reducido impacto ambiental que den una imagen coherente con los valores de los productos que distribuyen: "empieza a hablar de bicis eléctricas, entrega de pedidos, contratan a esa empresa de movilidad para enviar a los restaurantes, él cubre una ruta. Pero ahora ellos han invertido y ahora mismo están elaborando su propia bici con su logo, para entregar los propios pedidos y hacer la publicidad, entonces aprovechamos nuestra publicidad propia" (E2).

### **El contexto de la pandemia del covid 19 y la resiliencia post-covid19**

Al igual que en el caso de Madrid Km0, la pandemia del covid19 hizo aumentar la demanda de los repartos a domicilio, pero en este caso no tuvieron capacidad para adaptarse y atender a este volumen.

*La situación de la pandemia disparó de forma general y ampliada lo que era el delivery, el home delivery, la entrega de productos a domicilio, por lo que hubo un incremento de la demanda multiplicado por siete, por ocho, o por nueve (SF)*

*Fue una demanda de productos y en nuestro caso, atendimos a personas que sí estaban concienciadas con este tipo de alimentación y gente que llegó de rebote*

*porque tenía que esperar mucho tiempo en el gran retailer y creo que le daba igual comprar en un sitio que en otro (SF)*

*Se contrataron tres personas más para la elaboración de pedidos junto con la ampliación de tres rutas. Eso era más a nivel externo, pero sí hubo tres personas con un apoyo de la gente interna pues justamente para atender esa demanda. Una demanda que era limitada porque al final nosotros podíamos atender hasta un máximo y con muchos apuros de 60 pedidos diarios, pero podíamos haber llegado en algunos días a más de 120 - 130 pedidos (SF)*

El cuello de botella fundamental que identifican es cómo optimizar el último trayecto de entrega de los productos, conocido como última milla y caracterizado por la brevedad de los tiempos, los reducidos volúmenes y/o las necesidades del transporte en relación a la conservación (productos que necesitan frío):

*El tema de la última milla fue clave. Fue muy curioso el caso de Mensos (iniciativa de mensajería comprometida con el medio ambiente) porque de pasar a gestionar un ERTE porque se queda sin su principal paquetería que es la última milla pasó a atender la demanda que nosotros teníamos y a retomar la actividad con fuerza (SF)*

*La logística es clave. Logística hablo desde crear esos hubs o centro de acopio bien organizados con diferentes actores que puedan realizar esa última milla de una forma óptima porque es una forma de evolucionar y de conseguir una ventaja hacia el gran retailer que son sus grandes fracasos, esa última milla y que a veces, el consumidor está a expensas de lo que él decida. Si no tiene hueco para entregártelo, no te lo entrega. Aquí vamos un poco más allá en ese contacto (SF)*

En este sentido, la experiencia de FARMIDABLE en materia de logística plantea, para el caso de grandes ciudades como Madrid, una propuesta de micro hubs articulados en base a una coordinación central. Micro hubs entendidos, en un primer momento, como pequeños centros de acopio con diferentes productos y cantidades para optimizar tanto la recogida de productos como el reparto a los consumidores finales.

*Yo estos micro centros, los integraría como...y además era una idea que teníamos ¿no? Que fuera un espacio abierto donde si tú estás cerca y en vez de que te lo lleven puedes hacer la compra, que tengas una pequeña tienda donde puedas elegir y que también des cobertura a todo el canal HORECA y hostelería. Que fueran centros de acopio con otras cantidades, otros pesajes...fíjate, si se optimizaría también ahí la logística. Integrar todos estos elementos y canales de distribución atendiendo al profesional, al consumidor final, pudiera ser maravilloso (SF)*

En cuanto a los efectos de la **crisis del covid19**, las reflexiones se centran fundamentalmente en la oportunidad que plantea de cuestionar y cambiar el modelo de consumo dominante:

*Yo no he oído hablar en esta pandemia sobre los modelos óptimos de consumo, circuito corto...mejorar la alimentación en una época donde puede ser buena y que quede un poso importante de hacer un cambio en ese modelo de alimentarnos o soberanía (SF)*

Asimismo, el contexto de la pandemia plantea la importancia de la existencia de una experiencia previa en la implantación de servicios de logística y distribución como en el caso del reparto a domicilio, cuya demanda se multiplicó “por 7, por 8 o por 9. Desaparecen las comunidades que teníamos planteadas, como empresas y centros educativos, y todo se migra a lo que es el envío a domicilio” (SF); sin embargo, el caso de Farmidable, que paró su actividad en julio de 2020, enseña también que para una verdadera resiliencia, se hace necesaria una capacidad de adaptación y de atención de volúmenes consecuencia, entre otros, de un trabajo previo de gobernanza interna.

## Discusión y reflexiones finales

La discusión y la reflexión final sobre sistemas agroalimentarios alternativos desde la experiencia de las dos iniciativas analizadas en la bio-región de Madrid subraya la logística y la distribución como el factor limitante para el salto de escala de los circuitos cortos de comercialización de productos agroecológicos y locales en el Estado español. Esto se ha visto reforzado en el último año a raíz de la crisis vivida como consecuencia de la pandemia del covid19.

En este sentido, desde Madrid Km0 señalan que el covid19 les ha hecho ver el reto al que están abocadas al ampliarse y complicarse los puntos de reparto que tenían. Repensar el sistema de distribución y consolidar la parte logística con herramientas de gestión que les permita ofrecer servicios logísticos a distintas tipologías de productores/as es “necesario para crecer”.

Otro elemento, relacionado con la resiliencia, que se deriva de la experiencia de la fase de la covid 19, es la existencia previa de procesos de diálogo, conocimiento mutuo y relaciones de confianza entre las iniciativas, así como de la implantación de ciertos elementos y condiciones del sistema de distribución y reparto.

Desde FARMIDABLE, se apunta a la logística y en concreto a la “última milla” como el elemento clave para la amplificación del consumo sostenible en grandes ciudades como Madrid. Para ello, se propone un modelo de centros de acopio “bien organizados” con una coordinación central y micro espacios de acopio y reparto que atiendan a productores/as de distintas zonas y que distribuyan también productos comunes.

Un análisis de estos procesos de creación de centros logísticos de pequeños/as productores/as desde los ejes de innovación social y la gobernanza territorial plantea ciertos elementos:

## Innovación social

La innovación social entendida como el uso de nuevas ideas, nuevas formas de organización o nuevas maneras de hacer las cosas, en un lugar o en/con colectivos de gente en los que no había tenido lugar hasta ahora, con un objetivo de cambio o de transformación social (Barnett, 2007) permite rescatar como innovaciones sociales, desde las experiencias de Madrid Km0 y FARMIDABLE:

- La importancia de la dinamización de los procesos
- La planificación conjunta de las producciones
- La realización de compras conjuntas a proveedores
- La concienciación/sensibilización a los/as productores/as de que los/as consumidores/as son exigentes, que no solo buscan calidad en el producto sino en los servicios y la entrega (necesidad de profesionalizar la distribución y la comercialización, a través por ejemplo del uso de las nuevas tecnologías)
- Explorar modelos de “crowdfunding activos” donde los/as consumidores/as realmente crean y sean parte al mismo tiempo del proyecto
- Visibilizar los impactos sociales, más allá de los locales y ecológicos del proyecto de centro logístico

## Gobernanza territorial

El concepto de gobernanza territorial implica, desde la óptica de la toma de decisiones, llevar a cabo procesos de organización colectiva en red en los que tienen lugar procesos de coordinación multi-nivel entre los agentes, las empresas y las instituciones locales, en un contexto de asimetría en la información y de existencia de numerosos decisores (Torre y Traversac, 2011).

La experiencia de Madrid Km0 plantea la importancia de definir un modelo de gobernanza con criterios de entrada y de salida (de socias), de derechos (en relación sobre todo a los servicios) y responsabilidades y de generación de confianza a través de procesos lentos de articulación.

En este sentido, se plantean dos figuras de productoras/proveedoras del centro logístico: las socias (actualmente 5 proyectos) y las iniciativas demandantes de servicios.

Otros aspectos de innovación social identificados y que deberían estar presentes para la gobernanza territorial de acuerdo a la experiencia inicial de ambos casos son: la comunicación a través de la sensibilización, la formación, etc. sobre los modelos de producción y alimentación alternativos al modelo de consumo agroindustrial y sobre quiénes componen y cuál es el objetivo de cada iniciativa así como la organización entre productores para, en distintos niveles, llevar a cabo ventas colectivas, adquirir insumos, planificar producciones, etc.

A modo de reflexiones finales, cabe señalar que para emprender un salto de escala en la producción y el consumo agroecológicos, en un mundo post-covid19, se hace urgente resolver colectivamente y profesionalizar la logística y la distribución comercial.

Además se puede afirmar que: los food hubs (o nodos alimentarios) constituyen una innovación social por contribuir a la transición ecológica, al cambio social, por emprender nuevas formas de organización e implicar el uso de las tecnologías de la información, entre otras; que lograr la sostenibilidad de un modelo de innovación social requiere un umbral estable de gobernanza que se forje lentamente a partir de relaciones de confianza y de compartir valores y principios comunes. También la necesidad de impulsar modelos asociativos que contribuyan a la co-gestión de políticas públicas así como las ventajas a medio y largo plazo de los procesos participativos de abajo a arriba.



## Bibliografía

- Barham, James, Debra Tropp, Kathleen Enterline, Jeff Farbman, John Fisk, and Stacia Kiraly (2012). *Regional Food Hub Resource Guide*. U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service. Washington, DC. April 2012. <<http://dx.doi.org/10.9752/MS046.04-2012>>
- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32, pp. 1-50.
- Berti, G.; C., Mulligan (2016) "Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems" In *Sustainability* 2016, 8, 616; doi:10.3390/su8070616
- Cleveland, D.A.; Müller, N.M.; Tranovich, A.,C.; Mazaroli, D.N.;Kai Hinson, K. (2014). "Local food hubs for alternative food systems: A case study from Santa Barbara County, California" In *Journal of Rural Studies* 35, pp. 26 - 36
- Manikas, I.; Malindretos, G., S., Moschuris (2019) "A Community-Based Agro-Food Hub Model for Sustainable Farming" In *Sustainability* 2019, 11, 1017; doi:10.3390/su11041017
- Morganti, E.; J., González-Feliú (2015) "City logistics for perishable products. The case of the Parma's Food Hub" In *Case Studies on Transport Policy* 3, pp. 120–128
- Morley, A.; Morgan, S.; K., Morgan (2008) *Food Hub: The "missing middle" of the local food infrastructure*. Brass Center, Cardiff University
- Palacios-Argüello, L.; Morganti, E.; J., González-Feliú (2017) "Food hub: Una alternativa para alimentar las ciudades de manera sostenible" In *Revista Transporte y Territorio /17*, ISSN 1852- 7175
- Sanz-Cañada, J; Belletti, G; Rytönen, P. Territorial governance of short supply chains in local food systems rationale. Monographic section, *Review AGER* (2018)  
[https://www.researchgate.net/publication/330105581\\_MONOGRAPHIC\\_SECTION\\_Territorial\\_governance\\_of\\_short\\_supply\\_chains\\_in\\_local\\_food\\_systems\\_rationale](https://www.researchgate.net/publication/330105581_MONOGRAPHIC_SECTION_Territorial_governance_of_short_supply_chains_in_local_food_systems_rationale)
- Sanz-Cañada, J; Belletti, G. Y C., Lagoma (2018) "Politics and territorial governance of food consumer groups in the district of Lavapiés, Madrid". En *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, pp. 65-97. DOI: 10.4422/ager.2018.16
- Torre, A. & Traversac, J.P. (2011). *Territorial governance: Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems*. Berlin/Heidelberg: Physica-Verlag.

## Instituciones participantes



Ministerio de Agricultura,  
Ganadería y Pesca  
Argentina



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



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

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