



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

Producto 3. Informe con Estudio Comparativo de los Centros Logísticos Alimentarios en el Estado Español

Ana Dorrego Carlón

2022



Códigos JEL: Q16

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

El presente documento ha sido preparado por Ana Dorrego Carlón

Coordinación: Javier Sanz Cañada y Francisco Rodríguez

Edición: Francisco Pascual y Federico Miri

Copyright © 2022 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial- SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Esta publicación puede solicitarse a:

FONTAGRO

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org

www.fontagro.org



Tabla de Contenidos

Contenido

Resumen	5
Introducción.....	6
Marco teórico: Food hubs y gobernanza territorial	8
Metodología.....	11
Resultados. Descripción de los casos de estudio.....	13
Resultados. La gobernanza territorial en los casos de estudio	19
a. Dinámica organizativa.....	19
b. Coordinación multinivel	23
c. Rol del gobierno y de las políticas públicas	23
d. Relaciones de poder entre actores	24
Reflexiones finales	32
Referencias Bibliográficas.....	34



Ilustraciones

- Ilustración 1. Almacén de Madrid Km0, Cooperativa de servicios para proyectos agroecológicos de producción y transformación alimentaria, espacio de almacenaje de verduras y frutas. Polígono industrial de Villaverde Alto, Madrid. Autora: Isabel Fernández Morales* _____ 9
- Ilustración 2. Almacén de Madrid Km0, espacio de picking reservado para el aceite. Polígono industrial de Villaverde Alto, Madrid. Autora: Isabel Fernández Morales* _____ 16
- Ilustración 3. Productores de Quesería Jaramera, socios de Madrid Km0, Torremocha del Jarama en la Comunidad de Madrid. Autora: Isabel Fernández Morales* _____ 18
- Ilustración 4. Integrantes de eComarca en la fase de piking. EComarca es una red para la distribución de productos ecológicos a grupos de consumo que surte a más de 20 grupos en la Comunidad de Madrid. Almacén de Madrid Km0, Madrid. Autora: Isabel Fernández Morales* _____ 20
- Ilustración 5. Elikagune, Puestos de baserritarras (productores de caserío en el País Vasco) en el recinto del mercado de Azpeitia, provincia de Guipúzcoa, País Vasco.* _____ 21



Resumen

El presente documento muestra algunos de 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.

El trabajo tiene como objetivo realizar un análisis de los procesos de creación de centros logísticos de pequeños y medianos productores locales, o food hubs, de alimentación sostenible de la bio-región de Madrid: Madrid km0 y la plataforma FARMIDABLE, y de la provincia de Gipuzkoa (Euskadi): SAREKO y Elikagunea 2.0.

El punto de partida es el presupuesto de que en el ámbito de la construcción de sistemas alimentarios alternativos, la logística y distribución constituye uno de los principales factores limitantes del salto de escala. Hipótesis que se ha visto reforzada durante los últimos años a raíz de la crisis provocada como consecuencia de la pandemia del covid19.

En este sentido, y de cara a extraer elementos y lecciones que favorezcan el salto de escala y la sostenibilidad de redes alimentarias alternativas, es que se han analizado de manera comparada estas cuatro iniciativas de food hubs desde la perspectiva de la gobernanza territorial como uno de los retos fundamentales para este tipo de redes alimentarias alternativas.

Como conclusiones se apuntan algunas reflexiones, por ejemplo, la necesidad de prestar atención a la identificación de valores y principios comunes, a la comunicación y a la negociación que se establece dentro de la red y a la construcción de relaciones de confianza entre los participantes. La cooperación entre actores, las estructuras colaborativas y la construcción de procesos de toma de decisión horizontales, de abajo a arriba, son algunos de los aspectos clave del salto de escala en procesos sociales que tienden a la redistribución del poder y de la toma de decisiones entre los distintos actores y eslabones de la cadena alimentaria.

Palabras clave: centros logísticos alimentarios, redes alimentarias alternativas, gobernanza territorial, innovación social



Introducción

Frente a las tendencias del sistema agroalimentario global hacia la uniformización del modelo de producción, distribución y consumo de alimentos, aparece una heterogeneidad de respuestas a escala multi-local con la finalidad de reformular las relaciones entre productores y consumidores mediante sistemas alimentarios alternativos.

Las redes alimentarias alternativas RAA pueden entenderse como nuevos canales de producción, distribución y consumo de alimentos que reconectan a productor, producto y consumidor, articulan nuevas formas de coordinación de la red de actores y promueven una distribución del valor económico más favorable a los productores agropecuarios (Feagan, 2007; Maye, Holloway & Kneafsey eds., 2007; Sánchez, 2009; Goodman et al., 2014; De Bernardi & Tirabeni, 2018). Términos similares como canales cortos de comercialización recalcan la cercanía entre productor y consumidor y la reducción del número de intermediarios como argumentos nucleares de las RAA (Teixeira, 2014; Mundler & Laughrea, 2016; Chiffolleau, 2019).

Sin embargo, en el ámbito de la literatura sobre redes alimentarias alternativas, determinadas corrientes vinculadas a la agroecología desde un enfoque de ciencias sociales (Rosset y Altieri, 2018) estudian no sólo las prácticas agronómicas y ambientales sostenibles que toman en consideración cómo interactúan los diferentes componentes del agro-ecosistema, sino también las interacciones socioeconómicas y culturales, de carácter multifuncional, que tienen lugar entre los agro-ecosistemas y las sociedades y economías locales. Además implican toda una comunidad de valores compartidos entre la producción, la intermediación y el consumo que se expresa en modalidades específicas de compra y venta de alimentos provenientes de pequeñas unidades productoras localizadas, por lo general, en un entorno geográfico cercano (ALISOS, 2021).

En este marco, el proyecto FONTAGRO “Agricultores Familiares, Innovación y Mercados” tiene como principal objetivo 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 específico del estado español, el consumo de productos ecológicos está experimentando un auge muy importante, con crecimientos anuales de dos cifras desde 2013: según distintas fuentes (AECOC, Nielsen, Alimarket, IRI y Kantar), el incremento anual del



consumo oscila desde entonces y hasta 2019, entre el 12 y el 22%. Por otra parte, el atributo “local” emerge con fuerza, y más aún tras la crisis de la pandemia del covid19, 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.

Así, la demanda potencial de los atributos “ecológico” y “local” de los alimentos, que incorporan la agricultura y la industria agroalimentaria de inspiración agroecológica, se encuentra en expansión. No obstante, dicha demanda potencial dista mucho de ser satisfecha y, por tanto, de convertirse en demanda real, debido a las carencias existentes en materia de accesibilidad a dichos productos, así como de comercialización y promoción de los mismos.

No obstante, el cuello de botella del salto de escala de las iniciativas agroecológicas en España son los altos costes económicos y ambientales originados por una logística y una comercialización fragmentadas y no profesionalizadas.

En consecuencia, resolver colectivamente y con profesionalización los problemas logísticos y comerciales de los productores agroecológicos es un reto esencial cara al 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.

En ciertas conurbaciones como Madrid y Gipuzkoa (una de las tres provincias administrativas del País Vasco) el impulso a este tipo de iniciativas de logística asociativa es decisiva.

Estas dos zonas, centro de nuestro análisis, son a pesar de las diferencias geográficas, culturales e históricas, territorios industrializados y densamente poblados con un sector primario muy reducido. En el caso del País Vasco, han sido tradicionales los mercados diarios o semanales de productores locales. Sin embargo, estos mercados han perdido progresivamente relevancia durante las últimas décadas, como consecuencia de los cambios habidos en los hábitos de consumo y la expansión del modelo de gran distribución.

En este contexto de progresiva desagrarización y atomización de la producción agraria, la necesidad de aprehender una mayor porción del valor añadido constituye el principal reto de muchas pequeñas explotaciones agropecuarias. Para ello, muchas de ellas han empezado a apostar por la creación y fortalecimiento de canales cortos comercialización dentro de redes alimentarias alternativas (RAA), en colaboración con diferentes agentes tanto públicos como privados.

Ejemplos de esas colaboraciones entre productores agropecuarios y otros agentes son las experiencias de Madrid km0 y la plataforma FARMIDABLE en la Comunidad de Madrid y de SAREKO y Elikagunea 2.0 en Gipuzkoa.



Los food hubs como centros logísticos asociativos o colaborativos de pequeños productores, agro-industriales y distribuidores de alimentos locales y ecológicos tienen como objetivo no sólo implantar centros de recogida, almacenamiento, intercambio de productos y transporte en común a los puntos de venta, sino también abordar colectivamente tareas de comercialización y marketing. Al mismo tiempo, permiten generar externalidades positivas como la inserción de los productores en redes transversales de información e innovación a la vez que mantienen su identidad, independencia y control, pudiendo crear conciencia local y generar conocimiento sobre las identidades territoriales alimentarias, entre otras (Morley et al., 2008).

El objetivo del presente trabajo será analizar estas experiencias de innovación social a partir, en un primer momento, de los principales hitos y de su descripción de acuerdo a las características distintivas en términos sociales, ecológicos, culturales, etc. Y en un segundo momento, desde el enfoque de la gobernanza territorial y de los procesos de coordinación colectiva y su capacidad de respuesta a los retos logísticos, comerciales y de gobernanza territorial.

Finalmente, se presentarán las principales conclusiones obtenidas en los diferentes procesos para una mejor comprensión de los aspectos clave de innovación social ligados a la gobernanza territorial para afrontar los retos del salto de escala y de la sostenibilidad de los procesos.

Marco teórico: Food hubs y gobernanza territorial

Los food hubs o centros de acopio son una oportunidad para crear redes alimentarias alternativas que permitan a los productores afrontar el reto del salto de escala, redistribuyendo el poder y beneficiando a ambos extremos de la cadena (producción y distribución). Los food hubs son organizaciones que gestionan activamente la agregación, distribución y marketing de los productos alimentarios, de productores locales o regionales principalmente, para fortalecer sus capacidades de satisfacer las demandas del consumo (mayorista, minorista e institucional), fundamentalmente de gran escala (Barham et al., 2012).

Además son buenas estrategias para los pequeños y medianos productores con dificultades de capital o de acceso a la infraestructura necesaria para almacenar, procesar y distribuir sus producciones (Harrington, 2018) ya que les facilita la especialización o profesionalización en la actividad productiva, delegando el resto de funciones (Oñederra et al., 2020).

La naturaleza de los food hubs puede ser muy diversa en función de la organización interna, las funciones que pueden cumplir, su estructura legal, etc. De manera general, se ha puesto el foco en el tipo de estructura organizativa y no tanto en los mecanismos de toma de decisiones, de gestión y de gobernanza interna.



No obstante, desde una definición amplia, los food hubs no se reducen sólo a una plataforma o infraestructura logística, existiendo diversos enfoques que dependen de sus objetivos e intereses. Los principales son aquellos que, por una parte, están orientados a fines económicos y comerciales y por otra, los que se incluyen en una visión más amplia de construcción de sistemas alimentarios alternativos donde más allá de los objetivos económicos existe el vínculo con propósitos más sociales y medioambientales (Friedmman, 2005) en diálogo con visiones más holísticas de la agroecología.

Se trata, asimismo, de redes donde diferentes actores de la cadena alimentaria se involucran desde diversos niveles de compromiso colectivo y de colaboración. Son, por tanto, procesos de innovación social en materia de comercialización que permiten crear sistemas colaborativos o asociativos para el salto de escala del modelo alimentario bajo principios agroecológicos.

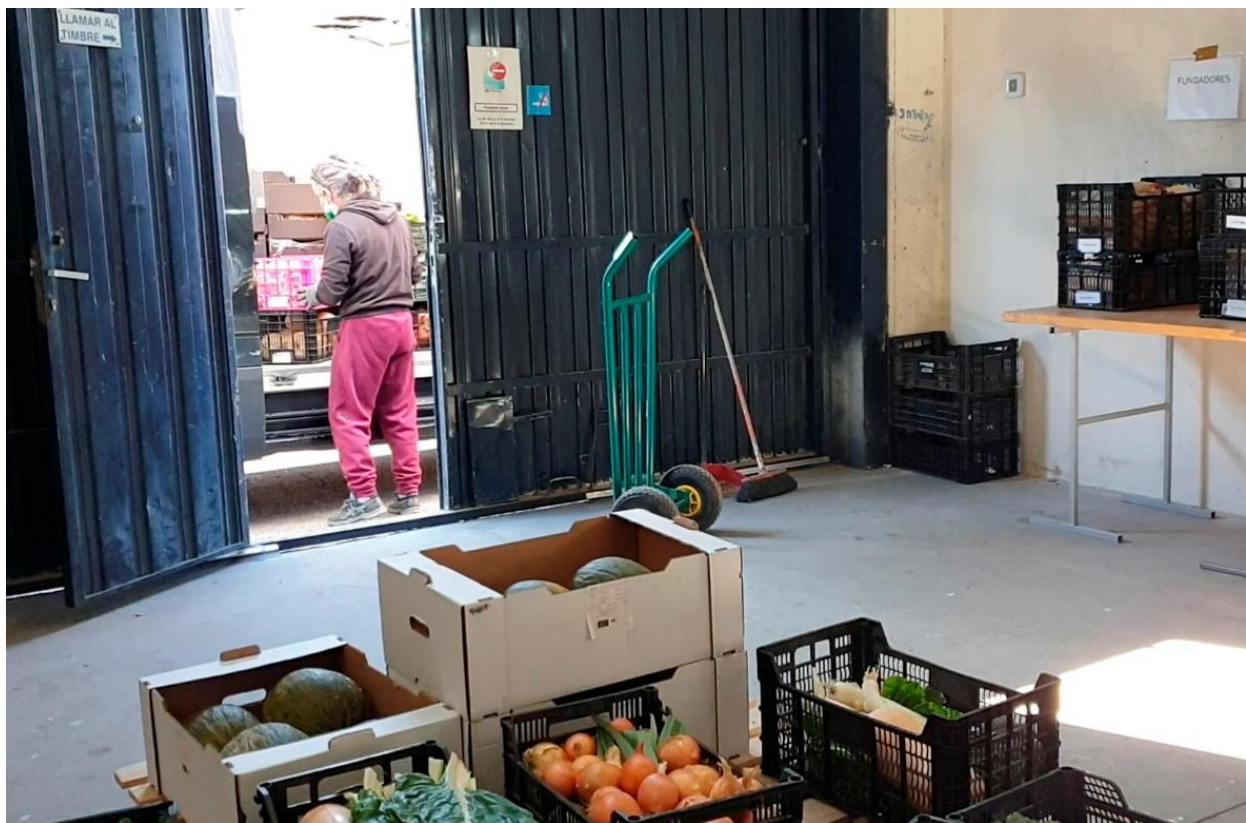


Ilustración 1. Almacén de Madrid Km0, Cooperativa de servicios para proyectos agroecológicos de producción y transformación alimentaria, espacio de almacenaje de verduras y frutas. Polígono industrial de Villaverde Alto, Madrid. Autora: Isabel Fernández Morales



En este sentido, y para valorar de qué manera y cuáles son los factores para lograr este salto de escala, es que se hace necesario analizar los modelos de gobernanza territorial en clave de proceso.

El término de gobernanza, de manera general, se conceptualiza como aquella forma de gobierno relacionada con el proceso de toma de decisiones descentralizado, donde múltiples agentes se coordinan para la gestión y manejo colectivo de recursos y presentan múltiples interacciones y acuerdos mutuos (Torres Salcido y Sanz-Cañada, 2018).

En el ámbito de las redes alimentarias alternativas, la gobernanza implica tanto elementos estructurales como aspectos vinculados a los procesos de creación y funcionamiento.

En el caso específico de las redes alimentarias localizadas se aporta una dimensión territorial a la gobernanza en la que el territorio se conforma a través de un conjunto de actores entre los que se desarrollan procesos de coordinación, organización y “acción colectiva” (Davoudi et al., 2008) a partir de una normatividad propia (formal y/o informal) que toma en cuenta el tipo de relaciones a partir de las cuales los actores interactúan. Es el territorio como escenario de gobernanza.

Gilly y Wallet (2005) definen a la gobernanza territorial como *“el proceso de articulación dinámica del conjunto de prácticas y de dispositivos institucionales entre actores próximos geográficamente, cuya finalidad es resolver un problema productivo, de consumo o bien realizar un proyecto de desarrollo territorial”* (p. 701).

La gobernanza territorial se basa, por tanto, en una proximidad mixta que combina proximidad geográfica y proximidad institucional de actores; es el efecto proximidad para la reapropiación de una historia común, de un paisaje y su formación y, finalmente, para la elaboración de la cultura de un lugar.

Es además un enfoque que permite el desarrollo de las potencialidades de un territorio al desarrollar sus recursos internos mediante proyectos y reglas compartidas, iniciadas por la capacidad de gestión en la creación de una red o recursos entre todas las partes interesadas. Es también un instrumento para lograr el desarrollo sostenible.

En este sentido, Raymond (2008) establece cinco condiciones para la gobernanza de un bien colectivo local: la existencia de un interés u objetivo común; el rol de la incertidumbre; un sistema de actores distribuido y coordinado; reglamentos abiertos y poco estrictos que permiten el autoajuste durante los procesos y una planificación flexible a largo plazo que permite la adaptación a la aplicación de los principios de la sostenibilidad.



Asimismo, como elementos fundamentales de los procesos de gobernanza se identifican la cooperación, la participación y la asociación entre actores (Wasenhoven, 2008).

No obstante esto, el concepto de gobernanza territorial está inacabado y en construcción; sus objetivos son debatidos colectivamente aunque cuenta con algunos elementos de confluencia.

En este sentido, las iniciativas estudiadas centradas en la innovación social¹ aportan reflexiones y elementos desde la creación y consolidación de tejidos sociales asociativos a través de esquemas de gobernanza territorial al impulsar procesos de organización colectiva en red que faciliten la coordinación multi-nivel entre los diversos agentes e instituciones participantes, mediante un enfoque ascendente (al menos en parte) en los procesos de toma de decisiones (Torre y Traversac, 2011).

Metodología

La metodología, a partir de la cual se obtuvo la información sobre los distintos casos, consistió en un estudio empírico realizado en tres fases: las dos primeras se desarrollaron en 2018 y una tercera en 2020, tras la aparición de la pandemia del covid19. En la primera fase de diagnóstico preliminar, se tuvo como finalidad definir el problema, identificar a los y las agentes clave e investigar las contradicciones y las potencialidades transformadoras de las iniciativas (a través de entrevistas a algunos de los y las actoras) y se acudió a fuentes bibliográficas y documentales así como a técnicas de observación participante y de facilitación en diferentes reuniones del mundo de la agroecología y de la agricultura ecológica de la Comunidad de Madrid y de Euskadi (Gipuzkoa).

En la segunda fase de análisis empírico, se realizaron un total de 71 entrevistas semidirectivas de larga duración, para los casos de estudio en Madrid: *Mares/Madrid km0* y *FARMIDABLE* y en el País Vasco: *SAREKO* y *Elikagune 2.0*: i) a todos los productores y distribuidores implicados en dichas iniciativas en 2018; ii) a un número reducido de empresas distribuidoras agroecológicas procedentes de la economía social, en el caso de *Mares/Madrid km0*, así como a algunas tiendas minoristas; iii) a la persona dinamizadora de *Mares Alimentación* y a socios y trabajadoras de *Farmidable*; iv) a restauradores en el caso de *SAREKO* así como a otros agentes

¹ Creación y difusión de nuevas prácticas sociales y organizativas de una comunidad, que tienen lugar aquí y ahora y tienen como finalidad la construcción de redes alimentarias alternativas que contribuyan a una transición ecológica y social: según Barnett (2007), es 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.



/ organizaciones locales de desarrollo local y de promoción de la agricultura ecológica en el caso de SAREKO y Elikagune 2.0, etc.

A las entrevistas se les dotó de un carácter abierto de manera que las personas entrevistadas pudieran construir su propio discurso. Se confeccionaron distintas guías de entrevista de acuerdo a los diferentes tipos de actores. Los principales temas abordados fueron: i) la caracterización de los agentes según sus prácticas agroecológicas y su historia como productores o distribuidores; ii) caracterización de los canales cortos en los que se encuentran involucrados; iii) las relaciones entre productores y consumidores; iv) las características de la innovación social (centro logístico asociativo); v) postura de cada uno de los agentes acerca de la innovación social y sobre los aspectos clave en el proceso de toma de decisiones.

La tercera fase tuvo como objetivo conocer la evolución de los proyectos y el impacto que la irrupción de la pandemia del covid 19 tuvo en ellos, así como la opinión de los principales responsables de los mismos (7 entrevistas en total) sobre cuáles eran las perspectivas de la agroecología en un mundo post-covid. Se utilizó una guía de entrevistas diferente a la utilizada en la ronda anterior, en este caso con las siguientes secciones: i) transporte y logística; ii) comercialización, comunicación y consumo; iii) gobernanza; y iv), en el ámbito personal, los retos y desafíos que se plantean en el corto y mediano plazo.

En el presente trabajo, todo este material se ha sistematizado con el fin de realizar una reflexión crítica colectiva de los procesos. Se entiende por sistematización la interpretación crítica de una experiencia que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ella: los factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo (Jara, 2014).

En este sentido, se adoptó como eje de sistematización el modelo de gobernanza territorial que se ha ido construyendo a lo largo de las experiencias para realizar una interpretación crítica de los diferentes procesos.

Los objetivos principales de la sistematización son:

- comprender las características de los modelos de gobernanza así como sus procesos de construcción para, a partir de ello, extraer aprendizajes críticos
- analizar las causas de los resultados obtenidos, de manera comparativa, así como tratar de extraer lecciones aprendidas que permitan replicarlos o mejorarlos en experiencias futuras

Así, a través de la sistematización, se pretende identificar los elementos clave que un modelo de gobernanza debe recoger para responder a los retos de la agricultura local y agroecológica en relación al salto de escala de las redes y modelos agroalimentarios alternativos.



La información recogida en la sistematización se ha ordenado y clasificado en diversas categorías relacionadas con la innovación social y el modelo de gobernanza territorial de manera descriptiva.

Las categorías empleadas para describir los distintos estudios de caso correspondientes con diversas experiencias de *food hubs* o centros logísticos son: el origen e interés de las iniciativas, los actores implicados, los servicios que proporcionan y el tipo de iniciativa de acuerdo a su estructura organizativa.

En lo que respecta a la presentación de los resultados para la comparación de acuerdo al eje de la gobernanza territorial se adoptan las siguientes dimensiones: la dinámica organizativa compuesta por los principios y valores que guían a cada una de las iniciativas de *food hubs* analizados, la división de roles, los instrumentos y mecanismos de gobierno interno y los procesos de toma de decisiones; la coordinación multi-nivel y la comunicación; el rol de los gobiernos y de las políticas públicas, y las alianzas y relaciones de poder generadas.

Es importante destacar que el nivel de profundización y alcance para cada uno de los casos ha sido diferente debido a varias razones como son, entre otras, la propia naturaleza de cada iniciativa y la cercanía e implicación activista del equipo investigador.

Resultados. Descripción de los casos de estudio

La primera etapa del análisis comparativo se dirige a caracterizar y comparar los procesos de innovación social en la producción y distribución de alimentos agroecológicos, ecológicos y/o locales vinculados con *food hubs* o centros logísticos a un nivel local. Este tipo de innovaciones, según ha sido ya señalado, son entendidas como procesos de co-diseño e implementación de nuevas prácticas y/o conocimientos sociales y organizativos de una comunidad, que tienen lugar en un contexto y cuya finalidad es la construcción de redes alimentarias alternativas que contribuyan hacia una transición ecológica y social.

El punto de partida, es por tanto, la identificación y clasificación de las innovaciones relacionadas con los *food hubs* o centros logísticos reterritorializados a partir de aspectos relativos a sus condiciones de surgimiento, objetivos, actores participantes en el proceso, servicios que ofertan y tipología, fundamentalmente en relación a su estructura legal.



Tabla 1. Comparación de las iniciativas de centros logístico sen el estado español

	Madrid km0	Farmidable	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Origen iniciativa	Proyecto MAR de Alimentación financiado por la UE e impulsado por el ayuntamiento de Madrid (Tejido de colectivos y actores vinculados a la agroecología)	Iniciativa privada (start-up) - inicia en 2017	- Proyecto piloto impulsado en 2017 por EKOLURRA-ENEK (Consejo Regulador de la agricultura ecológica del País Vasco) y la asociación de productores y consumidores de agricultura ecológica de Gipuzkoa, Biolur. En un primer momento, también participó la empresa PANTORI, dedicada la promoción y el marketing de productos agroalimentarios. - Ayudas de cooperación del Plan de DR del País Vasco 2015-2020	Proceso iniciado por el Ayuntamiento de Azpeitia en 2017 para la reforma de las instalaciones del mercado local de agricultores. A principios de 2018, el ayuntamiento de Azpeitia decide dar un impulso al proyecto, con el objetivo de convertir ELIKAGUNEA en un centro de acopio para el abastecimiento de comedores colectivos locales. Este proyecto se denominó ELIKAGUNE 2.0
Interés de la iniciativa	Económico, político y ambiental Preocupación común de solucionar la ineficiencia del modelo de logística y distribución	Desarrollo de la economía local; social (empleo de calidad para mujeres) y ambiental	Económico, social y ambiental: promoción de producto ecológico	Económico (economía social y solidaria) y político (soberanía alimentaria). Desarrollo local



	Madrid km0	Farmidable	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Actores implicados	Pequeños proyectos de producción y transformación agroalimentaria de carácter agroecológico y artesanal. Ecomarca como pequeña distribuidora agroecológica a grupos de consumo.	Socios capitalistas, productores (agricultores o elaboradores agroindustriales) y comunidades de consumo (centros educativos y empresas)	EKOLURRA-ENEK, Biolur, establecimientos de restauración interesados en la producción local de calidad y grupo de personas productoras (principalmente del sector hortícola)	Grupo promotor: ayuntamiento, agencia de DR Urkome, cooperativa Artxara. Un grupo de baserritarras del mercado de productores locales de Azpeitia
Servicios	Servicios de situación, almacenamiento, picking y transporte a los puntos de reparto. El marketing y comercialización a través de un catálogo común prevén realizarlo en 2022	Realización de repartos semanales (a comunidades de consumo o domicilios posteriormente) de cestas abiertas de productos y promoción de un consumo con conciencia social y ecológica	Centro de acopio para el abastecimiento al sector de la restauración de Gipuzkoa. La pandemia del covid19 (con el cierre de la hostelería) hizo necesaria una reconversión de la iniciativa, orientándola al suministro de grupos de consumo locales.	Reparto y abastecimiento de producto de calidad a nivel municipal (ej. comedores colectivos); desarrollo de un sistema logístico mediante la colectivización de las redes alimentarias; sensibilización a la ciudadanía para el consumo local; dinamización de un grupo de productores/as para articular la oferta (de cara al abastecimiento de los comedores)
Tipo de iniciativa	Cooperativa de servicios que agrupa a pequeños proyectos (productivos) asociados	Iniciativa privada: empresa B	Organización colectiva con dos espacios de decisión: Grupo Motor y Grupo de Productores	Proyecto municipal gestionado por la cooperativa Artxara

En lo que respecta a los orígenes, las cuatro iniciativas surgen alrededor de 2017 y dos de ellas: FARMIDABLE y ELIKAGUNE 2.0 cesaron su actividad durante la pandemia del covid19. Todas a excepción de FARMIDABLE, que tiene su origen en el ámbito privado-empresarial, son fruto de un impulso desde las políticas públicas. En el caso de Madrid km0, su aparición es consecuencia



de la confluencia de varios procesos; por un lado, aquellos generados en el marco de la *Estrategia de Alimentación saludable y Sostenible 2018-2020* impulsada por el Ayuntamiento de Madrid y, por el otro, del proyecto *Mares Alimentación* financiado por la Unión Europea e impulsado por el Ayuntamiento de Madrid en el marco de un trabajo conjunto con la plataforma Madrid Agroecológico, conformada por un denso tejido de colectivos activistas de la agroecología en la Comunidad de Madrid.

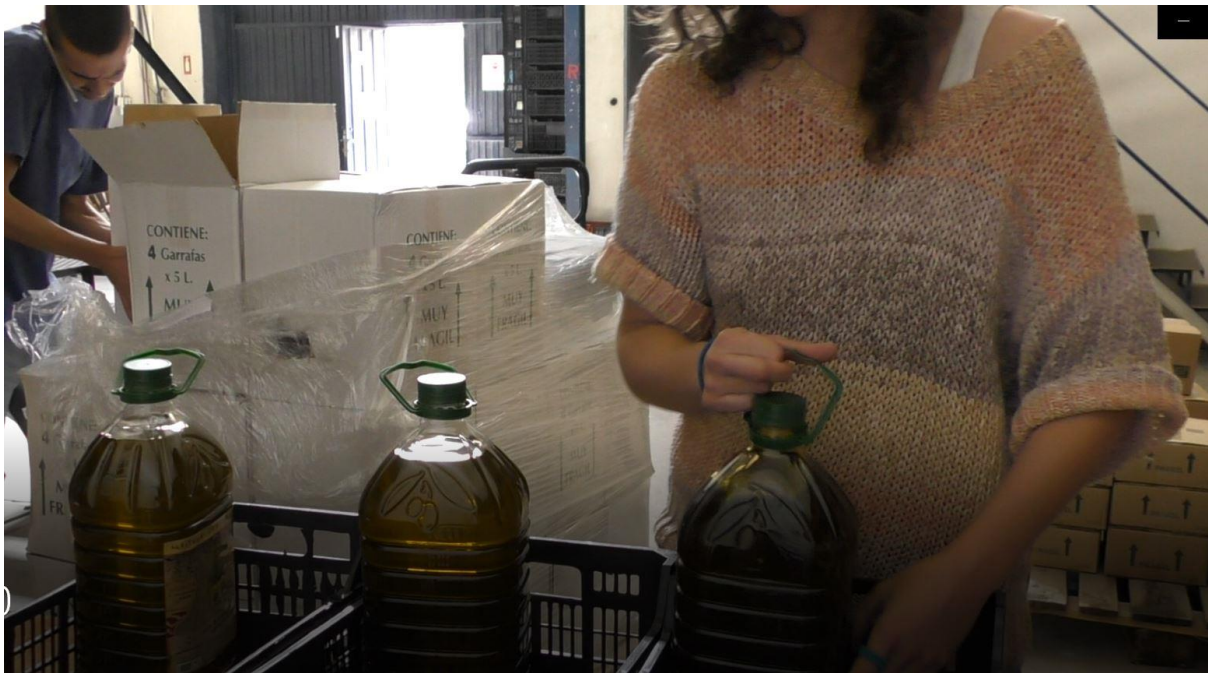


Ilustración 2. Almacén de Madrid Km0, espacio de picking reservado para el aceite. Polígono industrial de Villaverde Alto, Madrid. Autora: Isabel Fernández Morales

Para el caso de Gipuzkoa, se trata en ambos casos, de proyectos impulsados con apoyo público a través de las ayudas de la Medida 16- *Cooperación* del Programa de Desarrollo Rural (PDR) de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2015-2020 (Gobierno Vasco, 2015). En el caso de SAREKO, el impulso inicial fue proporcionado por un grupo motor compuesto por el Consejo Regulador de la Agricultura Ecológica del País Vasco EKOLURRA (antiguo ENEK), por Biolur, la asociación de productores y consumidores de agricultura ecológica de Gipuzkoa y por PANTORI, una empresa dedicada a la promoción y el marketing de productos agroalimentarios (que después se retiró del proyecto).

ELIKAGUNE 2.0 surge a través de un proceso iniciado por el ayuntamiento de Azpeitia para reformar las instalaciones del mercado tradicional de agricultores (baserritarras) y crear un centro de acopio local que permitiera el abastecimiento de comedores colectivos.



Respecto a los objetivos e intereses que motivan la aparición de los distintos centros logísticos podemos señalar que, en todos los casos, subyace una motivación económica y ambiental que en el caso de Madrid km0 y ELIKAGUNE 2.0 se combina con otras de tipo político para la transformación de los sistemas alimentarios y de construcción de soberanía alimentaria.

Desde FARMIDABLE se planteaba un desarrollo económico local con un enfoque social, de creación de empleo para colectivos desfavorecidos como mujeres desempleadas y madres en familias monoparentales, por ejemplo.

En el caso de SAREKO existe un interés de promoción del producto ecológico y de la economía local mientras que en ELIKAGUNE 2.0 la visión de desarrollo local se insertaba en el marco de la economía social y solidaria.

En cuanto a la estructura legal y los actores e instituciones implicadas en los procesos, se observan modelos diversos:

- Madrid Km0 es una cooperativa de servicios constituida por pequeños proyectos de producción y de transformación agroalimentaria de carácter agroecológico y artesanal así como por una cooperativa de distribución (Ecomarca)
- FARMIDABLE como *start-up* (certificada posteriormente como empresa B) estaba conformada por tres socios capitalistas, los productores (pequeños agricultores y agroindustrias locales) y las comunidades de consumo (constituidas por colegios y empresas fundamentalmente)
- SAREKO, por su parte, es una organización colectiva compuesta de dos grupos de decisión: un grupo motor (EKOLURRA-ENEK, Biolur) y un grupo de productores, principalmente del sector hortícola. Otro actor importante eran los establecimientos de restauración interesados en la producción local de calidad
- ELIKAGUNE 2.0 consistía en un proyecto municipal gestionado por la cooperativa ARTXARA y promovido por el mismo ayuntamiento, la cooperativa y la agencia de desarrollo rural URKOME. El otro actor protagonista era un grupo de baserritarras del mercado de productores locales de Azpeitia

Entre los servicios ofertados por estos *food hubs* se pueden señalar, en una primera fase, los propios de las plataformas logísticas: almacenamiento, transporte y *picking* (preparación de pedidos). No obstante, como innovaciones que pretenden o pretendían conformar estructuras colaborativas de uso colectivo, se apuntan/apuntaban otras funciones adicionales como: la promoción y comercialización conjunta de productos a través de un catálogo común (Madrid Km0); la promoción del consumo local con conciencia ecológica y social (Farmidable y ELIKAGUNE 2.0); y la dinamización de la producción para articular la oferta productiva (ELIKAGUNE 2.0), entre otros.



*Ilustración 3. Productores de Quesería Jaramera, socios de Madrid Km0, Torremocha del Jarama en la Comunidad de Madrid.
Autora: Isabel Fernández Morales*

Es importante señalar que esta información corresponde a un momento dado ya que se trata de procesos que evolucionan en el tiempo y el contexto y donde la gobernanza territorial juega un papel central como mecanismo de coordinación entre los diversos actores de la red para la toma de decisiones que permitan la durabilidad y ampliación de los modelos de innovación que se planteen.



Resultados. La gobernanza territorial en los casos de estudio

La sistematización de los diferentes procesos permitió identificar y analizar algunas de sus principales claves en términos de gobernanza territorial como innovación social.

A continuación se detallan algunos de estos elementos de acuerdo a las dimensiones relativas a la gobernanza territorial.

a. Dinámica organizativa

Entre los principios y valores que destacan a nivel de productores, sobre todo en el caso de Madrid km0 y Elikagune 2.0 se puede destacar la orientación agroecológica con una clara vocación política y social de su labor como productores. Se destaca la falta de una visión compartida entre actores de la red alimentaria siendo esta vista como una de las funciones complementarias de los centros logísticos (*food hubs*). En FARMIDABLE, los principios guía se inscribían en el marco de la economía social y solidaria promoviendo fundamentalmente las pequeñas producciones locales y la creación de empleo para grupos en condiciones de vulnerabilidad.

Asimismo, es importante notar que el núcleo fundador de Madrid Km0 está integrado e impulsado mayoritariamente por mujeres. Esto puede aportar algunos elementos para el análisis, ya que no sólo emprenden un proyecto en un sector, el de la logística y distribución, tradicionalmente masculinizado, sino que lo hacen desde valores y principios basados en la confianza, la colaboración, el apoyo mutuo y el cuidado, entre otros.

En lo que respecta a la división de roles en la organización, esta difiere de unos centros logísticos a otros.

En el caso de Madrid km0, existe un núcleo fundador compuesto por 5 proyectos: *La Ecomarca*, quesería *Jaramera*, cervecera *Bailandera*, aceites y vinos *Pincelada* y la explotación e industria láctea ecológica *Crica*. Estos proyectos, por su escaso número, han sido capaces de fortalecer las relaciones de confianza existentes (sobre todo, durante la pandemia del covid19) organizándose y repartiéndose las tareas de acuerdo a la vocación, experiencia e interés de cada una: impulsar el buen gobierno del centro, realizar labores de comercialización, de transporte y distribución (Ecomarca a grupos de consumo y la comercializadora de Madrid Km0 al resto de canales de distribución, por ejemplo), etc.



Ilustración 4. Integrantes de eComarca en la fase de picking. EComarca es una red para la distribución de productos ecológicos a grupos de consumo que surte a más de 20 grupos en la Comunidad de Madrid. Almacén de Madrid Km0, Madrid. Autora: Isabel Fernández Morales

Asimismo, existe la figura de una persona dinamizadora que acompaña el proceso. Entre sus funciones destacan: buscar financiamiento, generar redes de trabajo y establecer alianzas, impulsar la elaboración de un documento interno que establezca y formalice los roles de las socias y el proceso de incorporación de nuevos asociados, etc. Respecto a los proyectos demandantes de servicios estos se benefician de dos líneas de trabajo: una primera compuesta por los servicios de logística (asentamiento o acopio, almacenamiento, *picking* o preparación de pedidos y la distribución a los puntos de reparto) y una segunda, a desarrollar, de comercialización conjunta (a través de un catálogo).

En el caso de FARMIDABLE existía un núcleo de socios quienes participaban exclusivamente de la toma de decisiones y personal contratado para las tareas logísticas de recepción de pedidos, logística, distribución, comunicación y sensibilización a consumidores. En este caso, los productores se limitaban al suministro de sus productos y a la participación puntual en algunas de las acciones de sensibilización.

Para SAREKO, la figura de la intermediación tiene un papel clave en esta articulación entre sectores: productivo y de la restauración, al tiempo que coordinaba y dinamizaba el centro buscando nuevos canales de comercialización. BIOLUR, como representante de los productores,



ha tenido un rol clave en la transmisión de confianza e información entre productores los cuales se organizaban sobre todo para el transporte y la distribución.



Ilustración 5. Elikagune, Puestos de baserritarras (productores de caserío en el País Vasco) en el recinto del mercado de Azpeitia, provincia de Guipúzcoa, País Vasco.

En el caso de ELIKAGUNE 2.0, la cooperativa ARTXARA actuó como agente clave al realizar las funciones de intermediación, distribución y logística entre los productores y los comedores colectivos participantes.

Respecto a los instrumentos de organización, en Madrid km0 se destacan tres elementos. El proyecto de elaboración del documento interno de gobernanza sobre los roles de socias y no socias, los criterios de entrada, el proceso de toma de decisiones, el acuerdo de trueque de horas de trabajo como participación remunerada en la cooperativa generando actividad económica, etc.; la asamblea como espacio para la toma de decisiones estratégicas y la figura de una persona dinamizadora de procesos participativos.



En FARMIDABLE, el principal instrumento organizador era la plataforma *online* de venta de productos y la existencia de un *hub* multifuncional donde aparte de las funciones de acopio se tenían otros espacios para la sensibilización y la creación de redes y colaboraciones.

En el caso de SAREKO, se identifica un mecanismo principal de organización: la figura de la persona dinamizadora como promotora de las relaciones entre los diversos actores. Por falta de recursos para mantener esta figura se ensayó la creación y uso de una aplicación informática para la gestión de pedidos y compras.

ELIKAGUNE 2.0 tenía asimismo un instrumento principal de organización: la Mesa de Alimentación de Azpeitia como plataforma de diálogo, dinamizada y asesorada por una persona contratada por el proyecto, cuyo objetivo era el impulso del proyecto del centro logístico, de dinamización del espacio del mercado y de diseño de la agenda de actividades relacionada con el mercado.

Los procesos de toma de decisiones también difieren en cada caso. En Madrid Km0, como ya se ha señalado, es la asamblea, mediante procesos horizontales, de abajo a arriba, el espacio fundamental de diálogo y participación aunque cada socia cuenta con cierto grado de autonomía para tomar decisiones operativas en aquellas funciones en las que es responsable. Existen, no obstante, limitantes que las mismas actoras identifican y entre los que se destacan: la falta de tiempo para la participación y la dificultad de consenso entre productores de subsectores distintos con necesidades e intereses diferentes.

Según se ha señalado, en FARMIDABLE las decisiones eran tomadas por los socios capitalistas de manera que los productores solo participaban en la decisión del precio de su producto.

EN SAREKO, por el contrario, existen dos espacios de toma de decisiones, por un lado, el conformado por el denominado grupo motor y por el otro, el que constituyen los productores quienes comenzaron decidiendo únicamente sobre cuestiones operativas y que fueron ganando espacio y capacidad para la codecisión.

En ELIKAGUNE 2.0, la participación de los productores en la toma de decisiones no era directa y existían conflictos sobre qué organización representaba mejor sus intereses: la asociación de desarrollo rural vs. cooperativa ARTXARA.



b. Coordinación multinivel

En este punto se identifica como principal interés de los distintos actores, la profesionalización de la logística y de la distribución, aunque con diversos fines. En el caso de Madrid Km0, por ejemplo, al inicio existían aparte de este objetivo, otros de mediano plazo como la realización de una planificación conjunta y articulada de las producciones, así como para la adquisición de insumos.

A nivel externo, Madrid Km0 mantiene y fortalece su nexo con el tejido del movimiento agroecológico de Madrid, del que forma parte, y subrayan la importancia de las labores de sensibilización al público en general en un contexto de desinformación en torno al sector agroalimentario.

En lo que respecta a las relaciones con instituciones de gobierno y las políticas, destacan su independencia y el hecho de no contar con ninguna vinculación institucional.

Por su parte, FARMIDABLE tejía sus redes dentro del Mercado Social de Madrid del que formaba parte y ejercía labores de fomento del consumo sostenible a través de las comunidades de consumo a las que abastecían.

En SAREKO, existe una distancia en las motivaciones de los principales actores de la cadena de valor: productores y restaurantes. Los productores, como en el caso de ELIKAGUNE 2.0, otorgan importancia al cuidado de los procesos, como principio fundamental, en la construcción de las relaciones que se establezcan en el marco del centro logístico.

c. Rol del gobierno y de las políticas públicas

En este punto se puede diferenciar el contexto territorial en el que se desarrollan los diferentes centros logísticos. En el caso de la Comunidad de Madrid, no existen políticas públicas para el fomento de canales cortos, de la alimentación local y agroecológica, de gestión de los desperdicios alimentarios, y en general, de apoyo a la alimentación sostenible.

Esto hace que las soluciones emerjan fundamentalmente desde el sector privado. En el caso de Madrid km0, no obstante, se aprovechó la coyuntura de un gobierno progresista en el Ayuntamiento de Madrid que permitió que los procesos y agentes dinamizadores de la agroecología madrileña se incorporasen a la administración e impulsasen el proyecto MARES como un proceso de acompañamiento a las necesidades del movimiento agroecológico de Madrid.



Por contra, en el caso de los dos centros logísticos situados en Euskadi, se contó con apoyo público para el impulso de ambas iniciativas. Este apoyo partió de la convocatoria de ayudas de la Medida 16- *Cooperación* del Programa de Desarrollo Rural (PDR) de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2015-2020 (Gobierno Vasco, 2015). Los recursos obtenidos fueron destinados a financiar los costes administrativos y de organización en los que se iba a incurrir durante las primeras fases de los proyectos.

d. Relaciones de poder entre actores

Las relaciones de poder entre los actores del centro logístico se dan en diferentes niveles, según los casos, lo que hace necesario la delimitación desde un primer momento de funciones y responsabilidades. En Madrid km0 se detecta ciertas diferencias (en algunos casos, generadoras de conflictos) en la relación entre proyectos socios y demandantes de servicios. No obstante, en el núcleo de socias se ha generado una relación de confianza y de apoyo mutuo.

En FARMIDABLE, la adhesión de los productores era individual, surgiendo el indicio de algunas preocupaciones por la posibilidad de competencia entre proyectos del mismo sector. En lo que respecta a los consumidores, la propuesta era la de buscar un mayor involucramiento a través de, por ejemplo, la propuesta de un “crowdfunding activo”.

EN SAREKO, se observan relaciones de poder entre el sector de la producción y la restauración y también al interior de la restauración donde no se dan relaciones de confianza y la articulación interna es muy escasa. En algunos casos, se detectaron restaurantes con una filosofía más afín a la de los productores dando lugar a una cierta relación de cooperación y apoyo mutuo. En este sentido, se impulsaron visitas de los restaurantes a las fincas para mantener relaciones directas y crear lazos de confianza con el sector de la producción.

Tanto en este caso como en el de ELIKAGUNE 2.0, se detectan algunos problemas de coordinación y visiones divergentes en algunas cuestiones a pesar de existir trayectorias compartidas y cierta confianza mutua entre las instituciones promotoras de ambos proyectos.

A continuación, se adjunta una tabla que recoge las diferentes categorías descritas para cada iniciativa:



Tabla 2. Clasificación de los centros logísticos en función a la gobernanza territorial

	Madrid km0	FARMIDABLE	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Dinámica organizativa- Principios y valores	<p>Orientación agroecológica: al incorporar no sólo una visión amplia de la producción ecológica que tiene una clara vocación política y social; la transparencia, el apoyo mutuo, la colaboración-trabajo colectivo, la independencia de las instituciones de gobierno, etc.</p>	<p>El bien común a partir de varios ejes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - economía local: fomento de pequeñas producciones locales - creación de empleo de calidad para mujeres (desempleadas y madres en familias monoparentales) <p>Parte del tejido de la economía social y solidaria</p> <p>Cuestionar y cambiar el modelo de consumo dominante</p>	<p>Principios agroecológicos (sobre todo en productores). En los restaurantes prima más el valor de ofrecer una alimentación de calidad bajo los atributos de "local", "ecológico" y "sano". Algunos restaurantes realizan un trabajo pedagógico en relación a las características y atributos de los alimentos.</p> <p>En general, no existe una visión compartida de la red alimentaria</p>	<p>Principios agroecológicos (sobre todo en productores)</p>



	Madrid km0	FARMIDABLE	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Dinámica organizativa- División de roles en la organización	<p>Figura de una persona dinamizadora externa que acompaña el proceso. Sus funciones: buscar financiamiento, redes de trabajo, generar alianzas...</p> <p>Personal contratado: una persona para la comercialización</p> <p>Roles de las socias (núcleo fundador)- vs. proyectos - demandantes de servicios</p>	<p>FARMIDABLE (socios - personal contratado): recepción de pedidos, logística, distribución, comunicación y sensibilización a consumidores</p> <p>Productores: suministro de productos y participación en algunas acciones de sensibilización</p>	<p>La necesidad de asumir simultáneamente producción, distribución y venta, obliga a optimizar la logística y repartir tareas entre los integrantes del grupo</p> <p>La asociación BIOLUR ha jugado un papel clave dentro del grupo de productores. Su personal técnico actúa de forma horizontal, lo que facilita la integración y genera confianza en el sector, además de garantizar la fluidez en la transmisión de la información entre todos los productores implicados</p> <p>La figura de intermediación con una persona encargada de articular los dos sectores implicados (producción y restauración) con funciones de coordinación y dinamización del CA y búsqueda de nuevos canales de comercialización, así como ciertas funciones logísticas.</p> <p>Los productores se organizan, sobre todo, para las tareas de transporte y distribución</p>	<p>La cooperativa ARTXARA (compuesta en la actualidad por seis personas socias y dos contratadas) es el agente clave, ya que realiza las funciones de intermediación, distribución y logística entre los productores y los comedores colectivos participantes. Fueron cinco los comedores colectivos implicados en ELIKAGUNE 2.0</p>



	Madrid km0	FARMIDABLE	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Dinámica organizativa- Instrumentos y mecanismos	<p>Proyecto de elaboración de un documento interno que establezca y formalice los roles de los proyectos asociados y no asociados</p> <p>La asamblea como espacio de toma de decisiones (estratégicas)</p> <p>La figura (clave) de una persona especialista en la dinamización de procesos participativos</p>	<p>Fundamentalmente el proyecto consistía en una aplicación de venta online de productos- periodicidad semanal en las compras (cestas abiertas)</p> <p>Existencia de un hub (en las Rozas) con funciones de acopio, tienda y centro de trabajo con un papel de sensibilización y demostrativo que permitía crear redes y colaboraciones</p> <p>Se tenía la propuesta de crear micro hubs articulados en base a una coordinación central.</p> <p>Micro hubs entendidos como pequeños centros de acopio con diferentes productos y cantidades, para optimizar tanto la recogida de productos como el reparto a los consumidores finales (en una gran ciudad como Madrid)</p>	<p>En 2017, desde el GM se decide contratar a una persona para que ejerza labores de dinamización y promoción comercial entre agricultores y hostelería (dinamizador).</p> <p>También fue una pieza clave en las relaciones entre los actores: GM, grupo de productores y sector hostelero.</p> <p>Instrumentos informales de comunicación, aunque los productores mantenían la aspiración de crear instrumentos más formales, como las certificaciones (tanto de producción ecológica como de denominación de origen) con el fin de añadir valor al producto. Se llegó a elaborar una propuesta piloto de un sello que se distribuyó entre algunos restaurantes asociados.</p> <p>Se ensayó la creación y uso de una aplicación informática para la gestión de pedidos y compras (cuando por falta de recursos no era viable mantener la figura de la intermediación)</p>	<p>La reforma de las instalaciones del mercado impulsó la creación de una mesa de coordinación, (Azpeitiko Elikadura Mahaia: en euskara, Mesa de Alimentación de Azpeitia), donde desde un principio participaron el ayuntamiento, la agencia de desarrollo rural, y la agencia de desarrollo de la comarca. Posteriormente, la puesta en marcha de ELIKAGUNE 2.0 implicó una reestructuración de la Mesa, con la participación del ayuntamiento, la agencia de desarrollo rural comarcal URKOME, la cooperativa Artxara y el grupo de investigación de la Universidad del País Vasco, como asesor técnico. El objetivo de este grupo era, por un lado, impulsar y dinamizar el proyecto ELIKAGUNE 2.0 y, por otro, diseñar la agenda de actividades relacionada con el mercado, con el fin de dinamizar ese espacio donde se celebraba el mercado. El proyecto contó con una persona contratada para realizar tareas de apoyo técnico y dinamización.</p>



	Madrid km0	FARMIDABLE	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Dinámica organizativa- Proceso de toma de decisiones	<p>El proceso de toma de decisiones en asamblea es horizontal; se generan procesos de diálogo y conocimiento mutuo</p> <p>Mecanismos de toma de decisiones de abajo a arriba</p> <p>Límite: falta de tiempo para la participación; dificultad de consenso entre productores de distintos subsectores con necesidades diversas</p> <p>Deciden/acuerdan las etapas de implementación del centro: profesionalizar la logística como primera etapa de consolidación del centro logístico y la comercialización conjunta mediante un catálogo y una marca de confianza, en un segundo momento</p>	<p>Los productores (agricultores o elaboradores agroindustriales) decidían el precio al que va a ser remunerado su producto, al que se le añadía un 20% para convertirlo en precio de venta al consumidor; del 20% se detraía un 3% para destinarlo a obras sociales.</p> <p>Las decisiones de la empresa eran tomadas fundamentalmente por los tres socios capitalistas</p> <p>Debilidad en la gobernanza interna</p>	<p>Se identifican dos espacios para la toma de decisiones. Por un lado, el GM conformado por BIOLUR, EKOLURRA-ENEEK y el dinamizador (contratado tras la renuncia de PANTORI). Por otro lado, el GP, orientado a la resolución de cuestiones operativas (las funciones a asumir por el distribuidor, la logística óptima para minimizar los gastos de reparto, los márgenes a negociar para asegurar la viabilidad del CA, etc.)</p> <p>Progresivamente, este último fue aumentando su capacidad de maniobra y acción para codecidir junto al GM.</p> <p>Los restaurantes no participan en los espacios de decisión</p>	<p>La ausencia de una representación propia de los agricultores implica que esta sea asumida de forma indirecta por la asociación de desarrollo rural (ADR) de la comarca, aunque carezca de un mandato explícito. Sin embargo, esta representatividad es continuamente cuestionada, ya que existen productores que entiende que muchas veces es la cooperativa ARTXARA quien representa mejor sus intereses</p>



	Madrid km0	FARMIDABLE	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Coordinación multinivel - intereses y formas de interacción	<p>Profesionalización de la logística</p> <p>Coordinación entre los diversos agentes que constituyen el centro de acuerdo a su especialización y/o intereses: se acuerda repartir la distribución (Ecomarca a grupos de consumo y la comercializadora de MK0 a los demás)</p> <p>Nexos con los actores del activismo agroecológico de Madrid</p> <p>Sensibilización frente a la desinformación en torno al sector agroalimentario</p> <p>Red fuerte de relaciones</p>	<p>Conexiones con el Mercado Social de Madrid</p> <p>Profesionalización de la logística - enfoque empresarial</p> <p>Ampliar el consumo sostenible a personas concienciadas con lo local, el medio ambiente el origen pero que no son activistas</p>	<p>Diferencia de motivaciones entre los agentes públicos, semi-públicos y privados. Dentro de los privados existe diferencia entre los productores, motivados por la apertura de nuevos canales, la creación de identidad colectiva y su reposicionamiento en términos de poder en la cadena de valor y los restaurantes, quienes buscan fundamentalmente, el rendimiento económico a corto plazo (más calidad a menor coste). A pesar de las diferentes motivaciones entre productores y el sector de la restauración existe una visión compartida sobre la necesidad de un centro de acopio que permita la profesionalización de la producción y que acorte la distancia entre ambos eslabones de la cadena de valor</p> <p>Productores: importancia de cuidar el proceso y las relaciones</p>	<p>La existencia previa de una estructura estable y una identidad bien consolidada, como la cooperativa ARTXARA, que gozaba además de la confianza de los productores locales, facilitó notablemente las tareas de coordinación e intermediación</p> <p>Productores: importancia de cuidar el proceso y las relaciones</p>



	Madrid km0	FARMIDABLE	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Rol gobierno y política pública	<p>Independencia frente a los partidos políticos; al inicio, los procesos y agentes dinamizadores de la agroecología de la CAM se incorporan a la administración e impulsan el proyecto MARES como un proceso de acompañamiento a las necesidades del movimiento agroecológico de Madrid</p> <p>Tras el cambio político del Ayuntamiento en 2019, volvió a la situación habitual, que es de apoyo nulo de las políticas públicas a la alimentación sostenible. En la Comunidad de Madrid, quitando la primera convocatoria de GOs, es destacable el hecho de que nunca ha habido políticas específicas de apoyo a la alimentación sostenible.</p>	<p>No existe en la Comunidad de Madrid una política pública para el fomento de canales cortos, de la alimentación local y agroecológica y de la gestión de los desperdicios alimentarios. Esto hace que se busquen soluciones desde el sector privado</p>	<p>En ambos casos se contó con apoyo público para el impulso de ambas iniciativas: convocatorias de ayudas de la Medida 16- <i>Cooperación</i> del Programa de Desarrollo Rural (PDR) de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2015-2020 (Gobierno Vasco, 2015). El PDR es cofinanciado entre las administraciones vascas (Gobierno vasco y las Diputaciones Forales de las tres provincias vascas) y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), dentro de la política de desarrollo rural de la Política Agraria Común (PAC). Los recursos obtenidos fueron destinados a financiar los costes administrativos y de organización en los que se iba a incurrir durante las primeras fases del proyecto</p>	



	Madrid km0	FARMIDABLE	SAREKO	ELIKAGUNE 2.0
Relaciones de poder - implicación de los distintos actores	<p>Los proyectos tienen derechos distintos (socias vs. clientes) pero queda pendiente definir y diferenciar estos derechos y deberes</p> <p>Entre el núcleo de socias se ha generado una relación de confianza y de apoyo mutuo</p>	<p>El interés de adhesión de los productores a la plataforma se debe a las expectativas del uso de la tecnología para la compra on-line sobre las nuevas tendencias de consumo</p> <p>(Indicios) de existencia de competencia entre algunos productores que vendían los mismos productos</p> <p>Labores de concienciación a consumidores por parte de Farmidable a través de las comunidades de consumo y desde el hub (centro de acopio)</p> <p>Se tenía una propuesta de “crowdfundig activo” para buscar un mayor involucramiento de los consumidores</p> <p>Reto: combinación del enfoque empresarial con objetivos de impacto económico y social</p>	<p>Entre los productores: relación previa que facilita la organización colectiva. Relaciones inequitativas y de negociación de precios frente al sector de la restauración.</p> <p>Al interior del sector hostelero: no existe una relación de confianza y la articulación interna es muy pequeña.</p> <p>Se impulsaron visitas de los restaurantes a las fincas para mantener relaciones directas y crear lazos de confianza</p> <p>EKOLURRA y BIOLUR (como parte del GM) tienen una trayectoria compartida de proyectos y espacios de trabajo comunes desde hace décadas.</p> <p>Sin embargo, aunque exista cierta confianza mutua, también mantienen visiones divergentes en ciertas cuestiones.</p> <p>Hay algunos casos de restaurantes que comparten una filosofía más afín con los productores dando lugar a una relación de cooperación y apoyo mutuo</p> <p>No existe una percepción de proceso, manteniendo una dinámica de las reuniones excesivamente</p>	<p>Existe una relación orgánica entre el ayuntamiento de Azpeitia y la Asociación de Desarrollo Rural URKOME (el ayuntamiento es miembro de la misma, junto a otros diez ayuntamientos de la comarca, y otros agentes sociales) lo que no ha impedido que existan ciertos problemas de coordinación entre ambos agentes, debido principalmente a la delimitación de funciones y responsabilidades</p>



Reflexiones finales

El punto de partida de este trabajo es el presupuesto de que, en el ámbito de la construcción de sistemas alimentarios alternativos, la logística y distribución constituye uno de los principales factores limitantes del salto de escala. Hipótesis que se ha visto reforzada durante los últimos años a raíz de la crisis provocada como consecuencia de la pandemia del covid19 (Sanz-Cañada y Dorrego, 2022).

En este sentido, y de cara a extraer elementos y lecciones que favorezcan el salto de escala y la sostenibilidad de las redes alimentarias alternativas, es que se han analizado de manera comparada cuatro iniciativas de *food hubs* o centros logísticos, surgidas todas ellas en el estado español, desde la perspectiva de la gobernanza territorial como uno de los retos fundamentales para este tipo de redes alimentarias.

El objetivo principal de la gobernanza territorial es la gestión de las dinámicas territoriales mediante el pilotaje de múltiples actores con distintos horizontes e intereses (Davoudi et al., 2008).

Se trata, por tanto, de poner el foco del salto de escala en procesos sociales que tienden a la redistribución del poder y de la toma de decisiones entre los distintos actores y eslabones de la cadena alimentaria (Oñederra et al., 2020).

De la sistematización y comparación de los cuatro casos de centros logísticos extraemos varios de los aspectos clave que se presentan a la hora de afrontar los retos del salto de escala y de la sostenibilidad de los procesos.

En primer lugar, se constata que un contexto político favorable o un sector público / administraciones conscientes que acojan procesos participativos impulsados por la sociedad civil, de abajo a arriba, es un elemento importante para el impulso de este tipo de iniciativas.

Como segundo elemento destacable, se apunta a la exploración de las motivaciones entre los distintos actores y al conocimiento mutuo de sus diferentes intereses para ver si estos se encuentran alineados y van más allá de objetivos instrumentalistas y/o económicos.

Un tercer aspecto a resaltar es la importancia de la figura de una persona intermediaria y/o dinamizadora de los procesos en los diferentes espacios de decisión de estas redes. La dinamización entendida como mecanismo para la toma de decisiones, de creación de una identidad común y de conocimiento colectivo a través de la participación, de apropiación y conciencia de los procesos, entre otros. En este punto, es fundamental también resaltar la



necesidad de crear o fomentar estructuras colaborativas que faciliten el flujo de información y el conocimiento mutuo entre los distintos agentes participantes de las redes o centros logísticos.

La construcción de confianza entre los actores que hacen parte y participan del *food hub* es, asimismo, otros de los elementos destacables. Las relaciones personales basadas en la confianza son parte esencial de estos centros logísticos pudiendo garantizar la sostenibilidad y el éxito del salto de escala. No obstante, estos procesos de diálogo y de conocimiento que permiten generar relaciones de confianza e incorporar mecanismos de tomas de decisiones y de reparto de roles y responsabilidades son lentos y laboriosos pero, al mismo tiempo, necesarios para emprender saltos de escala y para la durabilidad del modelo.

La falta de visibilización del rol y visión de las mujeres en este tipo de redes alimentarias alternativas también es un reto pendiente y un aspecto central en el aporte de algunas claves relacionadas con nuevas formas de organización y funcionamiento en base a otros principios y valores. En muchos casos estos principios están más relacionados con la colaboración, el apoyo, la escucha y el cuidado de los procesos y las relaciones.

Todos estos elementos plantean la necesidad de desarrollar enfoques multidimensionales y holísticos al interior del sistema alimentario. Esto implica crear espacios y herramientas que superen la exclusión, los desequilibrios en las relaciones de poder de cara a promover la negociación y codecisión (Rossi, 2017). Todo ello para permitir canalizar conflictos e intereses más allá de lo productivo.

Fomentar los trabajos de sensibilización y formación de la sociedad civil en un contexto de desinformación sobre los modelos agroalimentarios que permita el avance hacia visiones compartidas de la red y del sistema alimentario puede ser una estrategia a desarrollar en paralelo para facilitar la gobernanza y las innovaciones sociales en este ámbito.

Por último, otro punto es que más allá de los sectores protagonistas de estas redes alimentarias es necesaria la identificación de alianzas estratégicas y otros actores clave que colaboren y se articulen en torno a los centros logísticos. En este sentido, la necesidad de afianzar relaciones estratégicas y la importancia del papel de las instituciones para asegurar un salto de escala vertical.



Referencias Bibliográficas

- Barham, J.; Tropp, D.; Enterline, K.; Farbman, J.; Fisk, J.; Kiraly, S. (2012). *Regional Food Hub Resource Guide*. U.S. Dept. of Agriculture, Agricultural Marketing Service. Washington, DC.
- Barnett, M.L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility, *Academy of Management Review*, 32: 1-50.
- Chiffolleau, Y. (2019). *Les circuits courts alimentaires*. Toulouse: Editions Érès
- Chiffolleau, Y. & Touzard, J.M. (2014). Understanding local agri-food systems through advice network analysis, *Agriculture and Human Values* 31, 1, 19-32.
- Davoudi, S., N. Evans, F. Governa, M. Santangelo (2008) Territorial Governance in the making approaches, methodologies, practices. In *Boletín de la A.G.E. Nº 46*, pp. 33-52
- Dorrego, A. (2021) Informe final de los estudios de caso sobre sistemas agroalimentarios en la Comunidad de Madrid: Innovación social y Gobernanza Territorial. Proyecto FONTAGRO
- De Bernardi, P., & Tirabeni, L. (2018). Alternative food networks: sustainable business models for anti- consumption food cultures. *British Food Journal*, 120(8), 1776–1791.
- Gilly, J.P. & Wallet, F. (2005). Enchevêtrement des espaces de régulation et gouvernance territoriale, *Revue de l'Économie Régionale et Urbaine*, 5: 699-722.
- Jara, O. (2014). *La sistematización de experiencias. Práctica y teoría para otros mundos posibles – Democracia Global (Alforja y Concejo de Educación de Adultos de América Latina CEAAL)*.
- Feagan, R. (2007). The place of food: mapping out the 'local' in local food systems. *Progress in Human Geography*, 31(1), 23–42.
- Friedmann, H. (2005). Feeding the Empire: The Pathologies of Globalized Agriculture. *The Empire Reloaded Socialist Register*, 41. <https://socialistregister.com/index.php/srv/article/view/5828>
- Goodman, D., Dupuis, E.M., & Goodman, M.K. (2014). *Alternative Food Networks. Knowledge, Practice, and Politics*. New York: Routledge (2nd ed.).
- Harrington, H. F. (2018). *A Study of Food Hub Buyers in Vermont: Motivation, Marketing, and Strategy* [M.S., The University of Vermont]. <https://search.proquest.com/docview/2033382459/abstract/F4DFB0EA06374788PQ/33>
- Jiménez, L.; del Valle, J.; Morán, N.; Clemente, R.; Medina, A (2019) *La producción agroecológica en la Comunidad de Madrid. Radiografía del presente y una mirada hacia el futuro*. Fundación Carasso y Germinando, Madrid: <https://germinando.es/presentamos-el-primer-informe-sobre-agroecologia-en-la-comunidad-de-madrid/>



- Maye, D., Holloway, L. & Kneafsey, M. (2007). *Alternative Food Geographies*. Oxford: Elsevier.
- Méndez, R., & Monteserín, O. (2017). Redes alimentarias alternativas en grandes ciudades: los mercados de productores agrarios en Madrid. *Cuadernos Geográficos*, 56, 193-216.
- Morley, A.; Morgan, S.; K., Morgan (2008) *Food Hub: The "missing middle" of the local food infrastructure*. Brass Center, Cardiff University
- Mundler, P., & Laughrea, S. (2016). The contributions of short food supply chains to territorial development: A study of three Quebec territories. *Journal of Rural Studies*, 45, 218–229.
- Oñederra- Aramendi, A.; Begiristain- Zubillaga, A. – Malagón - Zaldúa, E. (2020): El Centro de Acopio SAREKO: Aprendizajes para gobernanza de las redes agroalimentarias alternativas en un salto de escala. *Estudios Geográficos*, 81 (289), e052, <https://doi.org/10.3989/estgeogr.202066.066>
- Raymond, R. (2008) *Agreements and controversies around the notion of territorial governance bibliographic of a fashionable notion*. In *Int. J. Sustainable Development*, Vol. X, Nº X
- Rosset, P. y Altieri, M. (2018). *Agroecología. Ciencia y política*. Icaria, Barcelona.
- Rossi, A. (2017) *Beyond Food Provisioning: The Transformative Potential of Grassroots Innovation around Food*. *Agriculture*, 7(1),6.
- Sánchez, J.L, y J., Sanz-Cañada (2021) *Las redes alimentarias sostenibles como cadenas de valores para la transición agroecológica y alimentaria: implicaciones para las políticas públicas territoriales (ALISOS)*. Memoria de proyecto. Convocatoria Plan nacional
- Sánchez, J.L. (2009). *Redes alimentarias alternativas: concepto, tipología y adecuación a la realidad española*. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 49, 185-207.
- Sanz-Cañada, J., A. Dorrego (2022) *Centros logísticos asociativos para el salto de escala de las redes alimentarias alternativas en la bio-región de Madrid (borrador de capítulo)*. Proyecto FONTAGRO
- Teixeira, F. S. L. (2014). *Circuitos Curtos Agroalimentares em Portugal: estudo de casos*. Lisboa: Instituto Universitário de Lisboa.
- Torres-Salcido, G. & Sanz-Cañada, J.(2018). *Territorial governance. A comparative research of Local Agro-Food Systems in Mexico*, *Agriculture*, 8 (2): 18; doi:10.3390/agriculture8020018
- Torre, A. & Traversac, J.P. (2011). *Territorial governance: Local Development, Rural Areas and Agrofood Systems*. Physica-Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Wassenhoven, L. (2008) *Territorial governance, participation, cooperation and partnership: a matter of national culture?* In *Boletín de la A.G.E.* Nº 46, pp. 53-76



Instituciones participantes



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



www.fontagro.org

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org