

Mercados innovadores de la agricultura familiar

Experiencias en Argentina, Bolivia y España



Códigos JEL: Q16

Mercados innovadores de la agricultura familiar : experiencias en Argentina, Bolivia y España / Soledad Duré ... [et al.] ; compilación de Francisco Rodríguez ... [et al.]. -1a ed. - Posadas : Universidad Nacional de Misiones ; Washington DC : FONTAGRO - Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria, 2023. Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-766-214-0

1. Agricultura Familiar. 2. Innovaciones. 3. Argentina. I. Duré, Soledad. II. Rodríguez, Francisco, comp.
CDD 630.9

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 Francisco Rodríguez, Verónica Carrapizo, María Florencia Chávez y María Laura Viteri.

Diseño gráfico: Sara Paoletti

Corrección de estilo: María Ferreyra

Edición general e ilustraciones: Sebastián Prevotel

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 de-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



Mercados innovadores de la agricultura familiar

Experiencias en Argentina, Bolivia y España

Índice

- 7 Prólogo**
- 9 Introducción**
- 17 Aproximaciones para el estudio de procesos de innovación comercial y agregado de valor**
Francisco Rodríguez, María Laura Viteri, Carlos Cowan Ros, Ariel García, Verónica Carrapizo y Florencia Chavez
- 39 Experiencias en Argentina**
- 41 **Red de ferias y comercializadora La Justa (La Plata, Buenos Aires)**
Soledad Duré, Sergio Dumrauf, Natalia Drago, Belén Sendín
- 71 **Feria de huerteros de Tucumán (San Miguel de Tucumán)**
Alejandro Ríos, Verónica Carrapizo, María Laura Viteri
- 97 **Experiencias de innovación comercial, productiva y organizacional de productores familiares (Mar del Plata, Buenos Aires)**
María Eugenia Barrientos, Cecilia Inés Aranguren, María Laura Viteri, Laura Cendón
- 125 **Procesos de innovación en la producción de quesos artesanales (Amblayo, Salta)**
Florencia Chavez, Verónica Carrapizo, Ana Müller, Mónica Chavez, Gonzalo Bravo
- 157 **Consorcio Esperanza Yerbatera: articulando y fortaleciendo cooperativas (Misiones)**
Francisco Fabio, Rosana Bogado, Juan Octavio D'addario, Javier Gortari, Alejandro Oviedo, Francisco Rodríguez
- 189 **Un mercado de frutas y verduras de la agricultura familiar (Malvinas Argentinas, Buenos Aires)**
Florencia Radeljak, Martín Bruno, Sebastián Grenoville

217 Experiencias en Bolivia

- 219 **Sistema participativo de garantía con enfoque de autosostenibilidad local (Palos Blancos, La Paz)**

Nancy Coparicona

- 259 **EcoTambo: producción, comercialización y consumo de productos agroecológicos (La Paz)**

Caciano Calcina Alanes, Nelson Tapia

289 Experiencias en España

- 291 **Centros logísticos para el salto de escala de las redes alimentarias alternativas (Madrid)**

Javier Sanz Cañada, Ana Dorrego Carlón

- 317 **Sareko y Elikagunea 2.0: experiencias de redes alimentarias alternativas (Gipuzkoa, País Vasco)**

Aintzira Oñederra Aramendi, Mirene Begiristain Zubillaga, Eduardo Malagón Zaldúa

- 339 **Recomendaciones y hallazgos en los centros logísticos de la agricultura familiar**

Javier Sanz Cañada y Eduardo Malagón Zaldúa

347 Análisis comparativo y recomendaciones

- 349 **Identificación y caracterización de prácticas comunes de gestión de procesos de innovación para el agregado de valor y el acceso al mercado**

Ariel García y Carlos Cowan Ros

- 401 **Recomendaciones para el fortalecimiento de las estrategias comerciales de la agricultura familiar**

Francisco Rodríguez, Carlos Cowan Ros, Ariel García, María Laura Viteri, Sergio Dumrauf

417 Sobre los autores

Recomendaciones y hallazgos en los centros logísticos de la Agricultura Familiar

ESPAÑA

Javier Sanz Cañada y Eduardo Malagón Zaldúa

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

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

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

Las nuevas fórmulas de institucionalidad cooperativa en logística y distribución de alimentos sostenibles, como son los *food hubs*, centros logísticos o centros de acopio de los productores agroecológicos locales, constituyen innovaciones sociales que pueden ser convenientemente impulsadas por

las políticas públicas. La tipología predominante de innovaciones sociales es, para el conjunto de los cuatro casos de España, el hecho de constituir nuevas iniciativas asociativas organizadas de pequeños agricultores, ganaderos y productores artesanos de alimentos en el ámbito de la comercialización de productos locales, artesanales y, en una parte significativa, agroecológicos. Son, generalmente, producidas por procesos participativos de abajo a arriba, salvo en el caso de Farmidable, cuyo capital estaba formado por tres socios.

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

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



Stand de Sareko en la feria Bioterra 2019 (E. Malagón).



Centro logístico Madrid km0 (I. Fernández Morales).

1. Sanz Cañada, Javier y Yacamán Ochoa, Carolina (2022). Logística y distribución asociativa; en Puigdueta, I., Torremocha, E. y de la Cruz, J.L. (coords.) "Libro blanco de la alimentación sostenible en España". Madrid: Fundación Alternativas y Fundación Carasso: 209-226
Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/359091799_Logística_y_Distribución_Asociativa

En lo que concierne a los casos de estudio en Madrid, Madrid Km0 es un centro logístico de productores agroecológicos, impulsado por la dinamización inherente a un proyecto de la UE liderado por el Ayuntamiento de Madrid, Mares: integra funciones de recepción de mercancía, *picking*, almacenamiento, gestión de pedidos y transporte hasta el punto de entrega o de venta. Asimismo, se está comenzando a poner en marcha una comercializadora, en un proceso innovador que añade a las funciones logísticas las relativas al comercio mayorista: se ha elaborado un catálogo común y se va a realizar una comercialización conjunta que suma las carteras de clientes.

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

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

1. Personal especializado en la dinamización

En el arranque y en la andadura de las iniciativas de logística asociativa del proyecto Fontagro en España, ha resultado decisivo el acompañamiento realizado por personal especializado en la dinamización del proceso participativo y en la gestión empresarial. Los programas de subvención de personas dinamizadoras y/o de gerentes han de tener una duración limitada a varios años, hasta que los proyectos caminen solos o que los costes salariales acaben siendo asumidos por la cooperativa al acabar dicho periodo. Las políticas de desarrollo rural del gobierno vasco, que han empleado fondos de la Unión Europea para medidas de cooperación e innovación agroalimentaria, han financiado en Sareko y Elikagunea la contratación de personas dinamizadoras de las respectivas iniciativas, aunque, en el caso de Elikagunea, la dinamización fue inicialmente financiada por el propio ayuntamiento. El Ayuntamiento de Madrid financió la dinamización de Madrid Km0 mediante el proyecto Mares, que dispuso de una subvención de la UE.

Finca Sakona, proveedores de Elikagunea (Azpeitia), País Vasco (I. Fernández Morales).

El acompañamiento técnico y la formación sobre reglamentación técnico/sanitaria de los alimentos en centros logísticos y en el transporte, así como sobre los aspectos jurídicos, ha constituido también una política muy efectiva en el apoyo a los productores en las primeras fases de desarrollo de un centro logístico asociativo.



2. Apoyo a las inversiones en capital fijo

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

Estas inversiones en capital fijo en los *food hubs* se refieren a las propias infraestructuras y equipamientos que se sitúan en el interior de las naves del centro logístico (estanterías, cámaras frigoríficas, carretillas elevadoras, traspalets, mesas de *picking*, escaleras, zonas de oficina, etc.), pero también a los vehículos bajos en emisiones, isotermos o refrigerados, que se requieren para realizar un reparto sostenible. En etapas de desarrollo más avanzadas de los *food hubs*, se generan otras demandas de inversión en instalaciones complementarias al centro logístico, como pueden ser los obradores, las cocinas comunitarias o las instalaciones de logística inversa de restos vegetales compostables.

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

3. Compra pública alimentaria

La compra pública alimentaria, que es una política con un alto efecto motor en el fomento de la alimentación sostenible, ha de armonizarse con una política de impulso a los *food hubs*. Múltiples son los obstáculos que han de salvar los agricultores individuales de pequeña dimensión para satisfacer directamente esta demanda: las altas y continuas necesidades de suministro diario en cantidad y variedad, el nivel de servicios solicitados de preelaboración (lavados, cortados, pelados, conservados o congelados), la normativa higiénico sanitaria, el precio, etc. Estos obstáculos sólo pueden ser salvados mediante el apoyo sincrónico de las políticas de compra pública con las políticas de impulso a iniciativas de logística asociativa, que estructuren mejor la oferta e impidan que existan desfases temporales entre la oferta y la demanda a escala local.

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

Productores de Quesería Jaramera, ubicada en la localidad de Torre-mocha del Jarama en la Comunidad de Madrid, socios de Madrid Km0 (I. Fernandez Morales).



4. Estrategias de digitalización

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

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

Madrid Km0 forma parte de una asociación de centros logísticos agroecológicos asociativos españoles, Giasat, que está llevando a cabo un proyecto

de digitalización para sus *food hubs*, con financiación de la Fundación Carraso, que es una institución filantrópica privada dedicada al fomento de la alimentación sostenible en España y Francia. En el caso de Farmidable, fueron, precisamente, la plataforma de compra en línea y la logística de última milla la base de sus innovaciones digitales.

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

5. Gobernanza ascendente e inclusiva

La gobernanza ascendente e inclusiva, de abajo a arriba, es vital para emprender el salto de escala de la alimentación sostenible, por ser condición necesaria de la durabilidad de los procesos de acción colectiva. Parece conveniente prestar atención a la identificación de valores y principios comunes, a la construcción de relaciones de confianza entre los participantes y a la cooperación entre los actores. Esto puede implicar una reconstrucción de la cadena de valor alimentaria, generando redes basadas en relaciones más cooperativas e igualitarias. En este sentido, la cristalización de los procesos de toma de decisiones ascendentes es lenta pero imprescindible, como lo son todos los procesos de democracia participativa. Aquí deviene esencial el papel de la dinamización. La participación, la coordinación entre los agentes, el apoyo mutuo y la profesionalización son aspectos juzgados ineludibles para la gobernanza de un centro logístico cooperativo en nuestros casos de estudio, sobre todo si surgen desde la iniciativa de los productores.

La creación de un modelo de gobernanza territorial con una cierta densidad de relaciones de colaboración, que facilite la creación de alianzas, es una estrategia que se está asentando lentamente, pero con firmeza, en el caso de Madrid Km0 y de Elikagunea, así como en el caso de Sareko hasta la llegada de la pandemia. Sin embargo, el modelo no pudo cristalizar en el caso de Farmidable, que cerró sus puertas por problemas de gobernanza. Las administraciones locales pueden jugar también un papel fundamental, directamente, o bien, indirectamente (a través de agencias en las que participen también otras organizaciones) en el impulso a estos procesos de creación de redes alimentarias alternativas.