

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

Producto 2. Informe con 12 estudios de caso concluidos

**Plataforma Logística On-Line de Distribución de Alimentos
Locales Farmidable**
Primeras conclusiones y lecciones aprendidas

Autores: Aintzira Oñederra y Javier Sanz Cañada

Coordinación: Javier Sanz Cañada

2020





Códigos JEL: Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un programa de cooperación administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), pero con su propia membresía, estructura de gobernabilidad y activos. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por Aintzira Oñederra y Javier Sanz Cañada
Coordinación: Javier Sanz Cañada
Edición: Federico Miri

Copyright © 2020 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Esta publicación puede solicitarse a:

FONTAGRO

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org

www.fontagro.org





Resumen

Farmidable es una start-up que se define como una plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales, de temporada y de calidad procedentes de pequeños productores, que distribuye preferentemente a comunidades de consumo madrileñas, tales como centros educativos y empresas. *Farmidable* fue fundada por tres socios que comparten el capital de la empresa y comenzó su andadura a comienzos de 2017. El proyecto se materializa en la realización de repartos semanales mediante cestas abiertas de productos a diferentes comunidades de consumo (40 antes de comenzar la pandemia). Su método de distribución y su esquema de formación de precios son semejantes a los que realiza *¡La Colmena que dice sí!*: los productores deciden el precio al que van a ser remunerados, al que se le añade un porcentaje que ha fluctuado entre el 15 y el 30%, en calidad de costes logísticos y de comercialización de la plataforma, para convertirlo en precio de venta al consumidor. La crisis de la Covid hizo que incrementara fuertemente el número de pedidos y el gasto por pedido, pero además hubo que transformar las entregas a las comunidades de consumo en entregas domiciliarias.

Desde una óptica de innovación social, *Farmidable* pretende fomentar el bien común mediante el fomento de las pequeñas producciones locales, el empleo en la empresa a madres desempleadas de familias monoparentales, la mejora de la movilidad sostenible de última milla mediante camionetas de emisiones 0 o de bicicletas, la dedicación de un 3% de las ventas a obras sociales, así como por el hecho de que forma parte del *Mercado Social de Madrid*, que consiste en una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, constituida por empresas y entidades de economía social y solidaria y consumidores. Sin embargo, la mayoría de los proyectos que abastecen a *Farmidable* muestran que necesitan ampliar la producción para optimizar costes, pero que, para ello, deben abordar una gran variedad de canales de distribución, entre ellos *Farmidable*.

Palabras clave

Innovación social, gobernanza territorial, food hub, logística asociativa, agroecología, mercado de productores



1. Caracterización de los proyectos que muestran interés por la Plataforma Logística

Farmidable se define como una plataforma logística on-line de distribución de alimentos locales (tendiendo a km0) y de temporada a colectividades tales como centros educativos y empresas (las comunidades de consumo). Es una start-up, fundada por tres socios que comparten el capital de la empresa, que se funda en noviembre de 2016 y comienza su andadura a comienzos de 2017 en Las Rozas (Madrid) con el objetivo de crear una plataforma logística on-line (www.farmidable.es) de distribución de alimentos locales (tendiendo a km 0) y de temporada a comunidades de consumo que por el momento se especializan en colectividades tales como colegios y empresas. El proyecto se materializa en la realización de repartos semanales mediante cestas abiertas de productos a las diferentes comunidades de consumo. Su método de compra y distribución es semejante al que realiza “La Colmena que dice sí!”.

La iniciativa ha crecido y continúa haciéndolo: actualmente, las comunidades de consumo, contando con las que están en formación, son 17. El precio percibido por los agricultores es decidido por ellos mismos y a esta cantidad se le añade un 15% para convertirlo en precio de venta al consumidor: 12% se destina a Farmidable para remunerar la actividad empresarial y un 3% a obras sociales. Asimismo, forma parte, entre otras iniciativas sociales, del Mercado Social de Madrid, que consiste en una red de producción, distribución y consumo de bienes y servicios, constituida por empresas y entidades de economía social y solidaria junto con consumidores. Mediante el desarrollo de la economía local, la creación de empleo de calidad para las mujeres o el uso de transporte sostenible para la distribución, entre otras cuestiones, se pretende fomentar el bien común. Se ha creado un hub (centro de acopio, tienda y centro de trabajo) en el centro de Las Rozas para optimizar la plataforma logística de la distribución de alimentos locales, debido a que de las 15-17 comunidades que existen actualmente se pretende ampliar el proyecto a unas 40 comunidades.

1.1 Producción

A continuación, se presenta una tabla con las características generales de los tres proyectos productivos examinados en Farmidable. Pese a la diferencia de sector en el que cada uno trabaja -uno en el avícola, otro en el bovino y el otro en el hortícola- los tres muestran similitudes que, con los debidos matices, nos dan una caracterización de los proyectos productivos que distribuyen por medio de Farmidable.



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

Nom bre proye c-to	Anti- güed ad proye cto	Super- ficie	Nº emple- a-dos	Modelo pro- ductiv o	Modelo comercialización	Relación con farmidabl e	Certificac ión
EGGO VIDA	2015	1.450 gallinas	2 produc- tores (familia res)	Producci ón avícola	venta directa por medio del puesto en el mercado de Vallehermoso, obradores ecológicos, tiendas convencionales, grupos de consumo, Farmidable, mercados	desde el comienzo	certificació n ecológica oficial
VACA NEGR A	desde 2000 en ecológ ico	200 vacas, 550- 600 ha	3 herman os y 3 emplea- dos	Ganader ía de vacuno (carne)	online a particulares, grupos de consumo, puesto en el mercado de Vallehermoso, Las Colmenas, Farmidable, restaurantes, carnicerías y tiendas (ecológicos/convencion ales), comedores escolares, mercados, reparto a tiendas de otras comunidades	se acaban de incorporar recienteme nte	certificació n ecológica oficial y la indicación geográfica protegida (Ávila y Sierra de Guadarram a)
TIERR A BIO		unas 50 ha (3 ha en Madrid)	1 product or y entre 10-20 emplea dos	huerta	tiendas, restaurantes, catering, grupos de consumo, a diversos agricultores	se acaban de incorporar recienteme nte y es socio	certificació n ecológica oficial

Los dos proyectos ganaderos funcionan como modelos familiares de producción. Por un lado, Eggo Vida cuenta con dos productores y por el otro Vaca Negra, aunque cuenta con 3 empleados, se reconoce como una empresa familiar cuyo origen es la transmisión de la explotación bovina del padre a sus hijos. La producción se caracteriza por cumplir con estándares ecológicos. El alimento de los animales, tanto el de las gallinas en el caso de Eggo Vida, como el de las vacas en



el de Vaca Negra, no depende de la industria del pienso animal. Lo que se busca es un producto de calidad, y por ello, se escoge un pienso fuera del mercado convencional, se pretende que el producto sea valorado y diferenciado por estas características.

“Incluso el pienso que utilizo yo lo fabrican para mí solo, yo no le pago a ninguna empresa, éste tiene semilla de girasol, más hoja y por tanto contenido de Omega 3, y por lo tanto, el huevo sabe más (...) Muy parecidas en tamaño [respecto a un huevo estándar] pero no en color y eso quiere decir que hay variedad” (Eggo Vida)

En la anterior cita se identifican algunos de los criterios que se defienden en un proyecto de producción ecológica; además del sabor y la variedad, se suma la frescura, es decir el tiempo transcurrido entre la producción, en este caso la puesta del huevo, y la venta. Para Vaca Negra, además del sabor, se defienden también características propias del modelo productivo, en este caso las que son intrínsecas a las razas bovinas autóctonas: longevidad y rusticidad. Los dos proyectos tienen en común una relación inversamente proporcional entre la cantidad de producción y la calidad, tanto una producción con gallinas experimentadas (Eggo Vida no cambia de lote cuando éstas envejecen y devienen menos productivas) como la producción con razas bovinas autóctonas, ya que implica una disminución en la producción, pero garantiza mayor calidad y una responsabilidad con la vida y biodiversidad animal.

“Y bueno la idea es que estas vacas producen menos kilos, pero de mejor calidad, así que la gente las cruza y recruza y al final tienes problemas que desvinculas de los beneficios de las razas autóctonas, que son muy longevas, más rusticas” (Vaca Negra)

Ante esta elección de menor producto y mayor calidad, los proyectos de producción deben subir el precio, intentando poner en valor los criterios citados anteriormente. Esto condiciona los canales de distribución que deben utilizar: la venta directa, el pequeño comercio, los mercados, las plataformas logísticas (La Colmena, Farmidable), los grupos de consumo, y el sector de la restauración y hostelería.

El tipo de producto y los criterios promocionados por estos proyectos requieren de una comunicación constante con el cliente final, con el fin de que el producto sea valorado se debe dar a conocer todo el trabajo realizado y las condiciones en las que se da. Aunque estos proyectos utilizan la certificación como manera de comunicar sus criterios, no consideran que sea suficiente dado que creen que hay problemas con la lógica de la certificación. Dichos inconvenientes no permiten una clara diferenciación entre sus productos y los productos convencionales. Es por ello que se considera fundamental la comunicación directa que establecen con los clientes finales, aunque esto añade una carga más de trabajo a sus proyectos.

De un lado, Eggo Vida, dadas las características del producto y el modelo de producción, pretende fomentar la venta directa. Esto con el fin de minimizar los gastos y complicaciones que representa



la distribución del huevo. El proyecto participa también en mercados, con el objetivo de vender, y al mismo tiempo crear contactos y clientes para posteriormente fidelizarlos en la propia tienda ubicada en el mercado de Vallehermoso. El proyecto ha trabajado en el sector de la hostelería y la restauración, a partir de esa experiencia, Eggo Vida reconoce que este canal se ve condicionado por la alta demanda y además la priorización del precio. En el caso de restaurantes gourmets capaces de apreciar el producto, el modelo de pequeña producción no logra abastecer la demanda y para llegar a hacerlo se vería inmerso paulatinamente en un proceso de intensificación:

“He estado hablando con algún restaurante más gourmet, pero es que no tengo producción para servir, por la cantidad más que nada, llega un momento en el que... tengo lo que tengo... debería hacer otra nave, eso implica el doble de tiempo, entonces necesitaría a otra persona...” (Eggo Vida)

En el caso de Vaca Negra, el tipo de canales que utiliza son los mismos y además sacan provecho de su propia página web para comercializar el producto. La venta a las tiendas y a los restaurantes no está determinada por una exclusividad ecológica, se trata, como en el caso de Eggo Vida, de tiendas no necesariamente afiliadas a lo ecológico, pero que buscan calidad en sus productos. Vaca Negra no presenta los problemas que Eggo Vida manifiesta en el trabajo con el sector de la restauración, pero se debe tener en cuenta que el modelo de producción de Vaca Negra ya tuvo el tiempo necesario para escalar y ampliar el volumen de producción. Esto implicó la contratación de empleados fuera del círculo familiar.

El perfil de consumidor de los proyectos de producción es en general del consumidor fiel y concienciado, que luego de hacer una compra directa constante nota no solo la calidad sino el buen precio del producto, el cual resulta más rentable si se realiza la compra directamente al productor más que a los intermediarios. En muchos casos, dicho contacto directo con el cliente final se convierte en una relación personal, lo cual facilita la promoción del producto, y la confianza y fidelidad con nuevos clientes.

En cuanto a la distribución de sus productos, este tipo de proyectos comparten las problemáticas más comunes: incapacidad de distribuir a sectores alejados y dificultades para organizar los horarios de los pedidos. A éstos se suman problemáticas propias de cada uno de los proyectos, por ejemplo, en el caso de Eggo Vida, se trata de un producto frágil y complejo en su distribución. En cuanto a Vaca Negra, la distribución pasa dos filtros: el matadero y la sala de despiece, para luego ir a Mercamadrid desde donde se distribuye a toda la comunidad.

Los proyectos productivos ganaderos abren y cierran el ciclo de la cadena alimentaria: van desde la producción, teniendo en cuenta el origen de los alimentos de sus animales, hasta la venta del producto, lo cual también repercute en el precio, en los costes y en la logística que requieren.



Por su parte, el proyecto hortícola Tierra Bio presenta otras especificidades, dada la diferencia entre el producto de huerta y la ganadería. Sin embargo, existen similitudes generales tales como la concepción del proyecto como un negocio familiar que, pese a que la contratación puede variar entre 6 y 12 trabajadores -dependiendo de la temporada de cultivo, colecta y la temporada de invierno-, es pensado como un negocio familiar. El proyecto viene de una tradición generacional que avanza en la medida en que puede ser transmitido a las nuevas generaciones.

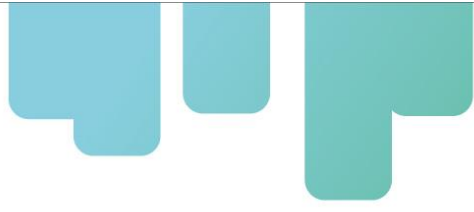
“tenemos unas 50 hectáreas... ahora voy a ampliar, ahora que está Adrián conmigo, me ha venido arriba y el chaval responde, eso ha salido a mí. La verdad me ha... porque ya es diferente, sabes lo que, es decir: “eso lo haces tú”, “tu aprendes o te ayudo” y ya está y además es un joven al que le gusta el trabajo” (Tierra Bio)

La producción y la comercialización están organizadas a partir de las posibilidades y condiciones climáticas, al igual que las condiciones del terreno, tal y como se ilustra en la siguiente cita:

“Hombre yo también cuando, es que hago unos pocos productos en grandes cantidades, entonces esos los saco por palés, ahora por ejemplo he plantado brócoli en Teruel, el último ya, y bueno aún plantaré una media hectárea más, cuando nos deje el tiempo, y eso viene en julio, entonces ya no hay brócoli, eso lo saco pues lo llevo a Cataluña, Barcelona, Tarragona, Alicante, Granada (...) esos productos necesitan mucho frío y suerte, porque igual lo tengo que labrar antes de... porque cada 3-4 años, una vez te sale y el resto no, claro pero yo lo hago porque me interesa por la distribución, porque yo hago eso judía y guisante tardío, todo eso lo tengo en julio, que en ningún sitio se tiene porque no se puede, la floración es muy complicada... y luego empiezo en septiembre otra vez, solo dejo agosto. El mes muerto es agosto. (...) Yo en invierno no trabajo en el campo, empiezo otra vez en verano” (Tierra Bio)

En dicho contexto de producción y teniendo en cuenta que se trata de huertas ecológicas, el trabajo tiene otro tipo de condiciones. En primera medida, como ya se menciona anteriormente, el número de trabajadores varía según las temporadas. También los trabajos de la jornada pueden ser variados estimando que hay tareas que demandan más esfuerzo que otras; en dichos casos la organización varía para facilitar y motivar a los trabajadores. Se reconoce que, en ciertas temporadas, si se organiza y distribuye de manera errónea el trabajo, y si no se reconoce moral y económicamente a los trabajadores, las condiciones físicas del trabajo pueden suponer un problema para el rendimiento tanto del trabajador como del proyecto.

“A mi no me gusta echarle nada a los campos, incluso en ecológico, ni orugas ni insectos... solo paseos y ya está. Entonces yo le digo a la gente: trabaja por la mañana, que hay gente que funciona muy bien con la herramienta, bueno trabajamos 3 o 4 horas un poco más fuerte y venga otro con el tractor, a ver las puestas, en un paseo, ya no estas cavando, es andar, andar tranquilamente, luego vamos a preparar



plantas para atraer insectos, toma estas semillas y vas plantando en sitios estratégicos, entretenido se te pasa el día, vas a casa has hecho tus horas de trabajo y no estás reventado, al día siguiente te despiertas con ganas de trabajar... porque la gente tampoco la debes reventar, el campo es muy duro, entonces es un poco pensar en el futuro de la salud de las personas” (Tierra Bio)

En la anterior cita se puede observar uno de los principios más importantes de este proyecto: la optimización del tiempo, tanto del trabajo de producción como el de la logística de comercialización. En el caso de la producción, debido a que las condiciones de producción ecológica requieren más mano de obra, la atención hacia el tiempo y fuerza de los trabajadores debe ser constantemente evaluada y organizada. Dicha optimización y cálculo también se aplica al producto, el cual se mide a partir de palés. Dentro del cálculo de la producción, Tierra Bio valora cuánto terreno requiere llenar un palé de determinada variedad hortícola, con el fin de organizar la producción en función de la demanda y tener cada semana cubierta con mercancía.

“¡Un palé se te lleva una cantidad de terreno! ¡Es que la caja ésta va apretada, y luego son pisos! 25 palés es media hectárea... es que así me vuela media hectárea por semana y al final no tienes mercancía” (Tierra Bio)

La necesidad de dicha optimización es debida también a la cantidad de canales a los que este proyecto quiere responder, puesto que intenta estar en casi todos los canales de comercialización, incluso vende a algunos agricultores que le buscan para completar sus propios pedidos. Actualmente el proyecto quiere continuar creciendo, explorando aún más canales y ampliando el terreno de cultivo.

1.2 Producción y elaboración

La categoría que presentamos a continuación está constituida por seis proyectos muy distintos entre ellos, tanto por el tipo de producto como por el tiempo de la actividad. Sin embargo, comparten una característica común: elaboran un producto a partir de su propia producción. Según los proyectos entrevistados, la decisión de elaborar responde tanto a razones logísticas como a razones económicas. A continuación, se realiza la caracterización general de los proyectos.

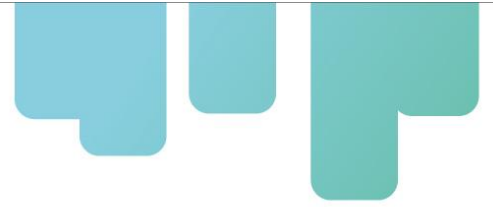


Tabla 2. Caracterización de los proyectos productivos que también elaboran sus productos y que han mostrado interés por el centro logístico

Nombre proyecto	Anti-güedad proyecto	Superficie	Nº empleados	Modelo productivo	Productos	Modelo comercialización	Relación con farmidable	Certificación
DEPELTA		320 ha	5 (1 agricultor, 3 en transformación y 1 en comercialización)	cereales	harina y pasta	panaderías, Farmidable, Colmenas, grupos de consumo, venta online, restauración, mercados, Corte Inglés		Certificación ecológica oficial
CACHOPO	1996		4 empleados (entre ellos 2 hermanos, 1 productor) y 3 eventuales	huerta (hortalizas y legumbre)	Conservas de verdura	pequeño comercio, herbolarios, Carrefour, Colmenas, Farmidable, grupos de consumo, distribuidoras dentro del estado, y algo al extranjero	desde el principio, no vende casi nada, no tiene relación directa porque le distribuye Valdezate	Certificación ecológica oficial
VIHUCA S	1970	26 ha	1 productor y varios empleados en la vendimia	huerto, frutales y transformación	vino y azafrán	el vino a granel, venta directa en la bodega, distribuidores que reparten tanto en Madrid como	desde el principio, relación de confianza	Azafrán de la Mancha

						por todo el estado (tiendas y restauración), Colmena, Farmidable, importadores en el mercado internacional, Club de Vinos que vende directamente en Noruega	
VILLA CABRAL	2018	700 cabezas	1 productor y los familiares	Ganadería caprina	Yogures, cuajada, kéfir, leche	herbolarios, Leclerc, Grupo Atlanta (hoteles a nivel estatal), supermercados locales, varias plataformas online, grupos de consumo, Colmena, Farmidable, comedores colectivos, mercados	unos meses con Farmidable, poca venta
SAAVEDRA		30 ha		frutales y transformación	vino	exportación, distribución, Corte Inglés, venta directa, Colmena, Farmidable	vende muy poco Certificación ecológica oficial
LA PERALEÑA		18 ha			aceite	venta directa, pequeño comercio, grupos de consumo, Colmena, Farmidable, mercados	se vende muy poco Certificación ecológica oficial



Lo primero que vale la pena resaltar de estos proyectos es la importancia que dan al origen del producto. Esta característica justifica, para ellos, la denominación de “empresa familiar” con el que cada uno de ellos se identifica (pese a las diferencias en tamaño, volumen de producción y mano de obra empleada). En el transcurso de la actividad han mantenido la procedencia de la materia prima que utilizan en la elaboración y el modelo de transformación de su producto, que hoy en día se reconocen dentro de la producción ecológica. En este transcurso, el aumento de la escala de producción ha sido significativa, ya sea por el número de hectáreas de territorio, la cantidad de animales de la explotación o el número de productos elaborados.

“A: ¿estáis desde el principio cultivando ecológico? o ¿por qué has decidido realizar la conversión?”

S: siempre ha sido ecológico

A: y ¿por qué vuestro interés en producir ecológico?”

S: porque pensábamos que en el futuro seguiríamos así, y como ya lo hacíamos en ecológico... es otro canal más distinto que el convencional.

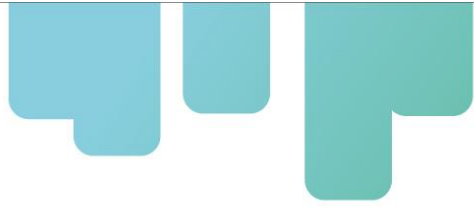
A: o sea que han sido siempre viñedos familiares, heredados de la familia

S: sí, bueno, empezamos con 3 hectáreas y ahora tenemos 30...” (Saavedra)

“Vihucas es una bodega familiar que arranca en los 70 (...) toda la vida ha sido producto ecológico sin que se llamase ecológico (...) ahora seguimos trabajando en viñedo, hemos incrementado el número de hectáreas; mi padre tenía 3, ahora son 26 hectáreas, es pequeña en comparación de otras que son más considerables, con 50 ha, ha estado muy fragmentado, lo normal, una rentable comienza con 50 y hay gente que tiene mucho más, 100 hectáreas” (Vihucas)

El aumento que atestiguan las anteriores citas se aplica solo a los proyectos de mayor antigüedad, dado que los recientes tienen unos recursos y condiciones materiales proporcionales a los proyectos más antiguos en su origen, es el caso de Villa Cabral, que cuenta con un rebaño de 700 cabras y lleva menos de un año en actividad. Sea cual sea el tamaño de estos proyectos, la mayoría afirma que aún no son rentables. La rentabilidad es una de las razones por las cuales comienzan la elaboración del producto. En cuanto al crecimiento y su tendencia, la filosofía de comercialización no prioriza ningún canal en específico, sino que están dispuestos a vender en cualquiera de ellos. De manera que algunos canales, sobre todo los relacionados con las grandes superficies, demandan un volumen de producción que implica a su vez, la tecnificación y el aumento de la mano de obra.

“Se nota más cuando te meten en una gran superficie, nosotros fue el salto cuando entramos en el Corte Inglés o Carrefour, más que el crecimiento pequeño de las tiendas, pero claro, tenemos que estar ahí, para mí que me llame una persona que me ha visto en la tiendecita me merece más respeto que me llame Carrefour, aunque las cuentas se sanean gracias a los grandes, por el volumen que le sacas, pero en uno



pequeño se te va en costes (...) Los grandes aseguran una actividad continua, los pequeños no, pero no puedes vivir solo para los grandes, intentamos diversificar al máximo los canales pero es difícil, se van haciendo con el mercado” (Cachopo)

La diversidad de los canales de comercialización se puede apreciar en la tabla precedente, donde sobresale la variabilidad existente. La priorización de los canales varía, aunque predomina una concepción empresarial y pragmática: el objetivo es vender, ante todo, aunque en ocasiones se reconoce el valor especial de ciertos canales y las dificultades que algunos de ellos suponen. En estos proyectos prepondera la utilidad del canal en cuanto a las ventas y el precio. Los criterios para la selección de los canales de comercialización tienen que ver con el volumen de venta, la cantidad de facturación, el alcance y la visibilidad del proyecto.

“Sobre todo lo que nos ha mantenido ahí vivos, nuestro cliente más importante a nivel de volumen, no de facturación, es el panadero casero, la persona que nos compra la harina Online (...) en volumen de facturación son los panaderos los que te dan ese volumen, pero no de rentabilidad, porque con el panadero tienes que bajar un poquito el precio, y luego también damos servicios a otros productores agroecológicos, limpiando su trigo...” (DeSpelta)

Por otra parte, los proyectos también se ven involucrados en una demanda que en ocasiones les obliga a trabajar con productos de otros agricultores e incluso de otros territorios:

“El embutido, la carne, el aceite, la sal, el azúcar eso lo compramos, pero lo que son hortalizas y legumbres, salvo que nos llegue una nube y nos deje el campo arrasado, que ya ha pasado, o una enfermedad, que ya ha pasado, pues (...) por ejemplo la alubia aquí no se da bien, muy áspera, muy dura, y no es la que buscamos, hay una que es mucho mejor en Salamanca, Segovia o incluso León, pues entonces la compramos. Pero el tomate, el pimiento, o sea lo que es el pisto eso es 100%” (Cachopo)

Frente a dichas condiciones de producción, elaboración y comercialización, se valora la certificación como una estrategia para comunicar las características del producto. La mayoría de los proyectos consideran que la certificación debe optimizarse, para que sea clara la diferenciación entre esta clase de productos y los productos convencionales que empiezan a adaptarse a las dinámicas de certificación. Algunos proyectos ven necesario que en los sellos se reconozca también la elaboración artesanal de los productos, es decir, que la certificación ecológica abarque también el modelo de elaboración que se aplica sobre los productos. El deseo de optimización de los certificados responde también al escepticismo que algunos de los proyectos tienen respecto a lo que hasta ahora es la lógica de certificación.

Dada la pluralidad de canales a los que estos proyectos pretenden llegar, la comunicación de las



especificidades de los productos es bastante reducida, solo en los casos de proyectos donde se prioriza la venta directa se transmite la información al cliente final de manera segura. En los otros canales se deja en manos de terceros la propia presentación del producto, de manera que se atestigua, al igual que con el precio, una pérdida de control respecto al producto.

En este contexto, Farmidable es percibido a través del filtro de otros canales de comercialización, es decir se define como una herramienta comercial regida por una tendencia de compra de determinado perfil de cliente: consumidor con poder adquisitivo que reconoce la variedad y calidad de los productos elaborados de manera artesanal, un sector que valora y puede permitirse entregas a domicilio etc.

Se debe tener en cuenta que las apreciaciones respecto a esta plataforma son reducidas y dependen aún de la experiencia en la relación entre los proyectos y Farmidable, dado que los productores elaboradores consideran que aún es muy pronto para dar un juicio definitivo sobre la utilidad de la plataforma. El que sea tan reciente esta plataforma justifica las bajas ventas que los proyectos hacen a través de ella. Pese a esta realidad, muchos explican su adhesión a la plataforma aludiendo a las expectativas que se tienen a una nueva tendencia de consumo, la cual corresponde al perfil de consumidores de Farmidable.

*“Farmidable, por ejemplo, es un proyecto que está acudiendo a líneas de financiación para captar fondos y lo está haciendo, pero no lo está captando por la esencia del proyecto, lo está haciendo por la metodología, porque hay una base de datos de personas que entran por una página web, se registran... el inversor se está fijando que es una tendencia el tema de las familias que quieren comer sano y tal. En el fondo es una herramienta que hace que todos estemos ahí, y el inversor que busca rentabilidad en su dinero, no el inversor romántico que también los hay, dice «me gusta la parte tecnológica del proyecto» si tu al final eres capaz de llegar a miles de personas a través de la herramienta, el interés está en la herramienta, no en lo que ella hace”
(DeSpelta)*

Finalmente, al ser proyectos que están dispuestos a comercializar con cualquier canal, la distribución solo tiene los límites intrínsecos de sus productos (si son perecederos o no, de refrigeración etc.) y la capacidad de costes que pueden atribuir a la logística. Siendo significativo el resaltar que los proyectos venden dentro del Estado español a las distintas comunidades y que muchos de ellos distribuyen su producto internacionalmente.



1.3 Producción, elaboración y distribución

Los proyectos aquí descritos se caracterizan porque en el transcurso de su evolución como empresa abarcan un papel en cuanto a distribuidores de otros productos alimentarios.

Tabla 3. Caracterización de los proyectos productivos que también realizan la transformación y se dedican a distribuir productos de otros proyectos productivos

Nombre proyecto	Anti-güedad proyecto	superficie	nº empleados	Modelo productivo	Productos	Modelo comercialización	Relación con farmidable	Certificación
CUERDA LARGA Y LA COLMENAREÑA				Ganadería de vacuno (carne y lácteos)		carnicerías propias, puesto en el mercado de Vallehermoso, online a particulares, Colmenas, Farmidable, restauración, mercados	desde el principio	la indicación geográfica protegida (IGP)
VALDEZATE	desde siempre, en el 2010 surge la marca	500 ha, 1800 cerdos de engorde	6 familiares y unos 10 empleados	cereales y ganadería porcina	embutidos, cochinitillo, carne de cerdo	una tienda propia, ventas online (por toda la península), hostelería y restaurantes, carnicerías de barrio, Colmena y Farmidable	desde el principio, pocas ventas	

Cuerda Larga se dedica, en primera medida, a la producción lechera y cárnica. La lógica de su



empresa es de aprovechar las condiciones de una raza bovina que produce leche y carne. Hasta el momento, el mercado de la carne existe sobre todo en Portugal y Cataluña, lugares donde por lo general se exportan los machos de la explotación lechera. La finalidad de Cuerda Larga es compensar la pérdida que hay en el sector lácteo, recuperar una raza genéticamente preparada para dar leche, y todo ello valorando la calidad del producto. Dicha calidad tiene que ver con la forma de alimentación, unas condiciones de explotación extensiva, una línea homogénea, una misma maduración de la carne. Estos son los distintos criterios que se anteponen frente a la certificación ecológica, con la cual son muy críticos:

“¡Que has alimentado a un ternero 28 meses con el gasto que conlleva y porque le sale un constipado ya no te dejan tratarle! ¡no señores! ¡que para eso hay ciencia! que si le da un constipado le das algo para que se cure y pasado un tiempo sacas algo que certifique, asegure que no queda residuo de medicamentos en el musculo... ¡que tu porque te comas un paracetamol estás envenenado! yo no respeto eso ni me creo que no se haga ¿quién va a controlar eso? ¡tendría que haber un sanitario por cada animal! bah, eso es imposible, no confío... y luego hay una realidad, que hay bastante más ganadería ecológica que alimento ecológico en el mundo, que no se produce tanto cereal ecológico como se dice, y es más, no hay terreno en este mundo para cultivar cereal ecológico ¡no lo hay! porque es que hay que dejar entre planta cuatro o cinco kilómetros de radio, es inviable, no creo en ello, creo que nos están haciendo trampa y con lo de los piensos... hay ganaderías certificadas que compran cereal convencional, un pienso convencional” (Cuerda Larga)

De manera que los criterios con los que se identifica la producción de estos proyectos son: proximidad, ecológico sin certificación, transparencia en la manera de producir y bienestar de los animales. Este es también el caso de Valdezate, proyecto que elige trabajar en Madrid aun teniendo sus instalaciones de producción y elaboración en Valladolid (granja de cerdos, sala de despique y fábrica de embutidos). Para este proyecto vender en Valladolid un producto de calidad con tales características no era valorado dado que no era un producto diferenciado:

“Nos dimos cuenta que Valladolid es una provincia al final, y lo bueno de serlo es que la gente tiene acceso a productos de calidad, la gente no valora tanto entonces, nosotros somos uno más de los que hacen las cosas bien” (Valdezate)

Como muestra la cita anterior, una de las condiciones de comercialización de estos proyectos es el ser un producto de “excepción” lo cual conlleva una importante tarea de comunicación de las características del producto; con el fin de que no sea confundido con los productos convencionales. Dado que los proyectos de este tipo son críticos respecto a la veracidad que porta la certificación, dan importancia a comunicar las características del producto mediante los mercados o las ferias, visitas a las fincas, y sobre todo, por medio de las redes sociales.



Se trata de proyectos con una visión empresarial, que buscan abarcar todo el ciclo del producto, desde la producción hasta la distribución al consumidor final. Esta elección implica una tecnificación de la distribución del producto, para lo cual Valdezate, al igual que Cuerda Larga, se equipa de lo necesario para garantizar los pedidos en los distintos canales: transporte isotérmico con cámara frigorífica. Los repartos de estos dos proyectos también requieren un manejo de horarios y personal contratado para la distribución, dada la variedad de canales a los que reparten.

Cuando empezaron su andadura, y una vez que organizaron la logística, cayeron en cuenta que por muchos de los puntos de reparto y centros clave por los que transitaban, otros proyectos también repartían sus productos, algunos de ellos involucrados en las mismas plataformas, como es el caso de la plataforma logística Farmidable. Dadas estas similitudes y la complejidad que algunos de los proyectos afrontaban, ya que su distribución no ameritaba el gasto en proporción al producto demandado, estos proyectos ofrecen facilitar la distribución de los productos con los que podrían compartir sus rutas de reparto.

Esta iniciativa de comenzar la distribución de productos ajenos concuerda con otro de los objetivos de Cuerda Larga, abastecerse de una diversidad de productos para venderlos junto a su carne y sus productos lácteos.

“Al final nos dimos cuenta que nuestra página web se quedaba un poco coja por el mismo sentido. Es que obligar, la tienda ya va un paso más allá... qué vas a estar entrando en 5 páginas web, de comprar queso allí y otro allí... y no me puedo meter en la verdura, por el volumen, pero sí con todos los productos que acompañan la ternera: quesos, muchos están en Farmidable, lácteos La Colmenareña, legumbre De Daganzo que está acá al lado, Vermut de Madrid...” (Cuerda Larga)

En el caso específico de Farmidable, los dos proyectos no están contentos con el volumen de pedidos, hasta el momento no ganan dinero con esta plataforma, se gasta más en gastos que en lo que llegan a vender. Cabe resaltar que el servicio de distribución que ofrecen a algunos proyectos de Farmidable les ha dejado cierto porcentaje hasta el momento, pero la plataforma ya empieza a equiparse para asumir la distribución de los productos a partir del *hub* que están organizando.

1.4 Elaboración

Los cuatro proyectos se dedican a la elaboración de la materia prima que no es de producción propia. El proceder de los productos que transforman, los canales a los que se distribuye, y las particularidades de dicha distribución son brevemente caracterizadas en la siguiente tabla:

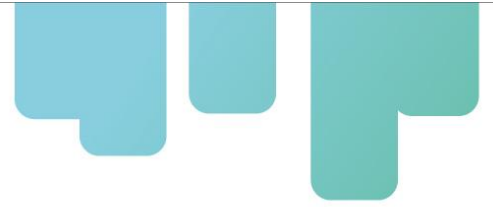


Tabla 4. Caracterización de los proyectos de elaboración de productos agroecológicos que han mostrado interés por el centro logístico

Nombr e proyecto	Antigü edad proyecto	Nº empleados	Product os	Modelo comerciali- zación	Prove- edores	Relación con farmida ble	Certifica ción
CHE MADRID		3 familiares y 2 empleados (1 de ellos repartidor)	pan y dulces	cafetería y tienda propia, grupos de consumo, Colmenas, Farmidable		desde el principio	
ESPIGA MILENARIA	2017	4 hermanos	pan	su propia tienda, tiendas ecológicas, herbolarios, restaurantes		6 meses	certificaci ón ecológica oficial
MADE MI	2013	1 elaboradora y 1 empleado	mermeladas	mercados y ferias, online, tiendas gourmet, hostelería, cafeterías, grupos de consumo, Colmenas, Farmidable	product ores ecológic os de las diversas comuni- dades	desde el principio	
HELECH AL	2010	1 autónom a y 2 empleados (familiares)	yogur, leche pasteurizada, cuajada, queso fresco (cabra)	Colmena, Farmidable, tiendas, mercados y 3 grupos de consumo	le compra n la leche directa- mente al ganader o	desde el principio	certificaci ón ecológica oficial

La mayor parte de proyectos de elaboración interesados en la plataforma logística presentan un modelo empresarial familiar, aunque dicho modelo, como ya se ha visto en anteriores proyectos,



puede variar en su definición y concepción. En algunos casos concretos se requiere la contratación de un empleado dado el aumento de la producción y las diversas tareas que los participantes tienen que llevar a cabo, por ejemplo, la distribución. Si aumenta la producción, algunas de las tareas deben ser relegadas a empleados con el fin de aligerar la carga de trabajo de los miembros. Esto explica también el interés por la plataforma logística, la cual debería permitir que los proyectos se ocupen solo de la elaboración y, en algunos casos, el contacto con el productor y el cliente, sin tener que hacerse cargo de las complicaciones que requiere la distribución.

“Yo hago el pan sola aquí, y tengo un empleado que me distribuye, cuando empecé con las Colmenas yo hacía todo, lo que pasa es que aumentó la producción, entonces en vez de terminar a las 3 pm terminaba a las 6 pm, y entonces necesitaba a alguien que viniese a repartir” (Che Madrid)

En general, llegado el caso, ninguno de los proyectos considera un inconveniente la transformación paulatina de su modelo de producción familiar a uno más empresarial. Por otra parte, hay una diferencia entre los proyectos que trabajan con certificado ecológico y los que no, sin embargo, todos concuerdan en un criterio que los productos que elaboran deben cumplir, tienen que ser de calidad. Dependiendo del tipo de producto que elaboran y/o la materia prima que utilizan la percepción respecto al certificado ecológico varía. Es el caso del proyecto Che Madrid, el cual encuentra difícil elaborar toda la gama de sus productos con certificado ecológico.

Al igual que los proyectos que no están certificados o que están en proceso de hacerlo, la materia prima cumple con ciertos criterios de cercanía, artesanal y sobre todo de calidad. El fin último es hacer del producto elaborado algo accesible a un perfil de consumidor específico, uno que valora la calidad sobre el precio. El perfil de consumidor es entonces en su mayoría “gourmet”, tanto en el caso de los proyectos que elaboran productos de necesidad básica (por ejemplo, el pan) o los que son complementarios (por ejemplo, las mermeladas), con la diferencia de que el primero tiene más facilidad de venta que el segundo. Con el fin de llegar a este tipo de consumidor, se valora una comunicación directa, en la que, en algunos casos, el cliente final puede ver con total transparencia el proceso de elaboración de los productos.

Todos los proyectos muestran la necesidad de ampliar la producción. Con este fin se adhieren a una gran variedad de canales de distribución, entre ellos Farmidable, plataforma de la cual esperan que las ventas aumenten dado que aún no son suficientes para justificar la logística de distribución que implican. Frente al aumento de la producción, ninguno de los proyectos de elaboración encuentra inconveniente para aplicar una lógica más empresarial, dejando atrás el modelo de empresa familiar.

1.5 Consumo

A continuación, se presenta la caracterización de los consumidores que realizan su compra en Farmidable, el perfil del consumidor y sus hábitos de compra. Esta caracterización se sustenta en las 41 encuestas realizadas en siete centros educativos, en el *hub* de Farmidable y en una de las empresas, todas ellas son comunidades de consumo de la plataforma logística.

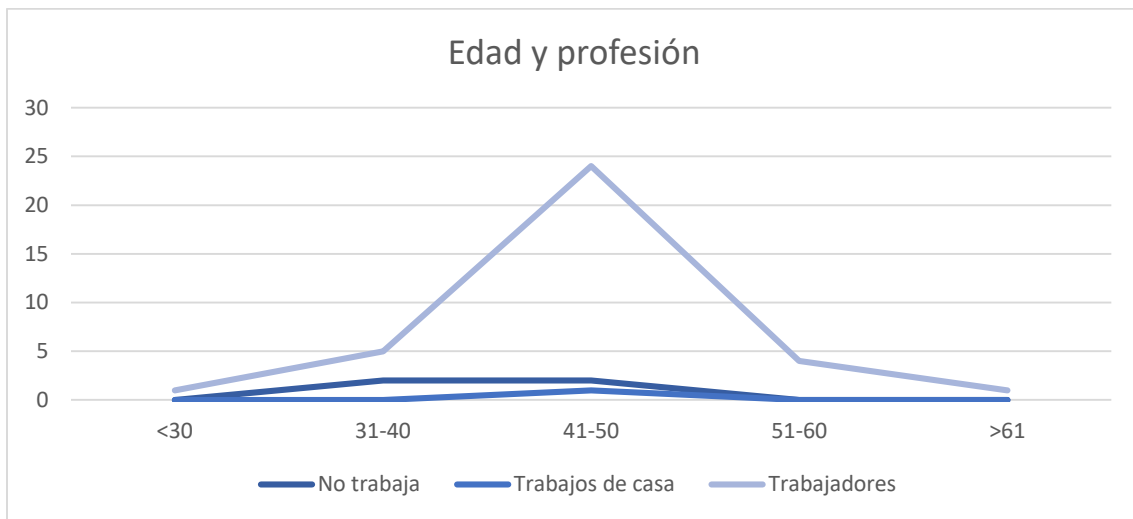


Gráfico 1. Edad y profesión de los consumidores que compran a través de Farmidable.

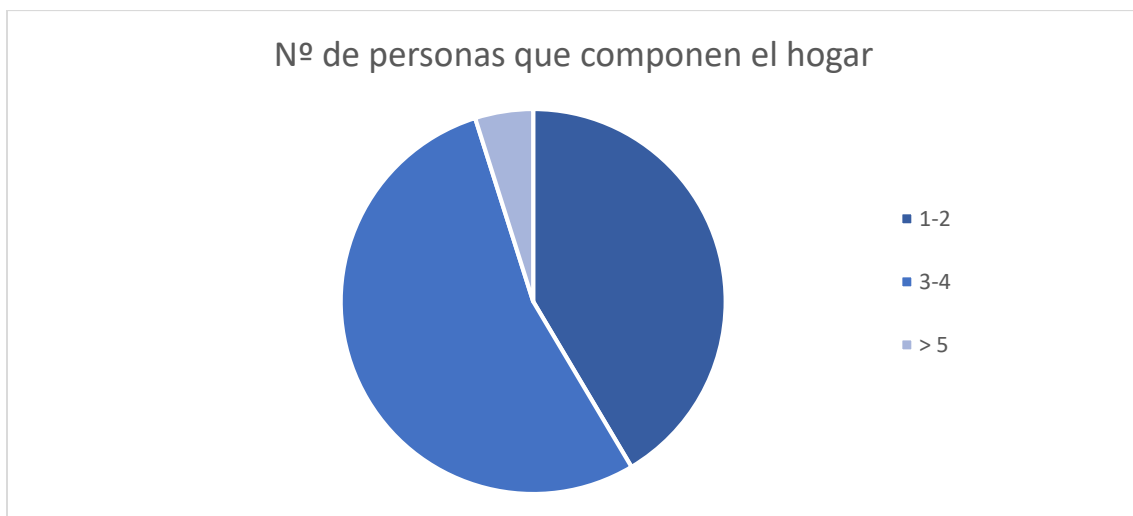


Gráfico 2. Número de personas que componen los hogares de las familias que compran en plataforma logística



La presente tabla ilustra el promedio de edad y el estado profesional en el que se encuentran los usuarios de la plataforma Farmidable. Se observa cómo la gran parte de los consumidores son trabajadores, entre los 41 y 50 años. La mínima participación se encuentra en los desempleados y los trabajadores domésticos no remunerados, lo cual muestra lo determinante que es el poder adquisitivo en el perfil del usuario Farmidable.

La gráfica 7.6. muestra el número de miembros del hogar al que están destinadas las compras que hacen los usuarios por medio de Farmidable. La mayoría de los hogares, el 54% de todos los encuestados, están compuestos por 3 o 4 personas, seguido por hogares de 1 o 2 miembros; finalmente, se evidencia un mínimo consumo por parte de los hogares de 5 o más miembros.

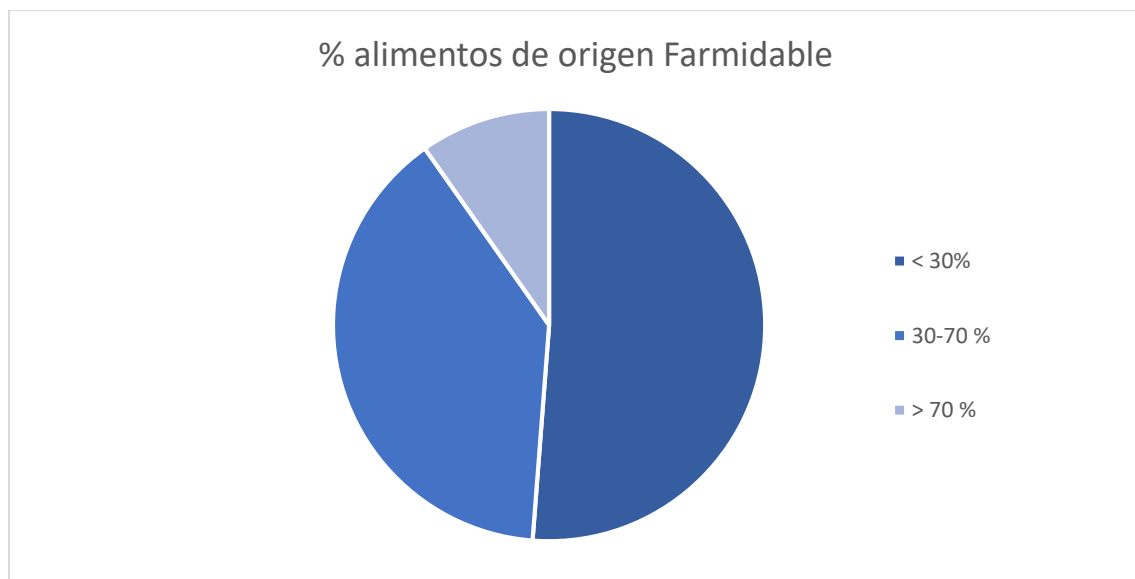


Gráfico 3. Porcentaje de alimentos de origen Farmidable en relación con los productos consumidos en general por un hogar

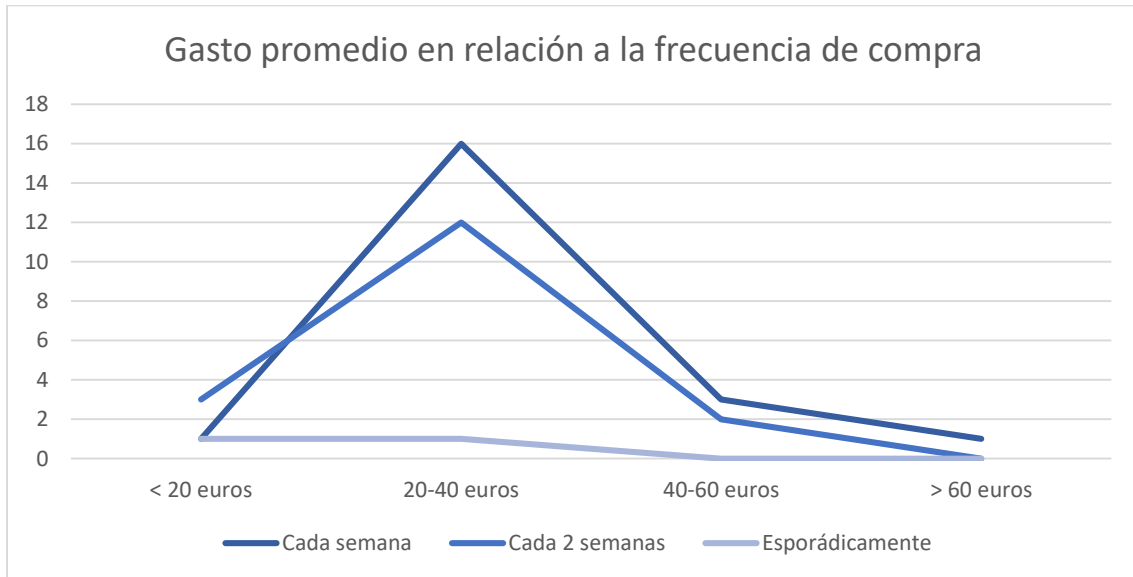


Gráfico 4. Gasto promedio realizado en Farmidable en relación a la frecuencia de compra.

De los productos consumidos en general por un hogar, se ilustra en la presente tabla cuál es el porcentaje de productos adquiridos por medio de la plataforma Farmidable. Se constata que un poco más de la mitad de los usuarios solo adquieren un 30 o menos de un 30 % de los productos que consume en el hogar. Dichos usuarios son secundados por aquellos que adquieren entre un 30 y un 70 % de los productos mediante la plataforma. Finalmente, es mínima la proporción de usuarios que se abastecen más de un 70 % por medio de Farmidable.

Dos factores son ilustrados en la gráfica 7.8, la frecuencia con la cual los usuarios hacen uso de la plataforma Farmidable y el promedio en euros de lo que se gasta en el servicio. Preponderan las compras realizadas en lapsos de una semana, secundados por las compras hechas cada dos semanas; las dos frecuencias de consumo comparten el gasto promedio en euros, es decir que, ya sea cada semana o cada dos semanas, los usuarios gastan un promedio entre 20 y 40 euros. Son mínimas las compras esporádicas, lo cual indica una cierta fidelización de los usuarios.

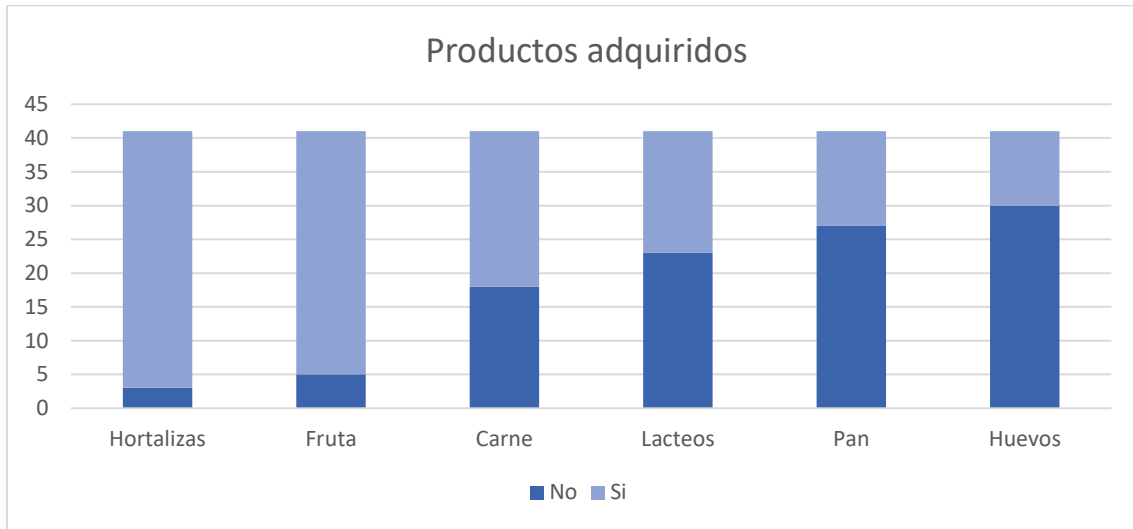
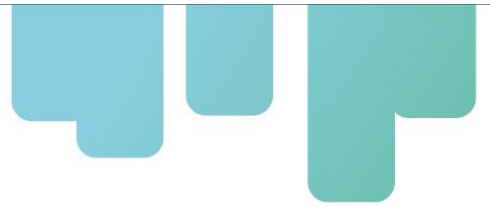


Gráfico 5. Tipo de productos adquiridos en Farmidable

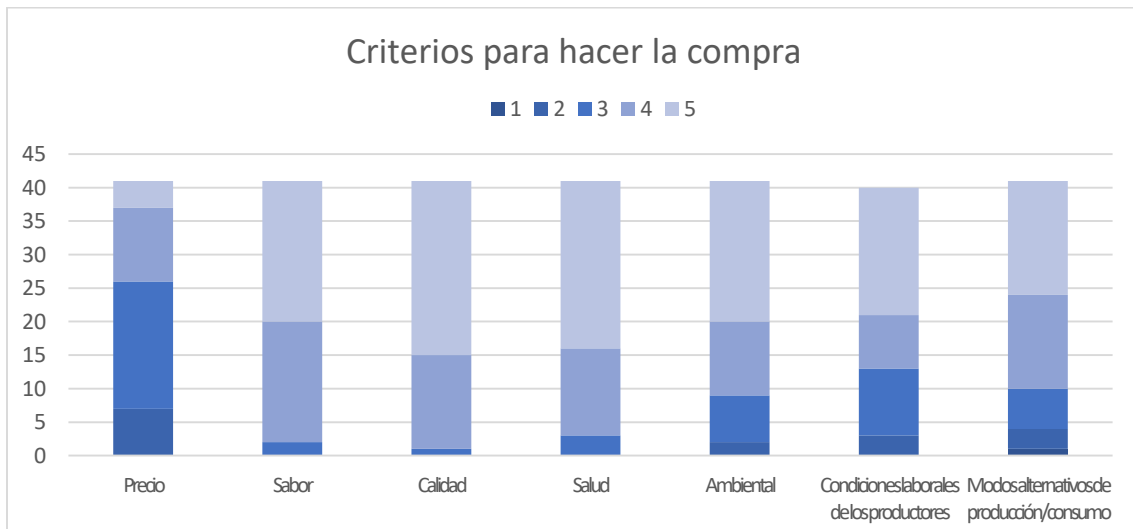


Gráfico 6. Criterios de los consumidores a la hora de realizar la compra en Farmidable

En la gama de los seis productos generalmente más consumidos por un hogar y que ofrece Farmidable, la tabla ilustra cuáles son los adquiridos por medio de la plataforma. En su mayoría, las hortalizas, junto con la fruta, son el tipo de producto más consumido. En segundo lugar, se encuentra la carne seguido por los productos lácteos. Finalmente, el pan y los huevos son los productos menos adquiridos por medio de esta plataforma.



En la presente tabla se ilustra cuáles son los criterios tenidos en cuenta por los usuarios de Farmidable para hacer sus compras allí. En una escala del 1 al 5 (siendo 1 la mínima importancia dada al criterio y 5 la máxima) “Calidad” y “Salud” son los criterios más valorados, seguidos por el “Sabor” y el criterio “Medio ambiental”. Los criterios “Condiciones laborales de los productores” y “Modos alternativos de producción/consumo” tienen también un buen promedio de valoración, aunque varían más las escalas de consideración en comparación a los primeros criterios. Finalmente, el “Precio” es el criterio menos valorado a la hora de realizar la compra.

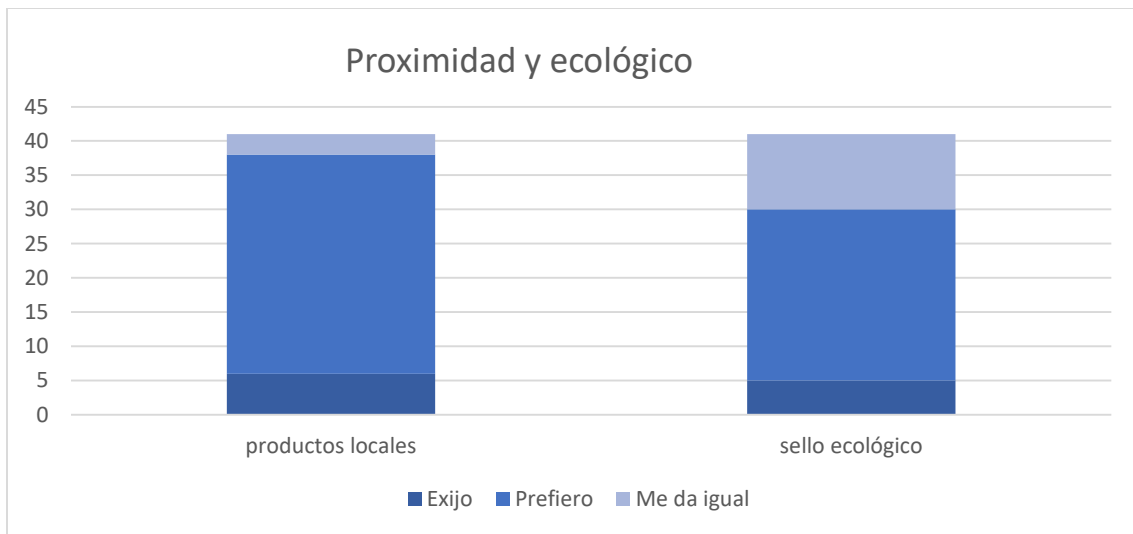


Gráfico 7. Nivel de exigencia respecto a la proximidad y el sello ecológico en la compra de los productos Farmidable.

Respecto a la proximidad y el origen ecológico, la mayoría de los usuarios de la plataforma prefieren que los productos sean locales y ecológicos, pero muy pocos lo exigen. A otra minoría le da igual estos criterios, sobre todo el del sello ecológico. Esto puede que muestre una cierta confianza de los usuarios respecto a los productos con los que se abastece Farmidable



2. Funciones que debe cumplir la plataforma logística Farmidable

La gráfica que se muestra a continuación refleja las funciones que los proyectos que abastecen a Farmidable atribuyen a la actividad de la plataforma.

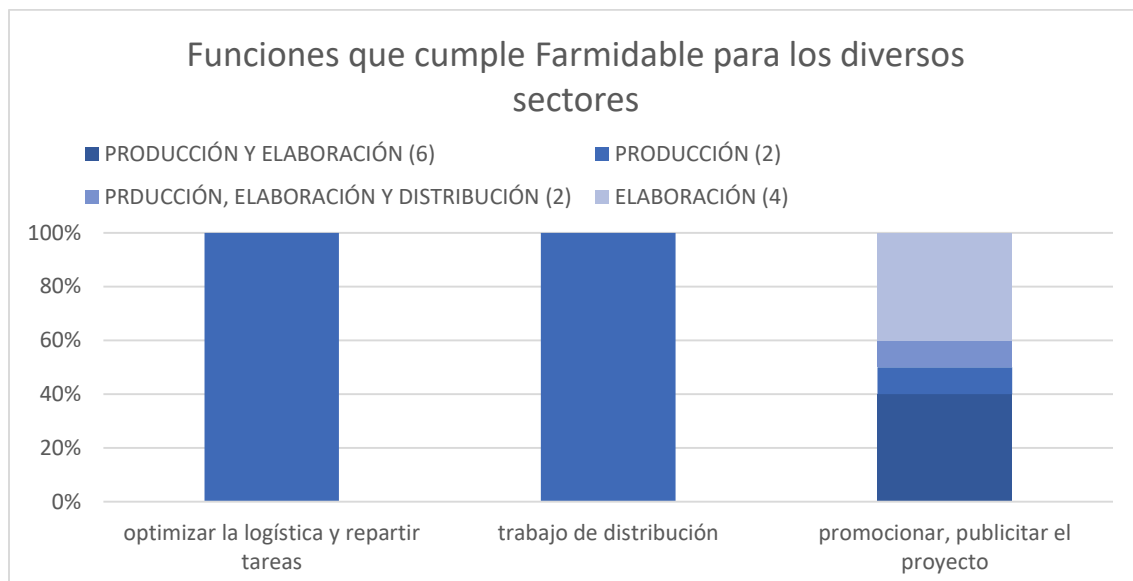


Gráfico 8. Funciones que requiere cumplir Farmidable para los proyectos productivos y de elaboración que abastecen la plataforma logística

A parte de vender el producto, función que de manera unánime es pregonada por los proyectos que hacen uso de Farmidable, las funciones que se espera que cumpla la plataforma varían entre la optimización de la logística, el trabajo de distribución y la promoción/publicidad del proyecto. En este último todos los proyectos están de acuerdo: todos ven en Farmidable una opción más para promocionar, fortalecer y crear la marca de sus propios productos.

Solo los proyectos de producción ven en la plataforma una herramienta para optimizar la logística, la repartición de las tareas y el trabajo de distribución. Esto es debido a las condiciones de trabajo en las que están inmersas. Los proyectos buscan aligerar las tareas de promoción, comercialización y distribución del producto para profesionalizarse en la producción.



3. Gobernanza y logística

En este apartado, nos parece relevante estudiar los cambios que se pretenden dibujar en el sistema de gobernanza que se establece en torno al proyecto de la plataforma logística Farmidable. Para ello, se compara la gobernanza instaurada antes del proyecto y la gobernanza que se pretende alcanzar mediante la construcción de la plataforma logística.

3.1 Gobernanza actual

En esta sección se describe cómo se organiza actualmente cada uno de los proyectos que conforman Farmidable a partir de la perspectiva de la gobernanza interna. Para ello se analiza la información sobre la organización interna de los proyectos, la articulación con otros, las iniciativas y la experiencia que tienen en la facilitación de procesos internos.

En el análisis se identifican las primeras diferencias que muestran los proyectos que pertenecen a los diversos eslabones de la cadena alimentaria. En cuanto a la organización interna, se identifican ciertos proyectos que funcionan de manera cooperativa. Estas cooperativas son posibles porque todos los productores integrantes trabajan de la misma manera y con productos afines. De todas formas, existen tensiones por las diferencias entre los miembros de cada cooperativa, notablemente frente a socios que se integran solamente por las subvenciones recibidas con determinada certificación, pero que no se comprometen con el trabajo logístico, la burocracia y otras tareas de la cooperativa. Un ejemplo del funcionamiento de una cooperativa es el proyecto de producción y elaboración La Peraleña:

“El socio lleva la aceituna, la cooperativa lo pasa a aceite y luego le paga la aceituna, la aceituna se puede pagar con el aceite que el propio socio recoge o en dinero, cuando se vende el aceite se paga al socio, o sea que se puede tardar, el año pasado no vendimos y tardamos dos años en pagar... lo malo de tener una cooperativa es eso, que no tenemos espaldas, se paga cada año de lo que se saca, entonces al año siguiente estamos un poco jorobados” (La Peraleña)

Otros proyectos presentan una organización “empresarial familiar”, aunque esta auto denominación está sujeta a distintas interpretaciones y concepciones de lo que es “una pequeña empresa”. Estos proyectos tienen en su mayoría un origen ligado al trabajo de un antecesor, que en ocasiones solo producía y elaboraba a pequeña escala, pero con el tiempo, se observa una evolución, aunque se siguen denominando empresas familiares algunos cuentan con varios trabajadores con los que no mantienen una relación directa.

“Está mi mujer, mi hermano... de la familia somos 6 personas. En la sala de despiece



hay 4 carniceros. Yo me encargo de la fábrica, uno que tiene más experiencia es con el que más hablo, yo no hablo con todos, yo hablo con el encargado de despiece, al que le digo “necesito esto y esto” él me dice los kilos que han salido y lo prepara, ahí hay 5 personas. Luego en la fábrica de embutido hay 3 personas, manipuladores, haciendo chorizos, colgando jamones... hay tres personas más otro encargado de fábrica y luego hay otra chica de administración, que nos ayuda, está a tiempo completo con nosotros... somos menos de 20, una empresa pequeñita, imagínate, menos de 20 personas para mover un volumen de 2000 cerdos” (Valdezate)

Existe una particularidad entre uno de los proyectos de producción, elaboración y distribución: Cuerda Larga. Este proyecto parece tener una organización interna que abre una puerta a la relación con otro mercado y con otro proyecto productivo, La Colmenareña. Como se dijo en la descripción de este proyecto, Cuerda Larga comercializa la carne de su propia explotación lechera, es decir, guarda los animales hembra y los machos los comercializa localmente. Comenzó su andadura con 25 ganaderos, de los cuales quedaron 5 en definitiva. Este tipo de funcionamiento entre proyectos es posible gracias a la afinidad que existe entre ellos, las necesidades y posibilidades de comercialización y la intención que presenta Cuerda Larga para facilitar este tipo de relación. Aparte de este caso, no se presentan otros proyectos que facilitan la organización entre iniciativas, la implicación de la mayoría se limita en la medida de lo que cada uno necesita y considera pertinente.

“Pero tú conoces esto y sabes que en realidad las cosas funcionan al revés, yo tengo que atender una demanda, trabajar para conseguir esa demanda es durísimo. Entonces vale, yo estoy en Farmidable, en la Colmena y lo cuento las veces que haga falta, pero o me dedico profesionalmente a destapar eso o, que puede ser interesante, pero es dedicarme a eso, tendríamos que dedicarnos como cooperativa, valorar la parte de venta y de activismo, incidencia política y publica, entonces cuando tú tienes que conseguir el sueldo del mes...” (Vihucas)

En cuanto a las relaciones que mantienen los proyectos con las grandes superficies son constantes las dificultades que se presentan. Pese a ser consideradas como aliadas por algunos proyectos, éstas ejercen una presión e incertidumbre, dada la actitud utilitaria respecto a la imagen del productor y de su producto. Los proyectos reprochan un abandono, dicen que estos grupos aprovechan la imagen de las pequeñas empresas para dar una apariencia de conciencia y responsabilidad social, pero a la hora de vender o mantener los acuerdos, la implicación es mínima.

“se tuvo un cliente como Macro con el que tenemos firmado un contrato que tiene una línea de responsabilidad social, que se llama “Macro con Alma”, que habla de productores locales, y nos han utilizado y ya no nos compran (...) nos dicen “no, es que no se vende”, “¡pues ayúdame a venderlo! Porque estás contando que me estás ayudando a pagar salarios dignos” (Vihucas)



Con excepción de unos pocos proyectos, la falta de aliados sólidos y estables para la promoción de los proyectos se ve reflejada en la poca relación entre las iniciativas. Por lo general la participación se limita a los intereses comerciales, de distribución, de creación de marca y publicidad de cada proyecto. Pocos toman una iniciativa en la organización y toma de decisiones en la articulación de los proyectos. En el caso de los proyectos que sí participan o participaron en alguna iniciativa colectiva, atestiguan precariedad en el funcionamiento y tensiones que causan escepticismo respecto a las maneras alternativas de aliarse.

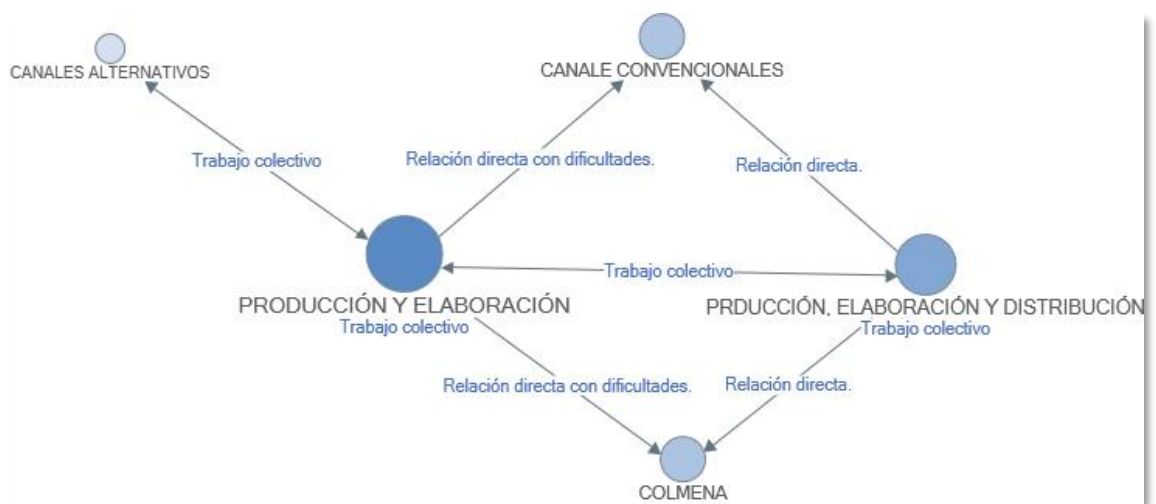
“Es complicado y eso lo tiene que dirigir alguien, porque en plan entre muchos coger un local meter allí y que “todo el mundo manda” lo veo complicado (...), aquí el que está en la entrada, está muy metido en Madrid, ese tiene si no me equivoco 5 trailers repartiendo por todo Madrid, él tiene huerta y compra a muchos agricultores el producto también, pero él está metido en Mercadona, el Corte Inglés... está muy situado, y pues eso nació de la siguiente manera: era una cooperativa de productores pero lo de siempre, “mis tomates son mejores que los tuyos”, “yo los tengo que cobrar más caros”. Que al final hubo problemas y este hombre cogió y dijo venga, yo os compro vuestro arte y me quedo con ella y así funciona mejor. Ahora que pasa, es la envidia del pueblo, dicen que el problema que tiene Curro es el dinero, que no sabe dónde echarlo... tiene dinero, pero es un tío que ha sabido moverse. Como que no haya alguien que lo dirija y que diga, “¡eh para el carro! ...” (Villa Cabral)

Otro de los problemas en la participación de los proyectos es la desconfianza que existe entre lo que se puede aportar y lo que puede ganar cada proyecto. Muchos no ven relevante entrar en una articulación o dinámica con otros dado que consideran que son ellos los que se verían menos favorecidos en el trabajo colectivo. Es el caso específico de alguna plataforma en la que se teme que la lista propia de clientes sea repartida entre otros productores del mismo sector. Dado que la articulación es prevista entre proyectos de características similares, la realidad muestra una asimetría entre los proyectos, la participación queda reducida o simplemente es rechazada.



3.1.1 Articulación de los diversos actores de la cadena agroalimentaria

Las relaciones actuales formadas entre los proyectos que participan en Farmidable son percibidas, fundamentalmente, de tres maneras: como relaciones directas, relaciones de conflicto, y relaciones de trabajo colectivo. Entre esta tipología de relaciones existen matices que responden a las particularidades de cada proyecto. A continuación, se presentan las razones que los proyectos movilizan al caracterizar la relación o no-relación que tienen con otros proyectos y con la plataforma logística.



Esquema 1. Sociograma de los diversos proyectos que participan en las Redes Alimentarias Alternativas de Madrid.

En la gráfica anterior cabe aclarar que los proyectos que sólo se dedican a la elaboración, están integrados a los proyectos que hacen tanto producción como elaboración, dado la similitud que muestran en cuanto a la articulación entre los proyectos.

Relación directa:

En este contexto por relación directa se entiende el trabajo que dos proyectos llevan a cabo de manera convencional. Lo fundamental de esta articulación es la premisa del intercambio recíproco y, sobre todo, monetario. Muchas de las tareas de repartición y comercialización son independientes de la articulación entre los proyectos, es decir, en la mayoría de los casos cada uno se encarga de su propia logística de reparto y distribución, al igual que la comercialización. Para ello se crean otras relaciones directas con distribuidores u otros organismos profesionales. Por lo general consiste en una lógica de servicio: se ofrece un servicio que debe ser remunerado por medio de un valor tangible. Los compromisos que deben ser asumidos en este tipo de relación



están fijados de forma contractual, esto permite que no se incumpla la responsabilidad de cada parte. Se trata de una armonía que se procura mantener en este tipo de articulación, con el fin de los proyectos cumplan con sus tareas.

La relación es directa en la medida que se facilita la comunicación entre los proyectos con el fin de optimizar el producto. En estos casos, la comunicación entre los proyectos productivos y de elaboración es directa, aunque no pasa los límites de la formalidad contractual. Esta frontera de la relación directa tiene tendencia a convertirse, en algunos casos, en un trabajo colectivo, en la medida que se crean lazos de confianza o incluso de amistad. Esta relación hace que una de las partes, sino las dos, genere vínculos de lealtad y pase a aceptar responsabilidades que atañen a su funcionamiento y al futuro de los dos proyectos.

“yo trabajo solo con fruta fresca entonces lo que voy haciendo es ir hablando con ellos, porque la fruta depende del clima, del tiempo. Entonces yo le voy preguntando para cuándo piensa tener la fruta, porque ellos me recogen la fruta, la mandan a Madrid, luego esa misma semana ya la estoy procesando, no pasa por cámara. Entonces por eso me gusta estar directamente en contacto con el agricultor porque puedo controlar que la planta que me coge lo hace en el punto óptimo y ha madurado en el árbol, no en la cámara” (Mademi)

Este tipo de relación está marcado por una unión sólida pero donde prima lo individual, una visión contraria a la que se califica como idea “romántica” de la articulación entre los proyectos, y se justifica por la imposibilidad con la que se visualiza y juzga el trabajo colectivo:

“sí, todo lo que sea intentar unirnos, trasladar hacia fuera y todo lo que se hace transparente pues todo está bien, lo que pasa es que somos un gremio complicado de unirnos, como yo no he venido de este sector, ni vengo de toda esa idea romántica, yo de dónde vengo, las uniones, las alianzas es donde hay un duro a ganar, las empresas se unen, el problema es cuando lo que se puede ganar es un intangible, porque no todo el mundo tiene visión ni capacidad de proyectarse en el tiempo, todo eso hay que traducirlo a un beneficio que se pueda tocar. Luego el otro problema es el de capitalización, cuando tú le dices a alguien “vamos a montar un negocio, tenemos claro que ... dame 3000, dame 3000 y dame 3000” “no jodas, ¡no voy a darte 3000!” “entonces ¿cómo quieres que eso se haga, solo con tu trabajo, con tus buenas ideas?” todo trabajo necesita dinero, porque el dinero no es el fin, es el medio” (DeSpelta)

En otros casos, los proyectos se refieren a la relación directa solo respecto a sus clientes, dado que es la que consideran fundamental y para la cual tienen tiempo. En el caso de los proyectos más pequeños dedican el tiempo a la relación directa con los clientes y con algunos proveedores. En el caso de los de mayor escala, el tiempo está destinado a las relaciones directas con otros



proyectos o con canales convencionales, en donde sobresale el caso de las grandes superficies. Esta articulación con los canales convencionales empieza a cobrar fuerza gracias a la apertura de un nuevo sector de consumo, que según algunos proyectos está de moda:

“Están haciendo una apuesta por el producto local y tal porque está de moda además, en general, todo el mundo, Leclerc, lo que pasa es que ha perdido mucha fuerza en España, no tiene un peso específico como otras marcas. Carrefour está en todas partes entre los súper. Es como todo, tampoco nos deslumbra mucho trabajar con la grandes superficies porque la presión que te ejerce es muy grande, te estruja mucho el precio, no tienes garantía ninguna... por poco estuvimos por entrar en Mercadona, tenemos un amigo que tiene muchos contactos, pero nos pedían marca blanca, tenemos que poner el embalaje de ellos, no serías nadie, mañana te dejan de comprar a ti, se buscan a otro en donde sea, Cáceres o Valladolid, que le haga el producto tuyo y a ti te quitan del medio, así que la única manera es intentar de hacer marca, que te cuesta mucho trabajo pero bueno” (Villa Cabral)

Las responsabilidades que conlleva este tipo de relación, cuando se trata de grandes superficies, no van más allá de las de una relación empresarial. Es decir, que los canales convencionales de comercialización y de abastecimiento tienden a una relación directa donde el compromiso es también convencional, donde es difícil encontrar nociones tales como el cuidado, o la responsabilidad social y, cuando se encuentran, son una de tantas herramientas publicitarias.

Trabajo colectivo

Por trabajo colectivo se entiende el tipo de articulación colaborativa que varios proyectos adoptan para responder a algunas de las funciones de la cadena alimentaria, ya sea la producción, la elaboración, o la distribución. Dicha articulación suele ser informal y generalmente, de relaciones horizontales.

Al contrario de lo que se piensa desde la perspectiva de ciertos proyectos, muchas de las relaciones de trabajo colectivo no solo se forman por una idea “romántica” del sector. En la mayoría de los casos se trata, más que todo, de una necesidad mutua frente a una situación dificultosa o de precariedad, que impide realizar alguna de las labores de la cadena alimentaria. Algunos proyectos se percatan de que comparten afinidades y defectos en la logística en la que se ven involucrados. En la mayoría de los casos consultados, estas relaciones emergen por iniciativa propia de los proyectos afectados. Dada las dificultades que en ocasiones se presentan en las labores de distribución, como sucede con ciertas plataformas comerciales, la respuesta de algunos proyectos ha sido la articulación. Dicha articulación tiene como objetivo sacar provecho de los proyectos mejor equipados, por ejemplo, para la distribución, y adaptarse en cuanto a sus horarios y disponibilidad. Por su parte, los proyectos con más recursos sacan provecho de los más



pequeños al optimizar sus capacidades y repartir las tareas entre diversos miembros.

“Luego en el reparto de la logística estamos con otros productores, Cuerda Larga quizás conoces, Cachopo, quesos Helechal, entonces al final nos dimos cuenta que vamos a las mismas comunidades uno detrás de otro, hacemos el mismo recorrido tres personas con furgonetas similares y de lo que repartimos los requisitos son similares, limpio, higiénico, en frío, pues si tenemos que repartir a las mismas comunidades hicimos un acuerdo verbal, tu llevas tres y yo otras tres, conseguimos gastar menos gasolina, ahorrar tiempo, para descansar o hacer más clientes, entonces ahora repartiendo somos tres furgonetas: dos de Cuerda Larga y una de nosotros. Yo a veces hago, para compensar hacemos juntos la entrega, si es a 20 puntos yo hago 9 y ellos hacen 11, necesitamos así compensar porque lo que hemos entendido con esta asociación es que los dos ganamos, gastamos menos, con menos tiempo.... no es una asociación oficial, es verbal, el dueño de Cuerda Larga me llamó un día, nos sentamos a tomar un café, un dibujo sobre dónde había que repartir, vamos a hacerlo juntos...” (Valdezate)

Las afinidades entre los proyectos con frecuencia están ligadas al tipo de producto. En ocasiones esto condiciona el perfil de proyectos que pueden articularse en un trabajo colectivo. La diferencia más notable se da entre los productos frescos y los no-perecederos, siendo para los segundos más fácil adaptarse a condiciones de stock y almacenamientos con el fin de trabajar en conjunto con proyectos mejor equipados para la distribución y que tienen productos complementarios. En el caso de productos que necesitan refrigeración o un trato especial, la logística puede ser más complicada. En cualquiera de los dos casos, se identifica un factor importante para la articulación: la flexibilidad e improvisación frente a las diferentes situaciones y condiciones.

“V: (...) por ejemplo el otro día estábamos dejándole a un productor que parte de nuestro producto le entregamos a él y él nos entrega, con Valdezate, Sergio, lo llevamos a la carnicería que tiene ahí y él ya lo reparte. El jueves por la tarde nos encontramos en la Colmena de ciudad jardín y tenía que ir a no sé dónde, entonces cogí su pedido y se lo llevé yo. Colaboramos, es la única manera que tenemos...”

E: y esa colaboración ¿es informal o formal?

V: depende... puede ser informal, tener reparto en sitios que el otro no tiene y no te lo coge, es un poco improvisado...” (Villa Cabral)

En varios de los casos donde se evidencia esta relación, los acuerdos responden a vínculos amistosos, o por lo menos informales entre los proyectos. En ninguno de los casos se mencionan contratos o reglamentos de tareas por cumplir. Esta manera de funcionar permite flexibilidad, siempre y cuando el proyecto sea consciente de una distribución justa del trabajo, y una buena comunicación entre los miembros. Otro ejemplo de dicha informalidad con la que se caracteriza



este tipo de articulación se puede testimoniar a partir de la siguiente cita:

*“Este año también vamos a empezar con el cordero, es un vecino que le hace falta poco para jubilarse entonces nos enteramos que iba a vender el rebaño de ovejas y le dije: te compramos el rebaño, como un traspaso, tú sigues trabajando con el rebaño hasta que te jubiles, y cuando lo hagas te compramos la... ahora mismo el alimento se lo damos nosotros, la paja de las ovejas, le ayudamos a limpiar los corrales...”
(Valdezate)*

A la hora de valorar la relación de trabajo colectivo, la familiaridad, la amistad, el reunirse y compartir entre un colectivo, también son factores reconocidos por los interlocutores. Esto supone no solo tener una parte del tiempo para el trabajo compartido, sino destinar otra parte a la consolidación de estas relaciones. Es el caso de los proyectos que trabajan con canales alternativos, tales como grupos de consumo, mercados y ferias. En cada uno de esos casos, la comunicación representa un factor fundamental, dado el carácter informal y flexible del trabajo colectivo. Esta comunicación tiende a consolidar las relaciones y crear vínculos de amistad.

“El contacto es la Colmena, hace un par de años, hay que llegar a todas, pero a la misma hora no puedes estar en dos lugares distintos, solo éramos los únicos que llevamos vehículo frigorífico, estamos destinados a entendernos, y gracias a dios nos hemos entendido y bueno que con Sergio llevo una relación que es profesional, nuestros chicos también, nos invitan a comer, que un fin de semana en el pueblo, que es algo más que nos entendemos por pura necesidad, porque solo llevamos vehículo frigorífico nosotros.” (Cuerda Larga)

También la militancia de algunos proyectos, su filosofía e ideología son motivos que facilitan el trabajo colectivo. Se trata de un perfil de proyectos que piensan en invertir tiempo y proyectar sea largo plazo. En este tipo de relación se es “parte del grupo”, hay un compromiso que considera que, si no avanza una de las partes no avanza el colectivo. Lo que se defiende sobre todo es lo que se considera “el sentido común” o la lógica de la situación por la cual se articulan. Cuando se comparten varios puntos de entrega, hay espacio en los vehículos asociados para transportar otros productos, y éstos están dispuestos a ciertas contribuciones y adaptaciones, lo más lógico para dichos proyectos es el articular y ordenar un trabajo colectivo flexible.

El beneficio monetario siempre es una de las réplicas que se le hacen a este modelo de relación. Al ser acusados de una visión “romántica” del sector, se quiere decir que existe una cierta ingenuidad en la medida que, para algunos proyectos, las relaciones se sustentan sobre beneficios tangibles. Sin embargo, todos los proyectos en articulación colectiva reconocen la importancia de los beneficios tangibles. Estos hacen parte de la dignificación del trabajo, y por ello consideran que la optimización de éste, mediante la cooperación, les reporta también un beneficio económico, solo que de una manera intangible.



En el trabajo colectivo identificado se encuentran sobre todo dos perfiles de proyectos. Los proyectos “pequeños” que por un lado afrontan un problema logístico que les impide participar en determinados canales de comercialización, y aquellos que están mejor equipados y buscan optimizar el espacio y tiempo de su logística. A lo anterior se debe añadir la compatibilidad con el tipo de producto, un manejo adecuado de la comunicación, y un compromiso general en las actividades que se generan en cada situación.

“X: ¿ha sido complicado?”

V: no, porque cuando hay ganas de colaborar, cuando a dos personas les interesa unirse porque hay un beneficio mutuo, cuando hay interés para los dos, cuando los dos ganamos, te pones a correr, que a veces me toca ir a la carnicería de ellos de Vallehermoso o Puente Carmelo, a veces ellos a la mía, furgonetas, cajas, tenemos un listado, todo bien y listo.” (Valdezate)

Pese a que la flexibilidad de las tareas por las que se debe responder y los acuerdos verbales puedan parecer un factor que fragiliza este tipo de relación, los proyectos lo perciben de manera contraria. En este tipo de articulación el acuerdo se fundamenta, según los proyectos así articulados, por la confianza y la responsabilidad que cada uno adopta para con el colectivo.

Relación de conflicto

Cada uno de los tipos de relación, sea directa o colectiva, puede mostrar un nivel particular de conflicto interno que entorpece la articulación entre los proyectos. Las razones más conflictivas son descritas en este apartado. Lo que se entiende por relación de conflicto es el tipo de articulación entre los proyectos que se vuelve insostenible. La relación de conflicto se da cuando, pese a la precariedad de las condiciones a las que se ve expuesto un proyecto, la necesidad y dependencia frente a ciertas relaciones obligan a que se mantenga el vínculo.

La articulación entre los proyectos se da principalmente por la similitud que existe entre parte y parte, esta semejanza puede estar sustentada por el tipo de producto (fresco o no percedero, de refrigeración o no, etc.), las intenciones de cada proyecto, la filosofía y los objetivos que cada proyecto se fija. Para ciertas articulaciones los proyectos que no cumplen con las similitudes requeridas pueden verse expuestos a una relación de conflicto, sobre todo si no existe comunicación, y si la adaptación y flexibilidad de la articulación es mínima. Según algunos de los interlocutores, la apertura se da en los proyectos que tienen una renovación generacional

“la gente ya tiene más de 50 años, “para qué me voy a complicar”, “esto ya saco”, “he ganado dinero hace años” ... toca es gente más de mi edad, que tienen la mente más abierta, se podría llegar, pero habría que crear eso.”(Cuerda Larga)



“en la cooperativa del lino hay gente joven, entonces sí podemos hacer algo, pero te puedo decir que un pueblo de aquí que pertenece a Toledo, te puedo decir que tienen una embotelladora de vino comprada hace más de 15 años, envasan cuatro botellas y punto, porque la idea era que la gente joven metiera la embotelladora y cuando ya la tengan les decimos ahora metemos un representante para vender, cuando les hablaron del representante se subieron por las paredes.” (Villa Cabral)

De igual manera la concepción que tienen los diversos grupos de lo que debe ser una relación, en ocasiones no es la misma. Esto también acarrea conflictos en las articulaciones. Si una parte tiene una idea de relación de trabajo colectivo en donde los beneficios se dan a largo plazo y en ocasiones de manera intangible (experiencia, tiempo de reposo, satisfacción personal en el trabajo etc.) este proyecto se consideraría incompatible con la visión de relación directa más radical, que busca siempre una valorización y un beneficio económico.

En otras ocasiones el conflicto responde a las condiciones que los proyectos tienen para responder a ciertas demandas de la articulación. Es el caso de las plataformas logísticas que ofrecen sus servicios a proyectos de producción o de elaboración. Los proyectos de baja producción, por ejemplo, encuentran problemas para responder a las demandas de entrega y distribución, u otras actividades que, para proyectos más grandes, con más disponibilidad de tiempo o mejor equipados, no representa un problema. Cuando no se comunican o no hay un interés por las condiciones materiales y laborales de los diversos proyectos relacionados, las articulaciones pueden entrar en un conflicto, dado que en ocasiones se puede estar pidiendo más de lo que un proyecto puede dar. Ya no se trata simplemente de lo que un proyecto está dispuesto a dar, sino -este es el caso de los proyectos más pequeños- que se trata de lo que es material y laboralmente posible aportar.

3.2 Salto de escala

En este apartado describimos el sistema de gobernanza que se prevé organizar mediante la plataforma logística Farmidable, una gobernanza que garantice afianzar el salto de escala de los proyectos involucrados.

Farmidable es una plataforma que busca ofrecer un producto concienciado, es decir, un producto que tiene en cuenta un componente ético en la producción y comercialización de los productos locales. A partir de dicho producto esta plataforma pretende liderar un verdadero cambio sistémico, integrando organizaciones y agentes como centros educativos, empresas, ayuntamientos, todo con el fin de tener una repercusión ciudadana.

“Nosotros no queremos ser Farmidable liderando un mercado, no, porque de esos ya hay muchos. Queremos un modelo realmente sostenible. Sostenible con lo que abarca



ese concepto, con prácticas de crianza de cultivo, de transformación ética y responsable que no impacten en el medio ambiente, y que no nos envenenen, no exigimos a un productor o a un agricultor que tenga su certificado ecológico” (Farmidable)

Lo que buscan es un modelo de franquicia social, poder acercar de verdad los productores a los consumidores, gente cada vez más concienciada, y entrar en un lugar de influencia, de conciencia, en centros educativos y empresas.

El primer criterio que defiende Farmidable es la calidad del producto. Son conscientes que este criterio condiciona el precio del producto y por ende el tipo de público al que va dirigido, dado que supone una aceptación y un reconocimiento del valor del producto. Ante ello, Farmidable piensa que lo importante está en el hecho de degustar el producto. Si no hay una educación en el “probar” y comparar la calidad de los productos, no puede existir el reconocimiento indispensable para el consumo consciente.

La calidad del producto, en cuanto a la valorización, además del “probar” requiere de una información disponible al consumidor. La certificación ecológica no es la única garantía de los productos, existe una información general del producto que debe ser transmitida y compartida sobre el principio de confianza mutua entre productor, plataforma de comercialización y consumidor.

“Hay gente que me responde “no me hables de sellos ecológicos, háblame de la alimentación como es, porque ya sé cómo va lo de los sellos ecológicos”. Entonces eso está muy bien porque la gente es consciente de que no porque tengo un sello está comiendo algo que... sino que realmente le estas informando de qué es lo que está consumiendo” (Farmidable)

Para la plataforma el criterio de calidad debe comprender unos aspectos sociales indispensables a la hora de integrar a los proyectos de producción. Por ello, es que se preocupan por la dimensión laboral que implica el producto, es decir, que no es suficiente el tener productos de calidad cuando éstos son producidos gracias a la explotación laboral de los productores. Farmidable quiere participar en una red social consciente. Pese a ello las cifras de los miembros son fluctuantes –no se dan cifras exactas o fijas sobre el número de empresas y coles que consumen-

Otro de los criterios que acompañan a la calidad y al aspecto social, es el de accesibilidad y comodidad. Se reconoce la apertura de un mercado de consumidores que quieren elegir lo que consumen, no una “imposición” de una cesta de productos. También hay una tendencia a querer facilitar la adquisición de los productos al domicilio. Con ello se reconoce a un consumidor “ocupado” y que requiere de comodidades para consumir este tipo de productos que ofrece la



plataforma. Según lo anterior, aunque el consumidor debe ser consciente del margen de productos locales y de temporada, gran parte de la adaptación recae sobre los proyectos de producción. Lo que se muestra, en ciertos casos, es una preferencia hacia el sector del consumo (lo que el consumidor exige en este tipo de mercado) sobre lo que el productor ofrece. A esto se refiere Farmidable como falta de profesionalización de los productores. Éstos deben adaptarse a una demanda estética y de comodidad del consumidor, en ello Farmidable busca ser dinamizador y moderador:

“Es complicado trabajar con el productor o con alguno de ellos, porque al final en muchos de los casos son poco profesionales, de hecho, ten en cuenta que el consumidor está depositando la confianza en ti que has seleccionado un productor y ese productor tiene que hacer una selección del producto pues son más de consciencia y menos de militancia. Cada vez más se miran hacia eso y son estéticamente exigentes, si yo te pido fruta o hortaliza, que sabemos que es un mundo de maduración y tal, pues no me puedes meter fruta pasada, tienes que ser muy selectivo (...) hacerle conscientes que tenemos consumidores estéticamente exigentes y no vale cualquier cosa, no somos grupos de consumo, somos comunidades de consumo. Hay consumidores que están sustituyendo su compra para hacerla con nosotros porque estamos ofreciendo un producto con impacto, y eso se tiene que reflejar en lo que es la calidad de la entrega y la selección del producto” (Farmidable)

De lo anterior se deducen algunas características del perfil del consumidor. Por lo general se trata de un perfil de consumidor joven, incluso se determina que las empresas que están afiliadas tienen en sus plantillas jóvenes solteros que cuidan de su salud. Intentan educar, en el caso de los colegios, a los padres de familia, pero por el momento solo llevan a cabo pequeñas tareas de concienciación. Lo que vale la pena resaltar es cómo el perfil al que apuntan representa una apertura paradójica:

“Por un lado, puede ser una despolitización para personas que han estado muy politizadas y que han estado en grupos de consumo, y por otro lado, me parece que también es una labor de politización para gente que nunca ha estado en un grupo de consumo y que a partir de esto es cuando se empiezan a plantear ese tipo de cosas, entonces es como situarnos un poco ahí donde... en el balance...” (Farmidable)

Además de intentar integrar a los consumidores de otro perfil, es decir, ya no solo jóvenes y parejas, sino familias -cuya compra sería distinta y más representativa-, la plataforma reconoce otro reto: mantener recurrente la compra de los consumidores, que hasta el momento consiste en un consumo eventual. Debido a las ventas esporádicas, el proyecto nota que deben incidir y tener mayor presencia para crear clientes habituales. Buscan inversión para conseguir recursos para dedicar a espacios y equipos de divulgación y dinamismo en las comunidades donde están, con el fin de generar un hábito de compra.



Parte de esa idea de divulgación motivó a la plataforma a crear su oficina local llamada “hub”, una tienda que les da visibilidad y a partir de la cual puedan evolucionar hacia un modelo de franquicia social.

“Eso significa que esto es un espacio donde aprovechamos el stock que hay, de momento no perecedero, y vamos a ver la oferta que vamos teniendo de producto fresco, vamos a ir vendiendo producto a toda la gente que pase por aquí, lo conoce y ... A toda esa gente les explicamos el proyecto... Toda la gente del barrio recoge su compra aquí” (Farmidable)


En conclusión, el modelo de la plataforma Farmidable busca abordar un nivel completo de concienciación (ecológica y social, tanto del consumidor como del productor) al mismo tiempo que intenta estabilizar los proyectos y los consumidores que hacen parte de su estructura. Frente a ello se encuentran con ciertos retos en los que se reconoce el carácter debutante de la plataforma para abarcar el “mercado consciente”.

La gobernanza interna de Farmidable

A continuación, se exploran algunos rasgos de la gobernanza interna de la plataforma Farmidable. Antes de comenzar, se debe tener en cuenta que en el momento en el que se hace este estudio la plataforma lleva poco tiempo de trabajo, lo que hace que sus bases y objetivos tengan un determinado comportamiento que puede parecer inestable –que es percibido inestable por algunos proyectos miembros-, además de no poder valorar los resultados de las estrategias predeterminadas.

En lo que respecta a la gobernanza interna de Farmidable, se explora la manera en que los tres miembros promotores y los trabajadores de la plataforma toman las decisiones en el trabajo cotidiano. Se testimonia un gran margen de participación de los miembros del grupo promotor y los trabajadores, hay una comunicación entre todos cuando se trata de nuevas ideas o pasos a dar. Sin embargo, esta comunicación no supone que las decisiones se tomen sin distinción, siempre hay una consulta previa que pasa por el control de los promotores. Ahora bien, en la mayoría de los casos, luego de estas consultas la respuesta asegura la confianza en el equipo de trabajo.

“y luego a nivel de toma de decisiones y así, lo que decíamos que es clave, el rumbo y las directrices de la empresa, pero, yo siento que tengo muchísima libertad para seguir ese hacer, y pues sí que es verdad que antes de tomar decisiones siempre hay un “oye que te parece tal” pero que tengo como mucho margen (...) Sí, en mi caso pasa igual, yo soy la que decide y ellos piensan “bueno lo que decidas está bien”

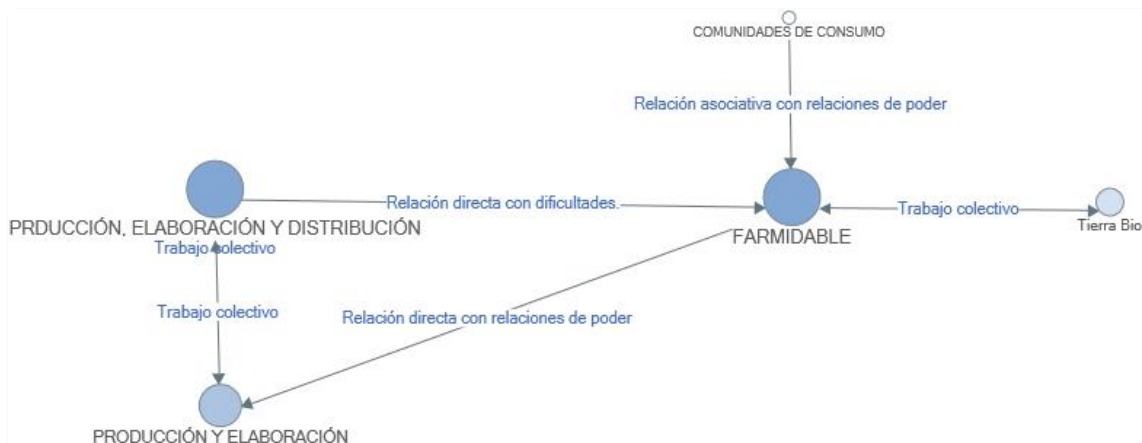


*porque tú eres la que lo ve, la que lo vive. Dejan bastante libertad a la hora de moverte, no es alguien que está ahí... no te puedes mover sin haber consultado.
(Farmidable)*

La estructura laboral de la plataforma no se auto reconoce como una jerarquía, se concibe como un equipo intercomunicado. Esto se explica, según algunos, porque se trata de un equipo pequeño, lo cual facilita que no existan distancia entre los trabajadores, y sin esta distancia tampoco la autoridad jerárquica que implica. En ese sentido, Farmidable sostiene una relación colectiva interna, donde los matices de relación de poder entre los promotores fundadores y los trabajadores no son muy marcadas.

3.2.1 Articulación de los diversos actores de la cadena agroalimentaria en la plataforma logística Farmidable

Farmidable sostiene la idea de un trabajo colectivo entre ellos y los proyectos miembros de su canal. Esta relación hace parte de las características que Farmidable quiere valorizar para diferenciarse de otros canales. Para la plataforma resulta fundamental trabajar con los proyectos que comparten una noción holística del trabajo productivo, es decir, una visión que abarque toda la cadena de producción y comercialización (condiciones laborales, manera de producción, relación directa entre consumidor y productor, transporte del alimento, etc.). Sin embargo, aunque muchas de estas nociones son las que Farmidable defiende en su discurso, algunos proyectos miembros encuentran inconsistencias al respecto. En este apartado se analiza cómo la gobernanza entre la plataforma y los proyectos puede ser rastreada a partir de la creación de los criterios para formar parte de Farmidable y de las respuestas a los problemas logísticos que se van creando.



Esquema 1. Sociograma de los diversos proyectos que participan en la plataforma logística Farmidable.

Para ciertas tareas Farmidable tiende a un trabajo colectivo, es el caso del “hub” que han creado en el municipio de Las Rozas y el centro logístico de reparto que están organizando en Mercamadrid. Al crear el centro logístico se amortiguan los problemas de distribución que en un comienzo algunos proyectos tenían, y que imposibilitaba el hacer parte de la plataforma. Dicho “stock” de productos es una de las dinámicas que pueden considerarse colectivas. Sin embargo, en ocasiones la noción cooperativa de la plataforma se confunde con la de una relación mercantil, es decir, aunque se habla en términos propios a una relación colectiva, en la descripción de dichos términos lo que se vislumbra es una relación directa en un solo sentido.

"Hay un centro logístico, es un concepto colaborativo, ¡ajojo! que aquí no solo uno asume el coste... porque eso no tendría sentido, la idea es agregar diferentes productores y decir , mira, tú pagas tanto... como una comunidad de vecinos, una parte proporcional en lo que tu ocupas y según la demanda de espacio pagarás más... porque es la forma óptima de llevarlo, porque tienes espacio, estás en el punto logístico, porque no sé si éste sea el futuro por costes o haya que buscar otro lugar... o sea que..." (Farmidable)

En la cita precedente, la noción de centro logístico es efectivamente una parte importante de la relación colectiva entre proyectos de este tipo, pero no se tiene en cuenta que la implicación en dicha relación no debe ser simplemente monetaria. Para que fuese realmente colectiva la implicación de los proyectos participaría en la administración y la toma de decisiones del centro logístico. Sin embargo, estas tareas, por el momento recaen sobre Farmidable, de manera que más que colectivo, el centro logístico que propone la plataforma hace parte de los servicios de los que se sirve para hacer posible el funcionamiento de su propio trabajo.

"porque para la chica de la miel, para ella era muy complicado, la chica de la



mermelada que también la hace... es gente que a lo mejor lo hace porque son productores que tienen otro trabajo y se dedican a hacer esto artesanalmente porque creo que les gusta, en realidad la venden a pequeña escala, entonces no les da para venir y traerte a todos lados. Ese tipo de cosas para ellos les facilita, les da más posibilidad porque no vas a fallar en esa entrega en un momento determinado, que eso también, hace mucho daño a Farmidable, y a los pedidos, que alguien te falle, no llega para traértelo uno, hombre, que la mayoría hace el esfuerzo increíble” (Farmidable)

A propósito de dicha distribución, los proyectos de producción muestran cierta implicación en cuanto al orden y la entrega de sus productos. La articulación de esta actividad es variada y es una de las tareas que requiere un trabajo colectivo. En ocasiones, se aprovechan las relaciones ya consolidadas entre los proyectos antes de Farmidable, y se emplean estas sinergias para responder a las demandas de la plataforma. Algunos proyectos productivos ven estas iniciativas de crear un centro logístico un poco conflictivas, dado que al no ser consensuadas con las sinergias que ya operan entre algunos proyectos, estos últimos sienten amenazada la propia articulación informal establecida.

“A veces se hacen cosas muy raras, me dicen ahora que lo dejemos en Las Rozas, que ahora lo va a servir él, el producto. Y le digo “vale, entonces, cómprate una furgoneta frigorífica no isotérmica”, o sea “¿vas a llevar la carne a no sé qué comunidad en un vehículo isotérmico?” ¡si a ti te parece normal! “ya pero que si pasa algo yo me responsabilizo del producto”, pero es que del producto no van a decir “estos de Farmidable me traen la carne así”, sino “estos de Cuerda Larga tienen la carne mala”” (Cuerda Larga)

Lo que se evidencia es que muchos de los proyectos que hacen parte de la plataforma desconocen los otros proyectos integrados en Farmidable. Incluso hay ocasiones en donde productores de un mismo tipo de producto (pan, carne, aceite) no saben que no son los únicos en proveer este producto a la plataforma. Para algunos, no es realmente un problema esta falta de comunicación, dado que la visión que tienen de la plataforma no es la de un grupo de productores, sino la de una plataforma de venta virtual con una lista interesante de clientes de un sector de consumo emergente y de moda.

Si realmente persiste la relación de poder de la demanda sobre la plataforma, y si la relación entre los proyectos que son parte de ésta no se articula, la plataforma puede perder a los proyectos pequeños, incapaces de responder a las demandas de grandes comunidades de consumo.

La dificultad también existe en la inflexibilidad de ciertas decisiones, éstas no están sujetas a discusión o reformulación. Es el caso del pedido mínimo de compra, tema que crea debate entre los proyectos, y frente al cual Farmidable depende de un aumento en la demanda, o un alto nivel



de implicación de los proyectos.

“F: Hay variedad, hay gente que se esfuerza muchísimo porque creen en este proyecto y quieren estar con nosotros y colaboran. También depende de la cobertura que tengan.

E: depende de la escala que cada uno tenga ¿no?

F: No sé si es la escala, porque fijate este que te digo, DeSpelta, que es de Sigüenza, que tiene allí, que he estado en sus campos, en sus trigos y sus cosas y la verdad es que el chico viene por dos paquetes. Es porque le gusta el proyecto. Para mí es uno de estos productores estrella, súper implicado, nos ha traído estanterías para poner el éste, porque a él le sobaban...

E: o sea, tenéis esa afinidad con ciertos productores.

F: y hay otros que o por tamaño, que son muy pequeños y dicen, "mira es que no me convence, voy a gastar más en gasolina que esto" y otros que, no sé, se me ocurre un proyecto de cerdo ecológico, que estábamos trabajando con ellos y que dejamos de trabajar porque hicieron un pedido mínimo de 50 euros por pedido..." (Farmidable)

Varios proyectos esperan que la demanda de producto por parte de los consumidores de Farmidable aumente, dado que ven complicaciones en cuando a la entrega a las comunidades de consumo cuando éstos no alcanzan una cantidad mínima para ser rentable. Una de las estrategias de la Farmidable para enfrentar estas dificultades es el “hub” y el centro logístico, pero, como ya se ha dicho, éste solo es una respuesta a cierto tipo de productos.

Farmidable busca movilizar los principios que defiende para encontrar respuestas a las dificultades de logística y para un eventual salto de escala, una vez que la plataforma esté estable y la demanda aumente. Para ello, el discurso de sus principios justificaría la ayuda de ciertos aliados claves para la facilitación de la logística.

“Pero al final, esto es, o sea, yo lo visualizo, al final, si yo hablo con la escuela de hostelería, y con una institución que nos pueda avalar, como la de la Casa del Campo, ¿no? Es decir, mira, esto es lo que nosotros hacemos, ¿no? Por qué no buscamos con el ayuntamiento un espacio, que sea donado, o que nos cueste muy poco, porque al final es un proyecto de conciencia y de cambio, esto es lo que pretendemos hacer, esto no es un mercado ni de la Cámara Agraria, ni de productores, un mercado donde van a acudir los productores, donde van a contar lo que hacen, donde vamos a experimentar realmente lo que comemos, y nos van a trasladar desde su granja, desde su obrador, desde su pequeña transformación, desde su huerta, lo que se hace aquí, pero más allá incluso de un Biocultura, algo como muy de experiencia, ¿no?” (Farmidable)

El ser un proyecto de conciencia y de cambio, abre las puertas a la relación con aliados que



faciliten diferentes espacios o estrategias que de otra manera pueden ser más difíciles de alcanzar. Sin embargo, esta decisión de buscar aliados es tomada solo desde conversaciones entre los promotores y trabajadores, mientras algunos proyectos no comparten necesariamente todo lo que se proclama desde la plataforma.

*“Ahí Farmidable sí comenzó como las Colmenas, que ahí todo lo ecológico que se busca se pierde ahí en el reparto, y ahora tienen algo que me parece interesante, todo productor dejamos nuestro producto en un punto y ellos mismos distribuyen, entonces ahí me parece todo más viable (...) lo que pasa es que se vende como si no hubiese intermediario, tanto en Farmidable como en la Colmena, como si se vendiese directamente el producto, y no es así, si el productor puede participar, mucho mejor.”
(Che Madrid)*

“A mí en Farmidable me cruje un poco que es que eso de venta directa del productor no es verdad, da igual venderles a ellos que venderles al Carrefour, el componente ético que tienen lo puedo entender, pero el mensaje no me parece que sea 100% correcto porque al final sí que se llevan un margen, porque tienen unos gastos, es normal pero son intermediario, no es directo” (La Peraleña)

El ejemplo precedente muestra una distancia entre el discurso de la plataforma y algunos de los proyectos miembros, distancia que se da por el sistema de gobernanza que hasta el momento parece adoptar Farmidable en sus prospecciones y estrategias. Aunque Farmidable proponga unas estrategias para mejorar la logística de reparto, para una política de transporte sostenible, y tiene una noción de venta directa, éstas o se desconocen o no se juzgan de la misma manera por parte de los proyectos miembros. Esto indica que falta participación de los proyectos productivos en la toma de decisiones, en la formulación de los criterios ideológicos de la plataforma.

En el momento de articular los proyectos productivos con la plataforma logística, las decisiones se toman pensando en el sector productivo, pero dichas decisiones no son necesariamente tomadas en conjunto con los proyectos productivos. No se toman decisiones consensuadas entre las partes. Esto se ve ilustrado en el deseo de establecer los criterios “más comunes” entre los proyectos a partir de lo que desea Farmidable en cuanto a plataforma. Estos criterios servirían para argumentar el filtro de admisión de los proyectos. Esto se plantea con el fin de tener una repercusión y un cambio en la manera cómo algunos proyectos productivos trabajan.

“Así que eso, unificar criterios porque no exigimos a los productores que tengan certificado, o sea que tengan un sello ecológico, pero sí que sean productos ecológicos. La certificación es muy debatible y cada productor y productora pues decide por sus razones tener sello o no. Estamos en ese punto de establecer esos criterios más comunes también por necesidad de decirle a ciertos productores que no



pueden estar con nosotros y darles los motivos de por qué no, y no solo de por qué no, sino de "oye, te apetece entrar, estos son los criterios, que te parece si los empiezas a aplicar" y como intentar generar un cambio también en el sector de la producción" (Farmidable)

La plataforma es la que, según el sector de consumo al que quieren dirigirse, exige ciertos criterios a los proyectos, los cuales se deben adaptar a las exigencias de la plataforma. Pocos o ninguno de los proyectos afirman o comentan haber sido convocados para la elaboración de dichos criterios. De manera que las decisiones, en cuanto a los criterios, son tomadas por los promotores de la plataforma, no por un ejercicio participativo con los proyectos que hacen parte del proyecto. Esto muestra un tipo de gobernanza vertical basada en relaciones de poder, dado que, los criterios pueden ser asimilados o considerados como una imposición. Los criterios son construidos sobre todo a partir de la demanda, de los canales de consumo a los que Farmidable va dirigido.

"Yo la necesidad la veo, eh en nosotros como Farmidable, pero también por cosas que nos piden los consumidores, sí que es verdad que yo trabajé hace muy poco, pero en las charlas que dan en los coles es una preguntas recurrente que nos hacen, de bueno, somos muy sinceros y decimos "no todo tiene sello" y nos dicen "ah! y entonces cómo sabes o cómo no sabes", entonces ahora mismo es muy basado en la confianza que nos tienen a nosotros como Farmidable, pero estaría bien que esa confianza fuese de las tres partes: Farmidable, los productores y los consumidores" (Farmidable)

La mayoría de los proyectos no entran en conflicto frente a estos criterios dado que hasta el momento no se demanda más de lo que cada proyecto ya tiene. Sin embargo, la desconexión entre la toma de decisiones y las nuevas demandas que ciertas comunidades de consumo hacen a Farmidable, podrían poner en conflicto la participación de algunos proyectos productivos.

"Pero ahora por ejemplo nos van a pedir el ultimo email, es que para poder trabajar con ellos tenemos que tener no sé cuántas certificaciones porque nos van a meter en una cosa aún más grande, al final es más de marca, están derivando más a marca... de hecho que lo que piden no aplicamos a nada. Mandaron... mandaban hasta una certificación Starbucks, Starbucks no sé qué, me dijeron inicialmente que a una de las trabajadoras la habían contratado para hacer su propia certificación, que a mí me pareció maravilloso, una participativa... que luego ella se fue..." (La Peraleña)

Es decir, no se percibe que las iniciativas de la plataforma provengan de la red de proyectos productivos o de elaboración que hacen parte de ésta, siendo finalmente la plataforma la que toma las decisiones y las rutas de trabajo. Es el caso de la certificación B-corp que se está promoviendo desde Farmidable. La certificación que la plataforma fomenta no es consensuada con los proyectos de producción y elaboración que lo conforman, sino que es una certificación por tercera parte que le permite a la plataforma abrir nuevas y más grandes comunidades de



consumo, mediante una red de empresas B-corp.


“Nosotros ya tenemos la certificación, ¿eso qué nos permite a nosotros? Que con todo el ecosistema con el que trabajamos, que son: centros educativos, empresas o puntos de conveniencia Farmidable, generar una especie de acreditaciones que sean un espacio B-farm, es decir: espacios que contribuyen a un proyecto de impacto positivo, ya no solo para el consumo de productos ecológicos sino para todo lo que genera alrededor, tener una profundidad verdadera del proyecto. Vamos a hacer, a partir de ahora y sobre todo, captar más empresas sobre todo por la parte de responsabilidad social y corporativa” (Farmidable)

Otro ejemplo de la distancia entre la plataforma y los proyectos que forman parte de ella, es la decisión de Farmidable de organizar catas de los productos que se ofrecen en la plataforma. Esto podría ser una estrategia propia de un proyecto colectivo, pero al ser solo iniciativa de la plataforma, junto a unos cuantos proyectos productivos, quedan excluidas las situaciones de otras iniciativas que ven un poco problemático para su realidad laboral responder a la demanda participativa de la plataforma.

“Sé que lo han hecho en algunos sitios, pero a la cooperativa no la han llamado, han hecho paso, yo creo. En todo caso, ellos dicen que es publicidad, pero yo digo, "piensa en mí... ¿se me van a subir las ventas? puede que no..." para mí es un día entero que pierdo (...) o sea que no está bien, queda mal decirlo porque quedas como egoísta pero me quiero dedicar a esto, quiero vivir de esto, pero no puedo, porque paso mucho tiempo haciendo publicidad... visitas a la granja... al final he dicho que no dejaba a nadie venir a la granja, o me pagaba la visita o no... sí, me he puesto así...” (La Peraleña)

Por su parte, para algunos proyectos, mantenerse en la plataforma es una estrategia para desarrollar una herramienta tecnológica comercial en un mediano plazo. Estos proyectos ven en Farmidable una plataforma virtual interesante de venta online, más que un proyecto de consciencia. En este sentido no ven problema en que su participación sea pasiva, dado que la consideración e interés de los proyectos es distinta a la que Farmidable moviliza en su discurso. Es también el caso de los aliados inversores que la plataforma busca captar, que más que por el componente ideológico, lo que le interesa es la herramienta y el mercado al que ésta va dirigida.

“Farmidable por ejemplo es un proyecto que está acudiendo a líneas de financiación para captar fondos y lo está haciendo, pero no lo está captando por la esencia del proyecto, lo está haciendo por la metodología, porque hay una gran base de datos de personas que entran por una página web, se registran... porque al final hay otra forma de vender, a través de una página web, donde tienes una lista de productores... ¿pero cuando un inversor está metiendo dinero ahí, tú crees que se fija en eso? él se está



fijando que es una tendencia el tema de las familias que quieren comer sano y tal, pero en el fondo es una herramienta que hace que todos estemos ahí, y el inversor que busca rentabilidad en su dinero, no el inversor romántico que también los hay... dice "me gusta la parte tecnológica del proyecto" si tú al final eres capaz de llegar a miles de personas a través de la herramienta, el interés está en la herramienta, no en lo que ella hace." (DeSpelta)

Esta realidad se da por la desconexión que existe entre los proyectos productivos y Farmidable, dado que no parece haber un consenso de los principios sobre los que se trabaja, o las perspectivas que cada proyecto puede tener respecto a la plataforma. Por otra parte, varios proyectos entienden que estas situaciones paradójales se pueden dar a causa del origen mismo de la lógica de este tipo de plataformas.

"Entonces es por eso, al principio todos se montaron un grupo de consumo, pero no todos estaban dispuestos a dar el tiempo que se necesita, entonces se generaron estas plataformas que están muy bien para sustituir esto" (Che Madrid)

"Bueno, yo diría que estas dos plataformas que son como las únicas que lo que han querido es emular el concepto de grupo de consumo, pero siendo más abiertos, el grupo de consumo también sin querer, o a veces queriendo, era un concepto de grupo especial, ¿sabe? La Garbancita y tal, yo he estado trabajando con los clásicos, pero había un marcado carácter ideológico, del tipo que sea, lógicamente las nuevas tecnológicas no te condicionan, el segmento de población que puede entrar a una web y que no se identifica ni con una forma de pensar, ni con una forma de actuar, ni de vestir, es escéptico" (DeSpelta)

Teniendo su origen en los grupos de consumo, estas plataformas son herederas del discurso y conservan la intención de un trabajo colectivo. Aunque en el intento de amortiguar las dificultades de los grupos de consumo (razón por la cual en teoría se originan) se tiende a la lógica de un canal convencional de intermediario. En varios casos, por lo menos teóricamente, los promotores muestran interés de conexión con los proyectos productivos, pero estas intenciones pueden no estar en consonancia con el tiempo y trabajo (o tipo de implicación) que cada proyecto puede aportar. Eso sin contar que para muchos lo que hace la plataforma, o el interés que tienen por ella, es otra que la del discurso de Farmidable.

"Sería muy interesante en ese grupo, sentar a un grupo de consumidores y grupos de productores donde, sacar ahí realmente qué necesita uno, qué demanda el otro, cuál es la relación real, porque para nosotros es importante que se junten, que tengan ese contacto, ideas hacia ese contacto real, y plantearlo como una mesa debate entre productor y consumidor para entender hacia dónde van los modelos de consumo" (Farmidable)



*“Efectivamente, eso si no lo cuento yo no lo va a poder él contar en la vida, entonces ellos [Farmidable] desde que se ha abierto esto no he ido ni una sola vez a ver a ningún cliente, me llaman ellos, alguna vez me ha llamado un cliente: porque quiere profundizar un poco, preguntar en concreto... rara vez también, pero ellos no dejan”
(Cuerda Larga)*

La separación y falta de comunicación entre los proyectos no solo se refleja en la estrategia que puede resultar poco coherente para algunos proyectos. También se vivencia en la articulación de los proyectos con Farmidable, y en las diversas opiniones y consideraciones que cada proyecto se forma de este canal.



Referencias Bibliográficas

- Begiristain, M. y López, D. (2018): *Viabilidad económica y viabilidad social. Una propuesta agroecológica para la comercialización de la agricultura ecológica familiar*. Consejo de Agricultura y Alimentación Ecológica de Euskadi (ENEK), Amorebieta- Etxano.
- Dupuis, E. M., & Gillon, S. (2009). Alternative modes of governance: Organic as civic engagement. *Agriculture and Human Values*, 26, 43-56. <https://doi.org/10.1007/s10460-008-9180-7>
- Feindt, P. H. (2012). Reflexive Governance and Multilevel Decision Making in Agricultural Policy: Conceptual Reflection and Empirical Evidence. En *Reflexive Governance for Global Public Goods* (pp. 159-178). MIT Press Cambridge.
- Gobierno Vasco. (2015). Programa de Desarrollo Rural Euskadi 2015-2020. Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, Vitoria-Gasteiz. URL: http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/osoa dokumentazioa/es_def/PDR%20EUSKADI%202015-2020 v2 2.pdf
- Rossi, A. (2017). Beyond Food Provisioning: The Transformative Potential of Grassroots Innovation around Food. *Agriculture*, 7(1), 6. URL: <https://doi.org/10.3390/agriculture7010006>

Instituciones participantes



Ministerio de Agricultura,
Ganadería y Pesca
Argentina



Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



www.fontagro.org

FONTAGRO
Banco interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, NW, Stop
W0502, Washington DC 20577
Correo electrónico: fontagro@iadb.org