



INDIECO (Innovación en distribución ecológica): Ecocentral Aragonesa GCP-2018-42

Una experiencia de distribución colectiva, para mejorar las fincas
agroecológicas mediante la concentración y la cooperación



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural. FEADER



Situación de partida

Problemas detectados en las fincas de hortaliza y fruta ecológica, destinadas a la venta directa, a los que pretende dar respuesta el proyecto.



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural. FEADER



COMPLEJIDAD EN CAMPO: ENTRE 20 Y 40 REFERENCIAS POR CAMPAÑA

El modelo de venta directa y la dependencia del mercado agroecológico de la plaza del pilar genera una serie de problemas en campo:

- Sobreocupación de la tierra
- Se “fuerzan” determinados cultivos para poder ofrecer variedad.
- No se amortiza la adquisición de maquinaria específica
- Necesidad de invernaderos
- Se van relegando los cuidados a largo plazo por lo abrumador del día a día.



DISPERSIÓN DE TAREAS Y FALTA DE TIEMPO EN CAMPO (COSTE DE OPORTUNIDAD DE HORAS DEDICADAS A VENTA Y DISTRIBUCIÓN)



Trabajo
en la
huerta



Cosechar
y
preparar
pedidos



Reparto



Trabajo
en la
huerta



Cosechar



Mercado



Familia,
amig@s,
descanso,
ocio...



DEBILIDADES

- Multiplicidad de repartos: varias furgonetas haciendo rutas muy similares.
- Capacidad de suministro insuficiente para determinados clientes (restauración colectiva)
- Baja resiliencia
- Escasa capacidad de inversiones de mejora



NUEVAS AMENAZAS

- Entrada de grandes capitales en producción ecológica
- Gran distribución se sube al carro de lo ECO
- Techo del mercado agroecológico

HERALDO ECONOMÍA

La agricultura ecológica se abre (más) paso en los lineales de Carrefour

La cadena de distribución y el comité aragonés sellan un pacto para impulsar el consumo de productos certificados.



https://www.heraldo.es/noticias/aracon/zaragoza/2018/11/22/crimen-movera-usaron-una-pistola-pequena-coche-color-granate-1279127-2261126.html

LO MÁS LEÍDO AHORA

- La Policía apunta que los hombres que asesinaron a la joven en Movera iban encapuchados y huyeron a pie
- Habrían usado una pistola pequeña
- "He escuchado dos disparos y he salido enseguida"
- Heidi Paz rompió su relación con el Bar del Carbonero

LA CIFRA
2.100

Haciendas Bio fue creada hace más de 15 años por José Ramón Sitaru y Paco Casallo con 3 fincas. Actualmente cuenta con 35, que tienen 2.100 hectáreas y producen 20.000 toneladas anuales de 68 referencias de frutas y verduras. Sus fincas están situadas en Cataluña, Canarias, Andalucía, Extremadura, Aragón, Valencia y Portugal.

EN DATOS
En 2017 facturó 30 millones de euros. Exporta el 50% de su producción a 17 países.

Emplea a 109 trabajadores fijos, pero en campaña llega a 1.000 empleados.

Haciendas Bio produce en Aragón sus primeras cerezas ecológicas

La firma extremeña cuenta con una finca de 120 hectáreas en Riela, de las que 34 están dedicadas a este cultivo

ZARAGOZA. Si Aragón ya figura como el primer productor de cereza en España, ahora puede presumir también de haberse convertido en el epicentro de la producción ecológica de este fruto rojo. Lo ha hecho posible Haciendas Bio, una empresa de origen extremeño que cuenta con más de 40 fincas distribuidas en cinco comunidades autónomas, entre ellas Aragón, región que eligió hacer tres años para iniciar por primera vez un proyecto de producción propia de cerezas ecológicas. Para ello, la empresa, que cuenta con 15 años de experiencia, dispone de una explotación de 120 hectáreas, de nombre Riela, situada en la localidad zaragozana de Riela. De ellas, 34 están ocupadas por cerezos de 10 variedades distintas, de los que han cosechado sus 161 primeras toneladas de cerezas ecológicas.

Candelo asegura que estaban muy satisfechos con la cosecha, con la finca, con la gente y con aceptación del producto, aunque reconoce que el año ha sido «mejor y particularmente amable por las condiciones climáticas, que afectan fundamentalmente el frío y las intensas lluvias de primavera-al cultivo. Como es el resto de sus producciones, Haciendas Bio trabaja esta cereza con técnicas específicas «además de las exigidas por el sello eco» para que sus frutos presenten las propiedades apetecidas. Así, realiza el riego balanceado con agua fría, práctica conocida como «hidrocold», el mejor sistema, dice a la empresa, para

alargar la vida de la cereza. Además, la selección y cosecha de esta fruta se realiza de manera manual. Esta produce la es, la experiencia ha mejorado, a lo largo de los años, para que los consumidores puedan disfrutar además de realizar pruebas con otras especies, como el kiwi. La muestra de media estación o la tra de mesa son semillas.

Esta explotación familiar aragonesa emplea a 72 trabajadores, lo que contrasta a la finca situada en la localidad zaragozana de Riela en la quinta del grupo con un mayor volumen de empleo.

HERALDO DE ARAGON



ANTECEDENTES



CONTEXTO POLÍTICO
FAVORABLE PERO FALTA DE
INICIATIVA DESDE LA
PRODUCCIÓN



2016

- Propuesta de REAS al Ayuntamiento en el contexto LIFE Km0

2017

- Intento de materializar la propuesta La Veloz+Gardeniers+CERAI

2018

- Impulso desde los agricultores con apoyo técnico.

DICIEMBRE 2017: JORNADAS DE COMERCIALIZACIÓN



EXPERIENCIA MEJOR VALORADA LA MÁS DEPENDIENTE DE UN APARATO TÉCNICO BASTANTE INDEPENDIENTE



ENERO 2018: PROYECTOS INTERESADOS, MODELO DE GOBERNANZA, CRITERIOS...

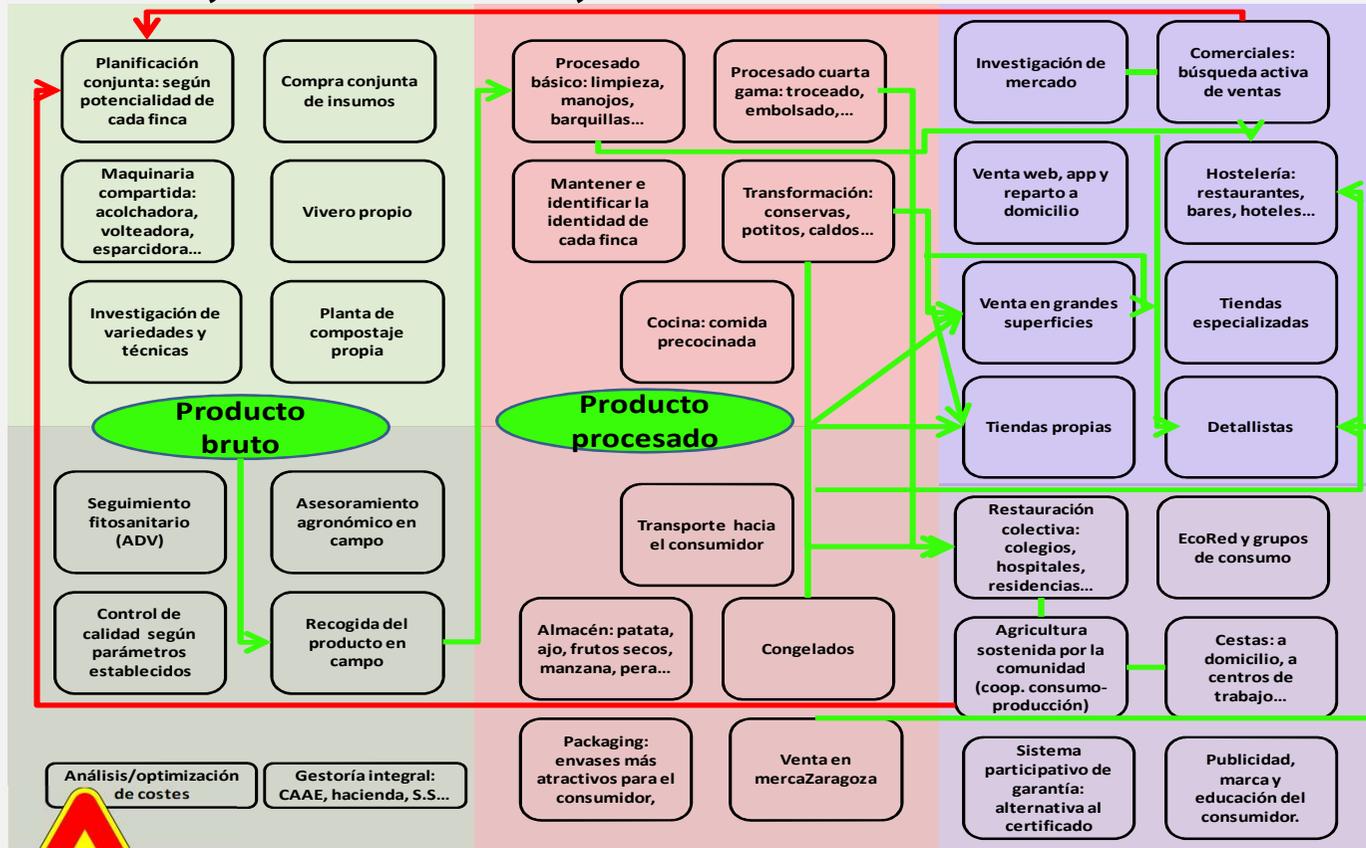
Comenzamos el proceso 22 proyectos



Desde la organización se huye de discutir sobre política, ética u otras cuestiones subjetivas con el objetivo del pragmatismo y efectividad de reuniones.



FEBRERO 2018: ¿QUÉ QUEREMOS?: NECESIDADES, VALORES, CRITERIOS, LÍNEAS ROJAS...



Peso excesivo en el diseño de los objetivos relacionados con aumentar las ventas.



LA SOLUCIÓN PROPUESTA

- Reducir la complejidad en finca planificando en conjunto con otras fincas
- Compartir estructura de distribución y comercialización.
- Unión de pequeñas fincas para ganar fuerza de compra, de venta y de inversión.

Valores:

- Cercanía
- Ecológico
- Justicia en la cadena de Valor
- Economía Social y Solidaria



DISTINTAS EXPECTATIVAS ENTRE MIEMBROS DE LA AGRUPACIÓN:

- Incrementar las ventas
- Cambiar su estructura productiva
- Hacer funcionar la cooperativa





Creación y objetivos del grupo de cooperación

Factores de diseño de la campaña piloto

12



INTEGRANTES DEL GRUPO

Quiénes somos

ECOCENTRAL ARAGONESA, somos:



Anthophila Cultivos Orgánicos S.L.
Es el grupo de productores que con su trabajo asegura la oferta de productos ecológicos y su distribución conjunta.



Asesora a los agricultores y realiza labores de coordinación



Universidad Zaragoza

El grupo de investigación CREDENAT (Crecimiento, Demanda y Recursos naturales) de la Facultad de Económicas, realiza el estudio de sostenibilidad aplicando indicadores sociales y ambientales.



Fundación Ecología y Desarrollo desarrolla la comunicación del proyecto



Acompaña el proceso con apoyo técnico y aportando la experiencia de sus productores en la selección de frutas y hortalizas



Establece criterios, protocolos y límites para garantizar la calidad final al consumidor



Apoya desarrollando un estudio de viabilidad económica y logística desde la perspectiva de la economía social.



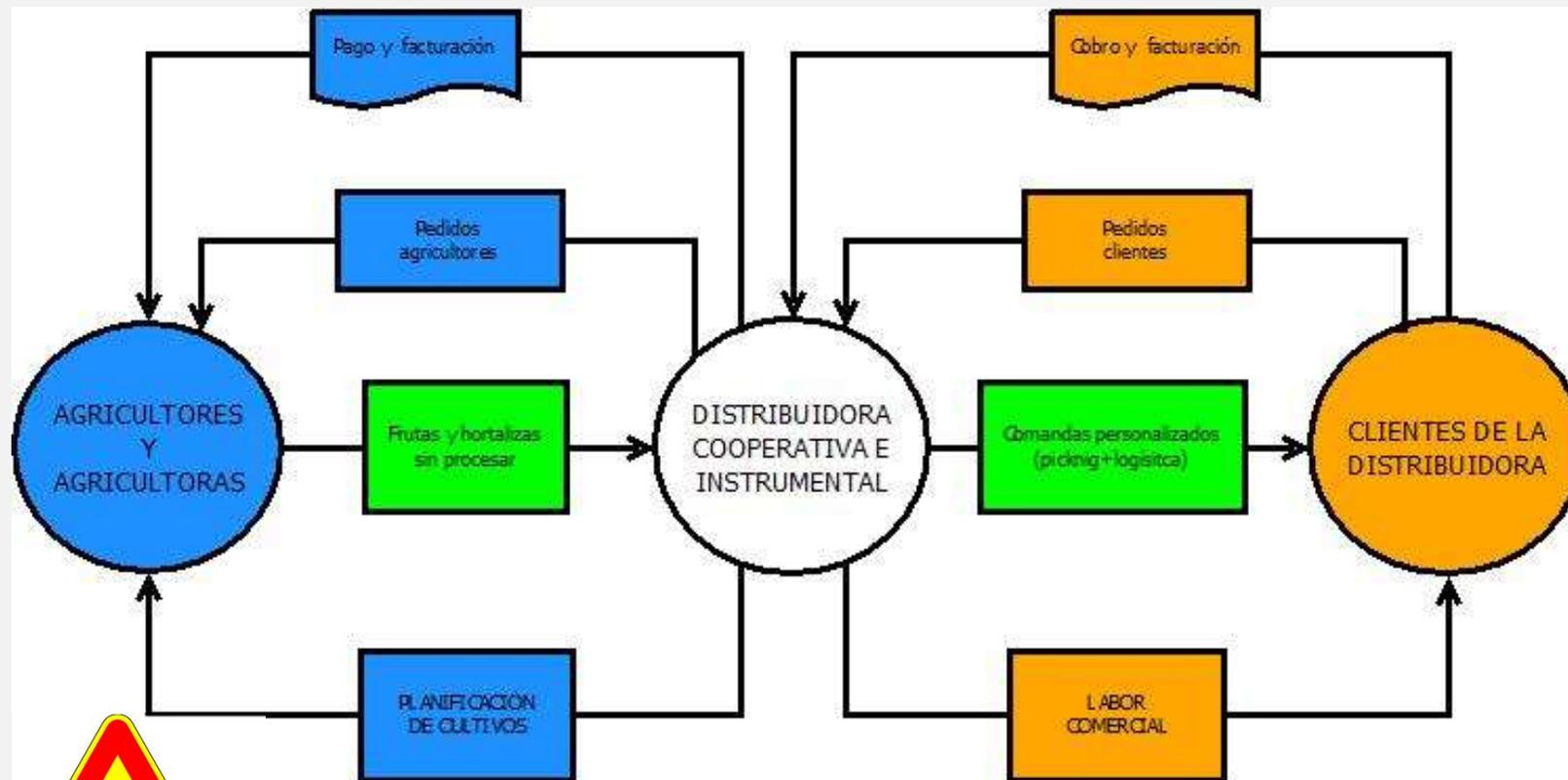
Dentro de su política de alimentación sostenible, apoya en el arranque del proyecto



- **SUBVENCIÓN DEL 50 O 60 % DE LOS GASTOS PREVISTOS, EL RESTO DEPENDE DE VENTAS**

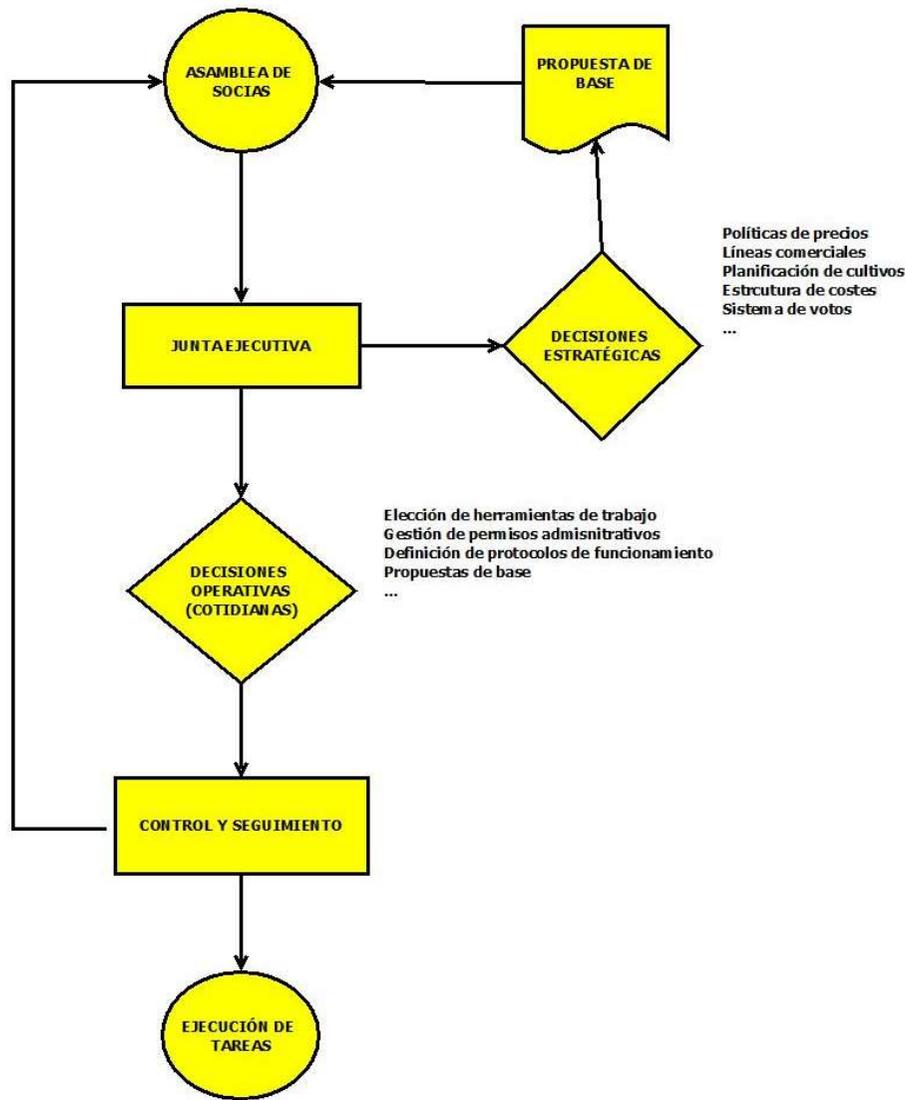


MODELO DE FUNCIONAMIENTO: DISTRIBUIDORA



- Política de precios y pagos justos fue incompatible con viabilidad económica
- GOBERNANZA + “ESTRATEGIA” COMERCIAL = DISTRIBUIDORA

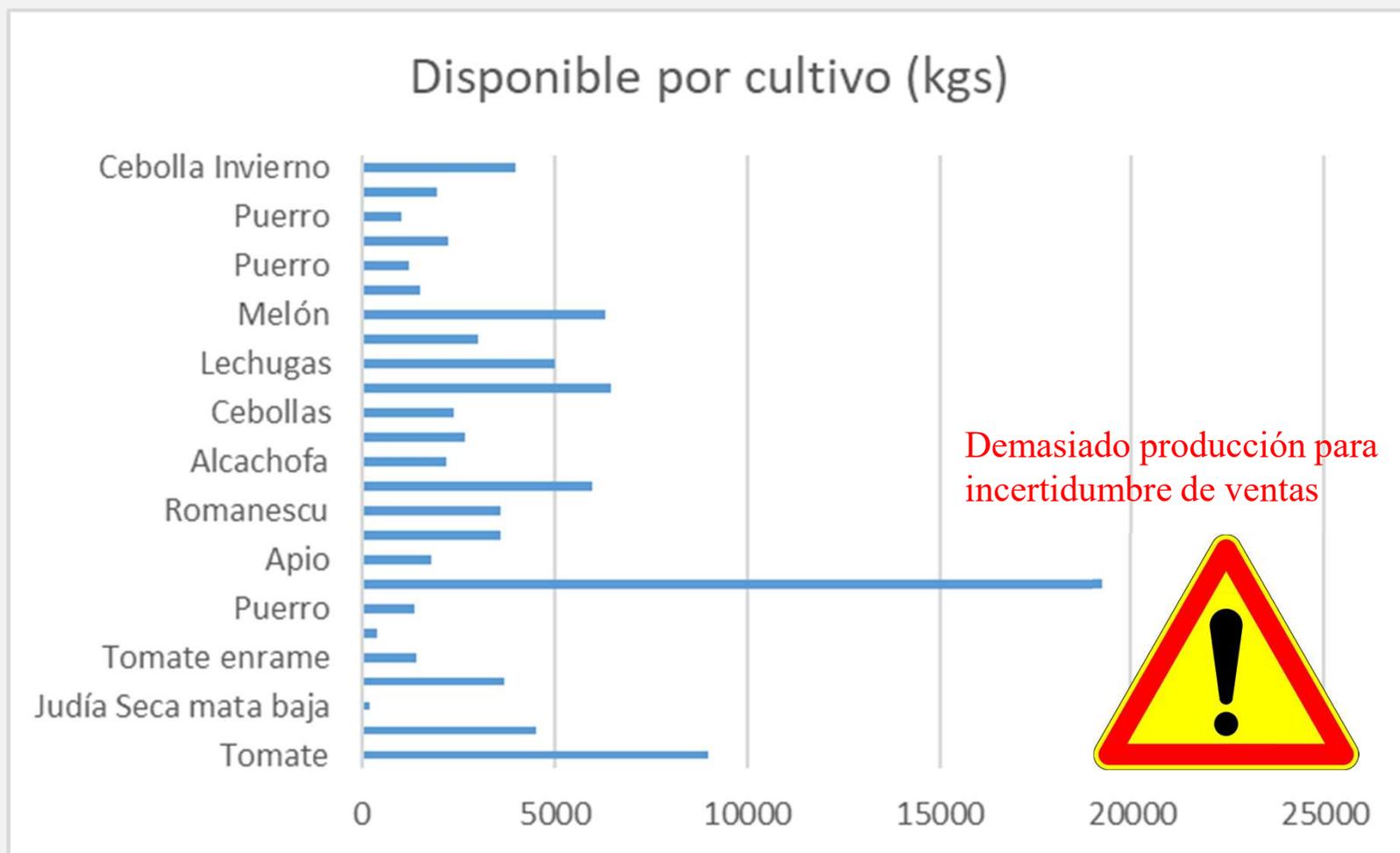




A pesar de elegir un modelo de gobernanza con alta implicación de la asamblea de socios (agricultores) el tiempo dedicado al seguimiento y toma de decisiones no fue suficiente para un correcto funcionamiento de la estructura.



LA ACTIVIDAD COMERCIAL SE CENTRA EN UNA PRODUCCIÓN PLANIFICADA PARA TAL OBJETIVO



PREMISAS COMERCIALES

- Dos líneas de negocio diferentes.
 - LÍNEA 1: consumidor de producto ecológico.
 - Según las conclusiones del estudio de mercado.
 - LÍNEA 2: pequeño/mediano productor ecológico de fruta y hortaliza.
 - Según las necesidades detectadas en los agricultores y por el proyecto.
- Resultados del estudio de mercado promovido por el Ayuntamiento de Zaragoza.



- Confiar en un estudio de mercado no es suficiente
- El mantener cada socio su propia actividad comercial al margen de la planificada con la agrupación supone duplicidades y dificulta la amortización de gastos de la estructura de concentración.
- La precariedad económica pasa factura. O hay liquidez y crédito para subcontratar todo tipo de tareas o hay una mayor implicación de los socios.



FASES COMERCIALES PREVISTAS

- **Fase 0:** desde el primer momento y sin labor comercial
 - **Productor ecológico.**
- **Fase 1:** proyecto piloto y primeros canales de venta
 - **Tienda especializada.**
 - **Restauración.**
 - **Venta en empresas y similares.**
 - **Distribuidoras*.**
- **Fase 2:** horizonte próximo en función de la evolución del proyecto
 - **Tienda convencional.**



LA ESTRATEGIA DE VENDER EN CENTROS DE TRABAJO



Se apostó por acercar el género de proximidad a las personas en su centro de trabajo y en torno a ello se trabajó en conjunto con ECODES. Esta opción no generó los resultados esperados y apenas generó una decena de clientes en diversos centros, haciéndola no viable para la sociedad. En el fracaso de esta línea comercial influyó:

- Dificultad para conseguir audiencia directa entre agricultores y trabajadores. Los mensajes se transmitían a través de personal directivo de la empresa objetivo
- La agrupación de agricultores no podía permitirse aguantar vender a pérdidas mientras crece la demanda por el boca a boca dentro de las empresas.





Resultados económicos de la campaña piloto (2019)

Estructura de costes y resultados del ejercicio.

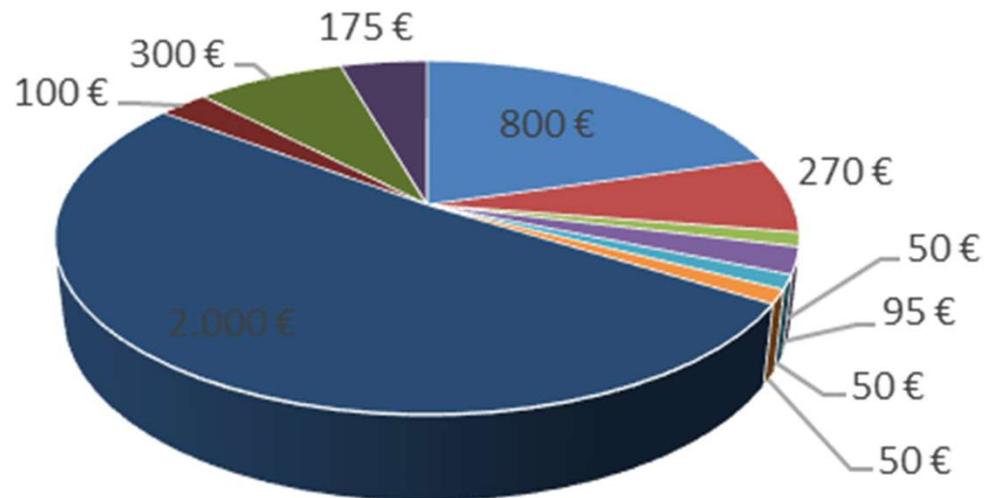
20



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural. FEADER

GASTOS FIJOS: 3890 € /MES



- NAVE
- VEHICULO
- MANTENIMIENTO
- GESTORÍA
- TECNICO CAMPO
- SEGUROS
- PERSONAL
- TELECOMUNIC
- SUMINISTROS
- OTROS

- Al no poner a disposición medios de distribución propios se acaba creando una estructura más.
- Gasto en personal VS. Herramientas y procesos eficientes y UNIFICADOS de gestión.



VENTAS



FACTURACIÓN

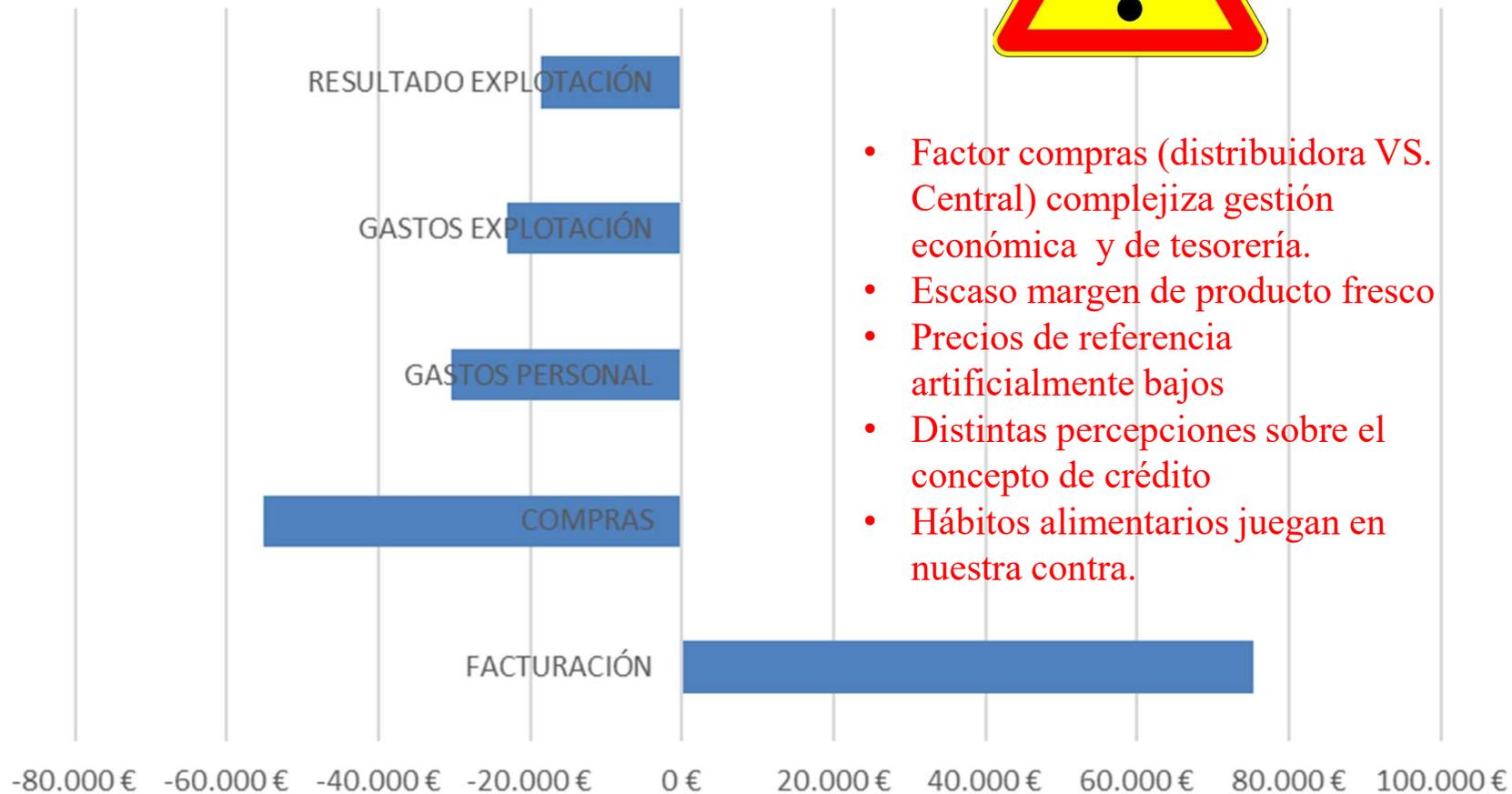


RESULTADOS 2019

TOTAL 2019



- Factor compras (distribuidora VS. Central) complejiza gestión económica y de tesorería.
- Escaso margen de producto fresco
- Precios de referencia artificialmente bajos
- Distintas percepciones sobre el concepto de crédito
- Hábitos alimentarios juegan en nuestra contra.





Reajuste de los supuestos de partida para 2020.

Un último intento frustrado por la COVID-19

24



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural. FEADER

DICIEMBRE 2019: CIERRE DE CAMPAÑA PILOTO

- A la vista de los resultados económicos expuestos se decide dar por terminada la experiencia piloto tal como estaba planteada en el diseño inicial.
- Paralelamente al proceso de decisión a nivel técnico, las relaciones personales entre la asamblea de socios se van deteriorando progresivamente y se genera una falta de confianza considerable.
- Se propone un ajuste de los factores de diseño que permita:
 - Reducir los gastos fijos (nave, vehículo y personal contratado) de estructura colectiva mediante la utilización de los medios propios
 - Cambiar la estrategia comercial. Eliminar la persona comercial contratada y buscar un punto de promoción que permita a los propios socios realizar esa labor.
- Dada la delicada situación de la agrupación, se plantea un último intento, de mínimos, para mantenerla con actividad conjunta durante 2020: **establecer un punto de venta tipo mercado de productor en la Universidad de Zaragoza.**





Nuestra propuesta para Unizar

- Una prueba piloto de Muestra Agroecológica en la Universidad de Zaragoza, en el Campus de San Francisco/ Río Ebro y/o Veterinaria.
- Durante el periodo docente del año 2020
- Gestionada de manera coordinada entre ECOCENTRAL ARAGONESA y la Universidad de Zaragoza
- De manera que al finalizar el periodo, la Universidad tenga herramientas de juicio basadas en la práctica para decidir autónomamente sobre su continuidad y regulación...



Implicación de Unizar

- Solicitamos la cesión de un espacio en los Campus de San Francisco y/o Río Ebro, y/o Veterinaria.
- Durante el periodo docente de 2020, comenzando en primavera. La propuesta es de 1 día a la semana.
- Como fórmula de implicación se podría valorar una *addenda* al contrato firmado entre Unizar y Ecodes en el marco de este proyecto o bien la fórmula que Unizar estime oportuna.

Con cualquiera de las fórmulas, Unizar quedaría exonerada de los gastos y responsabilidad en relación a necesidades de electricidad, agua, apertura, seguridad y responsabilidad civil.



Disolución de la agrupación y conclusiones finales

Un proyecto piloto fallido del que aprender para el futuro

28



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural. FEADER

FEBRERO DE 2020: FRACTURA DE LA AGRUPACIÓN POR CONFLICTOS PERSONALES



UN ASPECTO IGNORADO: LAS RELACIONES HUMANAS EN EL SENO DE LOS COLECTIVOS DE TRABAJO ASOCIADO

A pesar de la contrastada necesidad de articular los pequeños proyectos en espacios de mayor magnitud, los conflictos humanos en el seno de las experiencias de cooperación entre productores del sector primario son a menudo un freno para trabajar colectivamente.

En el caso de este proyecto han sido sin duda el factor **desencadenante de un fin precipitado**. Si bien la COVID-19 dio al traste con el planteamiento para 2020, explicado en las diapositivas anteriores, podría haber supuesto un desarrollo importante de la línea de negocio dedicada a agricultores, que podrían haber suplido las deficiencias que impidieron a muchos de ellos mantener sus ventas con el mercado agroecológico cerrado

Es importante establecer con anterioridad a la acción colectiva las distintas expectativas, capacidades y aportaciones de las personas integrantes de la asociación, con el fin de prevenir conflictos una vez la acción está en marcha.



PROPUESTAS DE MEJORA PARA SEGUIR INTENTÁNDOLO

- Dejar lo comercial para lo último: hay margen de acción en la distribución y producción
- Incorporar herramientas y procesos eficientes y unificados en la gestión diaria que permitan ahorrar personal
- Incluir el tiempo dedicado a la gestión humana en el diseño y dotarlo de presupuesto si es necesario
- Si se decide una gobernanza colectiva es necesaria una cierta uniformidad en valores y expectativas
- Asumir que existen opciones de articulación con menor participación y no por ello son injustas con el agricultor (central de compras VS distribuidora).

