



ESTO ES
LO QUE NOS
VENÍA HACIENDO
TANTA FALTA

MENOS MAL
QUE ALGUIEN
LO HA PUESTO
TODO JUNTO



GUÍA PRÁCTICA

PARA CENTROS
AGROECOLÓGICOS
DE DISTRIBUCIÓN

CRÉDITOS

Abril del 2024

Elaborada por GIASAT

GIASAT es un consorcio formado por:

Centro de Estudios Rurales y de Agricultura Internacional CERAI

Cooperativa Germinando

Fundación Entretantos

ISEC-UCO

Plant on demand

Personas que han participado en su elaboración:

Raquel Clemente Pereiro de la Cooperativa Germinando

Marta Ibañez Verdú de la Fundación Entretantos

Pedro Lloret Sáez del CERAI

Jorge Molero Cortés de la Fundación Entretantos

Adriana Samper Erice de la Cooperativa Germinando

Julia del Valle González de la Cooperativa Germinando

Isabel Vara Sánchez del ISEC de la Universidad de Córdoba

Alejandro Wonenburger García de Plant on demand

Diseño y maquetación: www.tripl3salto.es

Cómo citar:

GIASAT. (2024) Guía práctica para centros agroecológicos de distribución

Publicado bajo licencia de:



Esta guía se ha podido realizar gracias al apoyo de:



ÍNDICE DE LA GUÍA

1.	Introducción	4
2.	¿Qué es un CAD y cómo funciona?	7
2.1	¿Qué es un CAD?	7
2.2	¿Cómo funciona un CAD?	9
3.	El papel de los CAD en la construcción de los sistemas alimentarios territorializados	11
3.1	Desarrollo internacional de los CADs	13
3.2	Estados Unidos de América	13
3.3	Francia	14
4.	Los CAD en el Estado español	15
5.	Cómo poner en marcha un CAD	16
5.1	¿Por dónde se empieza?	16
5.2	¿Quién lo pone en marcha?	17
5.3	¿Cómo se organiza un CAD?	21
5.4	¿Qué recursos necesitas para poner en marcha un CAD?	24
5.5	¿Qué figuras jurídicas pueden emplearse?	25
5.6	¿Dónde puedo encontrar ayuda para poner en marcha un CAD?	26
5.6.1	Subvenciones y ayudas de interés para los CAD	26
5.6.2	Ayudas y subvenciones vinculadas a los planes de desarrollo rural	29
5.6.3	Financiación para los CAD	30
5.6.4	El papel de las administraciones públicas en el impulso de los CAD	31
6.	Funcionamiento de un CAD	32
6.1	¿Qué servicios ofrecen los CAD?	32
6.2	¿Cómo comercializan los CAD?	35
6.3	¿Cuál es la normativa que deben cumplir los CAD?	38
6.3.1	Implantación y apertura de un local	38
6.3.2	Aspectos higiénico-sanitarios	38
6.3.3	Certificación ecológica	38
6.3.4	Transporte	39
6.3.5	Etiquetado y trazabilidad	39
7.	A modo de cierre... Algunos aprendizajes que hemos obtenido en GIASAT en estos años de recorrido	40
8.	Para saber más	41
9.	Bibliografía	42
10.	Fichas de Buenas Prácticas	43

INTRODUCCIÓN

QUÉ ES GIASAT

giasat (Gestión Integral Agroecológica de los Sistemas Alimentarios Territorializados) somos un consorcio que, desde el 2019, facilitamos y apoyamos experiencias piloto relacionadas con la mejora de la logística y distribución, vinculada a los sistemas alimentarios locales en diferentes territorios.

Actualmente somos cinco entidades socias que, desde distintos contextos y lugares, impulsamos, facilitamos y/o acompañamos alguno de estos procesos en nuestros territorios.



Desde **giasat** entendemos que, para mejorar el acceso de las pequeñas producciones agroalimentarias al mercado y la disponibilidad de alimentos, es necesario desarrollar una logística y distribución alimentaria adaptadas a la pequeña y mediana producción y a los canales cortos de comercialización. Es por ello que nuestro principal objetivo es promover la transición agroecológica en los Sistemas Alimentarios Territorializados, impulsando innovaciones sociales procedimentales basadas en las estrategias colectivas que ya se están llevando a cabo en el Estado Español en torno a los Centros Agroecológicos de Distribución (CAD).



EN GIASAT DENOMINAMOS "CENTROS AGROECOLÓGICOS DE DISTRIBUCIÓN" (CAD) A LAS PROPUESTAS DE DISTRIBUCIÓN DE ALIMENTOS RELACIONADAS CON LOS CANALES CORTOS DE COMERCIALIZACIÓN, BASADAS EN LA AGROECOLOGÍA, LA ACCIÓN SOCIAL COLECTIVA Y LAS RELACIONES JUSTAS ENTRE LAS PRODUCCIÓN Y EL CONSUMO. EN LA LITERATURA PODEMOS ENCONTRAR DIVERSAS DENOMINACIONES COMO FOOD HUB SOSTENIBLES, FOOD HUB REGIONALES O REDES DE DISTRIBUCIÓN COLABORATIVA, ENTRE OTRAS].

Para saber más sobre **giasat** visita nuestra [WEB](#).

QUÉ ES ESTA GUÍA

El objetivo de esta guía es mejorar el conocimiento sobre los CAD y generar un recurso útil para los diferentes agentes que quieran impulsar o apoyar la consolidación de estas iniciativas.

Durante los años que llevamos acompañando y asesorando estas estructuras comunitarias en diferentes territorios, numerosas personas han mostrado interés e incluso han impulsado CAD. Asociaciones de productores, entidades locales, sindicatos agrarios, entidades del tercer sector, grupos de acción local o administraciones en general muestran cada vez más predisposición por conocer los objetivos, el funcionamiento y las ventajas que los CAD pueden aportar en sus territorios.

Esta guía es para ti si formas parte o trabajas en:

- una asociación de productores y productoras y estáis pensando en poner en marcha venta conjunta u os interesa conocer las ventajas que puede tener un CAD para vuestras entidades socias.
- un grupo de acción local (GAL) o Grupo de desarrollo rural (GDR) y queréis poner en valor el producto local de vuestro territorio y aumentar su presencia en tiendas, restaurantes o centros educativos.
- un sindicato agrario y os interesa impulsar la producción local y el sector agroecológico en vuestro territorio.
- una entidad local u otra administración regional o estatal y quieres conocer la propuesta de los CAD así como su papel en la construcción de un sistema alimentario más sostenible.
- una entidad y tenéis como eje de trabajo prioritario el impulso de la agroecología y el apoyo al sector agroecológico.

CÓMO LA HEMOS CREADO

En esta guía hemos intentado sintetizar la experiencia acumulada por el trabajo de GIASAT y el conocimiento generado en estos últimos años. Algunas de las acciones que han nutrido esta guía de manera más significativa son:

1. El conocimiento de las entidades del consorcio a través de su experiencia directa en el acompañamiento, impulso y/o promoción de CAD en diferentes territorios.
2. Visitas a diferentes CAD para conocer de primera mano sus procesos internos de trabajo incluyendo la gestión de pedidos, el control de calidad y los procesos de picking.
3. Entrevistas en profundidad a diferentes CAD repartidos por el territorio donde se han abordado temáticas variadas como los canales en los que comercializan, la existencia de acuerdos de compromiso (escritos o no sobre la clientela) y sobre cómo se establecen los precios de compra a la producción y márgenes para el CAD.
4. Una metodología para la evaluación de impacto realizada en 2023 para el periodo.
5. Un mapeo de CAD a nivel estatal aprovechando el conocimiento del consorcio y con la colaboración de agentes clave en los diferentes territorios que ha permitido conocer el alcance actual de los CAD en el Estado Español y algunos datos básicos sobre su situación.
6. Buenas prácticas internacionales y estatales en diferentes ámbitos de interés para los CAD como la gobernanza, los procesos de picking y logísticos y el desarrollo de propuestas comerciales.



7. La participación en eventos del sector y el trabajo con agentes diversos nos aportan una mirada compleja.
8. Una extensa revisión bibliográfica de la que se puede consultar un extracto al final de la guía.

Actualmente estamos trabajando para crear una nueva metodología que permita realizar un seguimiento de la evaluación de los CAD constante, con la intención de generar en los CAD una cultura de toma de datos específicos que garantice la continuidad del seguimiento.

¿QUIERES SABER MÁS?

Te proponemos algunos recursos complementarios a esta guía desarrollados por GIASAT útiles si quieres profundizar en los contenidos o necesitas apoyo para impulsar o consolidar un CAD:

Toolkit: Se trata de un ecosistema de herramientas para la aceleración y el impulso de los CAD. Actualmente esta caja de herramientas está compuesta por 16 herramientas divididas en 4 bloques: Producción, optimización de procesos y logística, comercialización y ventas y administración y gestión.

A PARTIR DE SEPTIEMBRE DEL 2024 EN [GIASAT.ORG](https://giasat.org)

Oficina de impulso y consolidación de CAD: El objetivo de esta oficina es apoyar tanto la creación como la consolidación de CAD mediante una oficina virtual que coordine una cartera de personas expertas en temáticas clave como el análisis de costes, el marketing o la gobernanza.

SI QUIERES SOLICITAR INFORMACIÓN ENVÍANOS UN MENSAJE A TRAVÉS DEL FORMULARIO DE LA WEB

[GIASAT.ORG](https://giasat.org)

Espacio lanzadera: Un lugar de intercambio de ideas y generación de discurso en torno a la gestión integral agroecológica.

SI QUIERES INSCRIBIRTE PUEDES HACERLO EN

[HTTPS://GIASAT.ORG/ESPACIOLANZADERA/](https://giasat.org/espaciolanzadera/)

Red de CAD: De reciente creación, se trata de un espacio de intercambio tanto de conocimientos y experiencias, como de productos entre los CAD

INFÓRMATE EN [WWW.GIASAT.ORG](https://www.giasat.org)

ECOSISTEMA DE HERRAMIENTAS DE GIASAT - TOOLKIT

PRODUCCIÓN

- Planificación de cultivos para satisfacer demanda y optimizar las explotaciones.
- Cálculo de costes y viabilidad de proyectos individuales de producción.
- Criterios de calidad adaptados a productos agroecológicos.

PROCESOS Y LOGÍSTICA

- Modelos de picking.
- Cálculo de costes de logística (sensibilización).

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

- Gobernanza de los proyectos: Puntos clave a la hora de crear Reglamentos Internos de los CAD.
- Consejos a tener en cuenta para planificar económicamente el centro logístico.

COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS

- Restauración colectiva: Guía para la inserción del sector productivo.
- Comercialización mayorista: Plantillas de catálogos con puntos clave (cómo promocionarse, cómo negociar y capacidades que hay que tener,...).
- Comercio detallista: test para evaluar capacidad del CAD de comercializar a través del canal.
- Guía para la elaboración y desarrollo de estrategias de marketing para CAD.
- Información útil para realizar una prospección de mercado.
- PoD para agrupaciones.
- Repositorio de herramientas de utilidad para los comercialización en VD y CCC

2. ¿QUÉ ES UN CAD Y CÓMO FUNCIONA?

2.1 ¿QUÉ ES UN CAD?

Dentro de las experiencias e iniciativas que promueven los sistemas alimentarios alternativos está cobrando importancia el desarrollo de Centros Agroecológicos de Distribución (CAD) que pretenden explorar diferentes formas de superar las limitaciones de los modelos de comercialización directa (costes de la comercialización directa, su complejidad y poca fiabilidad, la dificultad de acceso a los mercados locales y regionales, la limitación de la escalabilidad, etc.) sin dejar de apoyar la producción regional, a pequeña escala y predominantemente de temporada y ecológica de alimentos y de promover los sistemas alimentarios territorializados.

Un CAD es un **núcleo centralizado que aúna a la pequeña y mediana producción, la transformación y, en ocasiones, a otros distribuidores de alimentos locales y ecológicos, que se organizan en torno a una gobernanza propia y unas instalaciones para la realización de funciones logísticas y de comercialización mayorista, minorista y/o institucional (compra pública alimentaria).**

Los CAD son **propuestas adaptadas a los diversos contextos que generan una estructura, una organización y un proceso colectivo para poder distribuir la producción alimentaria dentro de una región o territorio.**

A pesar de las múltiples propuestas para distribuir y comercializar colectivamente, los CAD se caracterizan por tener cuatro pilares en común:

1. Son **agrupaciones de personas productoras autoorganizadas para la distribución y venta conjunta y que participan**, de alguna manera, **en la gobernanza y la toma de decisiones** de la distribución y comercialización.
2. Introducen sus productos en la organización de la distribución de tal manera que, **principalmente, distribuyen sus propios productos**. No es su objetivo convertirse en una distribuidora de productos ajenos.
3. Mantienen de manera nuclear el **enfoque de comercialización hacia el canal corto** y la **eliminación o disminución de intermediarios** ajenos sigue ocupando un lugar muy central en su modelo de distribución alimentaria.
4. **Se enfocan en la alimentación sostenible**, predominantemente agroecológica; la producción y la comercialización de productos ecológicos y/o agroecológicos, de temporada, de proximidad, de ganadería extensiva, etc.

Así, los CAD vinculados a las redes alimentarias alternativas nacen, en el contexto del Estado español, para fomentar la distribución de los alimentos locales y ecológicos en los mercados regionales y, actualmente, se están desarrollando vinculados con el impulso de los sistemas alimentarios sostenibles de base agroecológica y las estrategias y políticas urbanas alimentarias asociadas.

El cometido de un CAD es:

- Realizar una **gestión colectiva de la cadena de suministro**, anclada en el territorio, a través de una estrategia empresarial conjunta y bajo enfoques de economía social, con la finalidad de mejorar la oferta alimentaria, en calidad, cantidad y diversidad.
- Esta gestión implica **manejar diferentes ámbitos de actividad** dentro de la cadena de distribución como son el acopio alimentario, el almacenamiento, el picking o la preparación de pedidos, el transporte, la logística inversa, la digitalización, la gestión de los diferentes tipos de consumo (individuales y/o colectivos), el marketing, la comunicación o la gobernanza, entre otras.

La naturaleza de los CAD es colaborativa y, en la mayoría de los casos, se priorizan una serie de criterios u objetivos vinculados con:

- la producción ecológica.
- la viabilidad de la pequeña y mediana producción.
- la economía local.
- la distribución equitativa del valor añadido
- las relaciones cercanas entre la producción y el consumo a través de canales cortos de comercialización (CCC).
- la conservación del medio ambiente.
- la mejora de las dietas y la salud, entre otros.

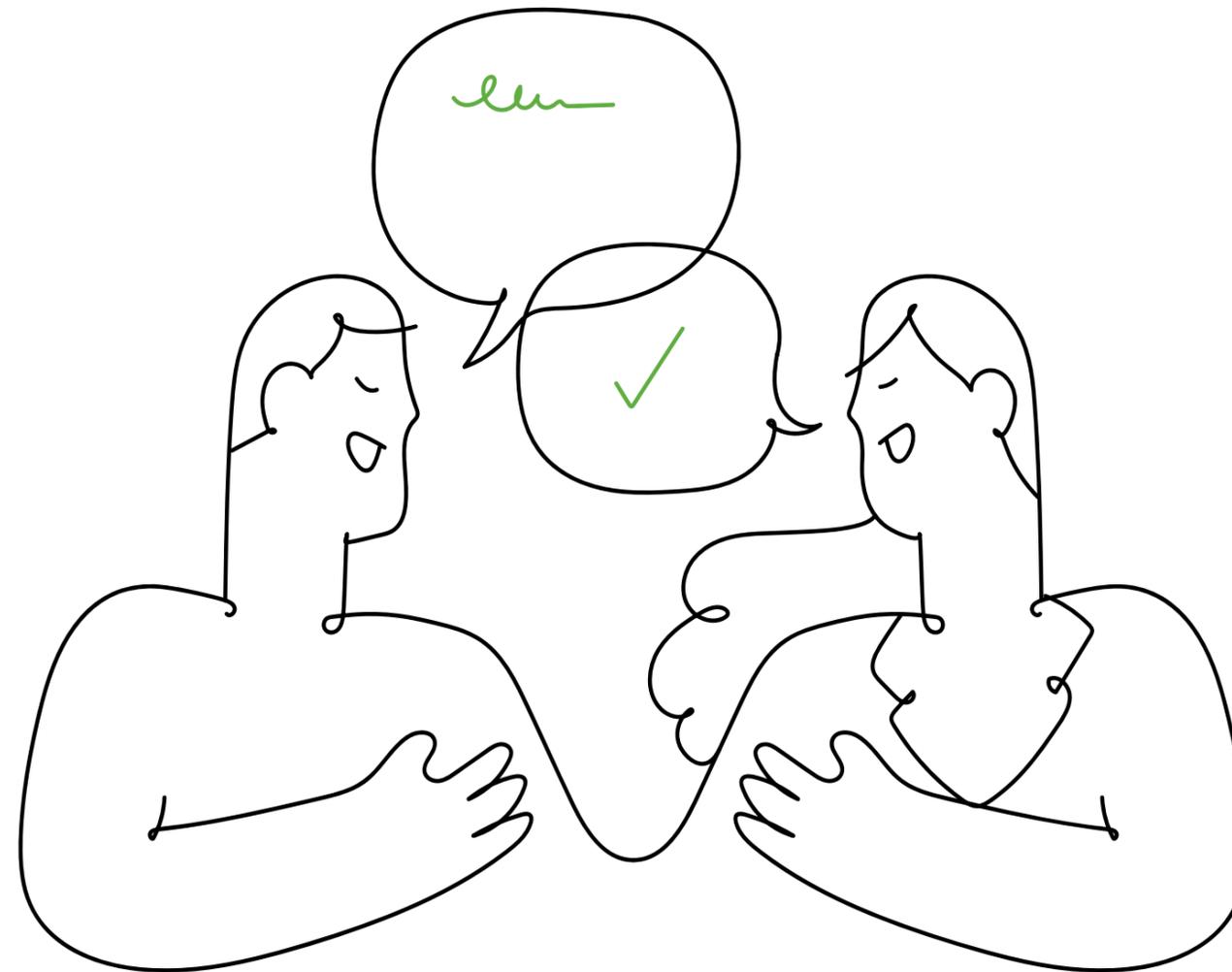


Respecto a su **tipología**, esta es variada y nos encontramos con CAD que según su estructura legal pueden ser:

- organizaciones sin ánimo de lucro (como asociaciones)
- empresas con una estructura corporativa formal (como las sociedades de responsabilidad limitada)
- cooperativas impulsadas por las personas productoras y/o consumidoras y
- centros logísticos subvencionados con fondos públicos o apoyados por la administración pública (como los vinculados a los Mercas)

Respecto a sus **dinámicas organizativas**, al tener una base social colectiva, se consideran **espacios de cooperación horizontal** donde se genera una gobernanza en la que los agentes participantes, especialmente la producción, pueden participar activamente en:

- la toma de decisiones
- generar estrategias comunes
- co-diseñar procesos operativos
- abordar planificaciones conjuntas
- elaborar protocolos de trazabilidad y calidad
- establecer criterios sobre los precios
- consolidar espacios de apoyo mutuo e
- impulsar actividades más allá de la distribución alimentaria, como son las de sensibilización, formación y dinamización territorial.



Los CAD están siendo considerados como innovaciones sociales sustentadas en la necesidad de generar estrategias colectivas de viabilidad de la pequeña y mediana producción y de aumentar el acceso de las producciones locales y ecológicas para la población en general, no solo a través del consumo individual sino también a través del consumo amplio y colectivo (p.j: la restauración colectiva, sector detallista, hostelería o la compra pública de alimentos, entre otros). Todo ello con un enfoque de territorio que fortalezca las economías locales y el desarrollo endógeno y que promueva estrategias de gobernanza territorial de los actores e instituciones implicadas, de manera ascendente y en cooperación horizontal. De esta manera, se manifiestan como modelos emergentes que promueven la transición ecológica desde los sistemas alimentarios territorializados.

OBJETIVOS DE LOS CAD:

- **generar** estructuras y procesos propios y colectivos para la distribución de los alimentos producidos.
- **mejorar** la eficiencia económica y ambiental, minimizando costes y huella de carbono.
- **incrementar** la accesibilidad de los pequeños productores a los puntos de entrega del mercado regional.
- **mejorar** la trazabilidad del origen de los productos.
- **ofrecer** herramientas y servicios de logística y distribución a las pequeñas y medianas explotaciones.
- **mejorar** la viabilidad económica de los proyectos productivos de pequeña o mediana escala.
- **posicionar** en el mercado y abrir nuevos canales de venta para los proyectos productivos asociados.
- **formar** y profesionalizar en los diferentes canales de comercialización que ofrece un territorio.

2.1 ¿CÓMO FUNCIONA UN CAD?

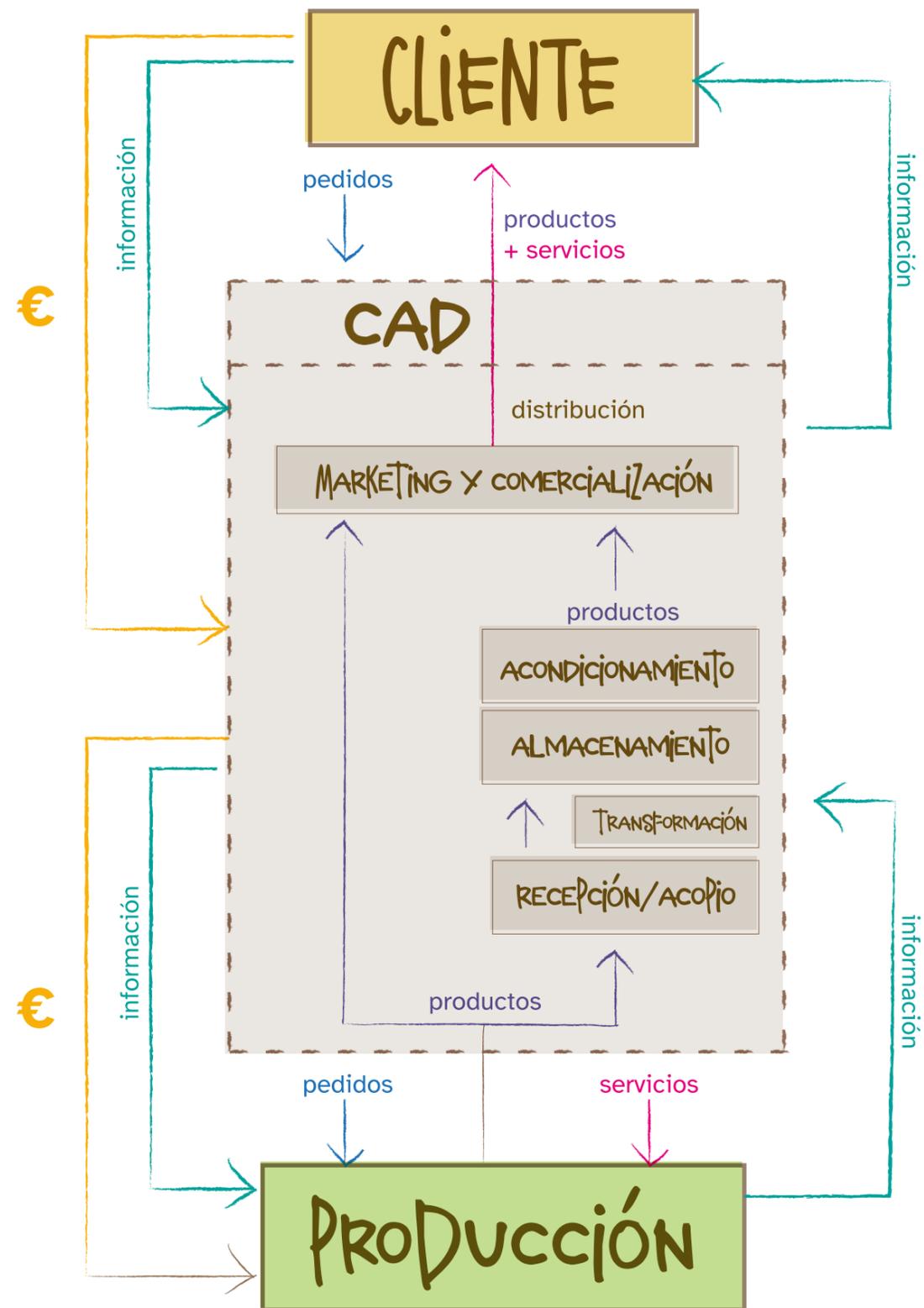
Como ya hemos visto, los CAD son entidades de colaboración que permiten agrupar los pedidos y las ventas, realizar tareas de marketing y comercialización y distribuir los alimentos de productores locales. Estas tres grandes áreas tienen un reflejo directo en su funcionamiento.

En la FIGURA DE LA DERECHA, se representa un diagrama simplificado de las diversas casuísticas de funcionamiento de un CAD que distribuye en diferentes canales.

Existen tres procesos fundamentales entre los agentes:

1. En general, el proceso se inicia con la realización de pedidos por parte de los diferentes clientes y que el CAD agrupa para realizar a su vez los pedidos a la producción y otros proveedores.
2. La producción y los proveedores envían los productos.
 - A. Directamente al cliente, pero siendo comercializados a través del CAD.
 - B. Al CAD, para ser recepcionados, almacenados y/o acondicionados para posteriormente ser distribuidos al cliente final. En algunos casos el CAD puede realizar acciones de transformación.
3. Por último, los clientes pagan al CAD que a su vez liquida a la producción/proveedores por la venta de sus productos.

Los CAD también pueden prestar servicios a la producción en forma de, por ejemplo, compra conjunta de insumos o asesoramiento técnico y al cliente en forma de catering, acciones de forma-



ción y sensibilización, entre otros servicios, como veremos más adelante.

Además del flujo de productos y dinero, existe otro muy importante, el flujo de información entre los diversos actores, que nos ayuda a conocer detalladamente las necesidades de los proveedores (personas productoras y proveedores de servicios relacionados, como transportistas y empresas de logística) y de los clientes, ofreciendo soluciones personalizadas a cada uno de ellos.

Por parte de los clientes, la información sobre los hábitos de consumo, su forma de comprar, o su satisfacción con el producto ayuda al CAD a entender mejor las necesidades de la demanda, transmitiendo dicha información a las personas productoras. Desde la producción, las posibles fechas de disponibilidad de producto, las incidencias en la producción, las formas de hacer o sus experiencias vitales sirven al CAD para sensibilizar y fidelizar a los clientes.

De esta forma, es muy importante que el máximo de información obtenida en estos pasos e intercambios se registre e integre en el CAD para planificar y organizar la producción y los procesos internos de los CAD, gestionar el negocio y evaluar cómo funciona todo con el objetivo de realizar mejoras en los procesos de forma continuada.

La irrupción de diferentes softwares y herramientas digitales ha hecho que muchos de los procesos (picking, ventas a clientes, pedidos a proveedores, albaranes y facturación, etc.) que se llevan a cabo en los CAD se realicen de una manera mucho más eficiente y ágil gracias a estas tecnologías. Además, la información se recoge de una forma mucho más rápida y sencilla.

BUENAS PRÁCTICAS

Lean Management & desarrollo de software para venta directa: Boßhammersch Hof (Alemania)

Boßhammersch Hof (Alemania) es una veterana empresa de venta de productos ecológicos locales a consumidores finales y empresas. Es pionera en el empleo de tiendas online y sistemas de gestión de cestas. Además, adoptan principios LEAN para mejorar la eficiencia en procesos manuales y multitarea, empleando un sistema de etiquetado y rutas de reparto eficientes.

[Para saber más AQUÍ](#)

Picking y preparación de pedidos: Valle y Vega (Andalucía)

Valle y Vega ha implementado un sistema de gestión de cestas y de procesos de picking inspirados en el proyecto Bosshammersch Hof, lo que ha permitido optimizar la preparación de pedidos individualmente, mejorar la eficiencia, reducir errores y aumentar la seguridad y confianza en el trabajo en equipo, con potencial replicabilidad en otras cooperativas.

[Para saber más AQUÍ](#)

Planificación conjunta: Ecovalle (Andalucía)

Ecovalle, entre 2010 y 2016, creó y puso en marcha un sistema integral para garantizar una oferta continua de productos ecológicos a lo largo del año y que coordinó a todas las personas productoras. Esta planificación, que proporcionaba un calendario claro para todas las etapas del cultivo, representó una innovación social al suprimir la estrategia individual en favor de una estrategia de riesgo compartida.

[Para saber más AQUÍ](#)

Almacenamiento, transporte y distribución de productos: Co-op partners Warehouse (EEUU)

Co-op Partners Warehouse ha establecido un modelo de éxito al proporcionar espacio de almacenamiento compartido y servicios de distribución para productores, cooperativas y empresas alimentarias locales. La cooperativa permite a sus miembros obtener tarifas reducidas en almacenamiento, transporte y distribución, facilitando además que empresas sin recursos que no disponen de almacenes propios puedan acceder a estos servicios. También ofrece servicios adicionales como packaging, apoyo en marketing y un servicio de Cross-Docking.

[Para saber más AQUÍ](#)

Herramientas digitales para la pequeña y mediana empresa agroecológica: Plant on Demand (Granada)

Plant on Demand ha desarrollado un sistema de gestión integral que abarca desde la post-producción a la gestoría, integrando funcionalidades que facilitan la gestión de las ventas, trazabilidad, albaranes y facturas, contabilidad, relaciones con los clientes, incidencias, preparación de pedidos, logísticas, analítica y más.

[Para saber más AQUÍ](#)



3. EL PAPEL DE LOS CAD EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS SISTEMAS ALIMENTARIOS TERRITORIALIZADOS.

Los CAD se están desarrollando como herramientas para promover el llamado salto de escala de la producción y consumo de alimentos ecológicos de proximidad. Pretenden hacer frente a los límites a la accesibilidad de estos alimentos que pueden presentarse en los canales cortos de comercialización, ampliando y mejorando la oferta alimentaria para canales de venta que requieran tanto volúmenes mayores de alimentos, incluidos los altamente perecederos, como variedad suficiente y determinadas frecuencias de recepción de los alimentos. Los CAD logran dotarse de una serie de mecanismos, herramientas y criterios de funcionamiento para manejar los productos procedentes de explotaciones individuales, de pequeña y mediana escala, caracterizadas por su dispersión en el territorio y dar una respuesta colectiva a la distribución coordinada de estos alimentos. En sí mismos, los CAD son o promueven procesos participativos multiactor al tener que generar dinamización y coordinación por un lado, entre la propia producción de un territorio y por otro, entre la producción y el consumo. Además, es habitual que intervengan otros actores como administraciones públicas (locales y autonómicas), Mercas, entidades privadas, asociaciones y ONG e incluso universidades y centros de investigación.

Esta coordinación y articulación territorial para canalizar el alimento ecológico de proximidad



hacia el consumo amplio presenta una serie de impactos deseables, allá donde se desarrollan, entre los que destacamos los siguientes:

SOBRE LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA DEL TERRITORIO

Los CAD ofrecen una estructura y un espacio para introducir una producción local y ecológica diversa y suficiente en los circuitos comerciales de cadena corta y geográficamente próximos, lo cual

fortalecerá la viabilidad de la producción de cercanía e impulsará la escalabilidad de la transición ecológica del territorio.

Son espacios que permiten agrupar y visibilizar la variedad de la producción ecológica de la zona, generando una oferta de mayor volumen, diversidad y calidad que puede responder a la creciente demanda de alimentos ecológicos y locales. Estas estructuras pueden, además, generar un efecto de atracción de otras producciones locales para promover su transición ecológica y aportar a la expansión de la producción ecológica.

SOBRE LA ECONOMÍA LOCAL

El funcionamiento coordinado y articulado con una gobernanza compartida y consensuada determinan la forma de redistribuir el valor añadido a lo largo de toda la cadena alimentaria, mejorando la capacidad de negociación en el cadena alimentaria local y que el valor de las producciones ecológicas y locales de pequeña y mediana escala permanezca dentro de las economías territoriales.

Facilitan que los precios que se establecen remuneren de una forma digna y sostenible a las personas productoras y conseguir precios de mercado estables durante todo el año.

La coordinación de la oferta y el diseño eficiente de las rutas de reparto suele derivar en una bajada de los costes logísticos, lo que recae directamente en una mayor viabilidad de las producciones locales.

La accesibilidad es extendida no solo a la venta directa individual sino a entidades que, a su vez, llegan a numerosas personas consumidoras finales, como son los comedores escolares, los hospitales, las residencias, la hostelería, los mercados de abastos o ecomercados.

SOBRE EL ENTORNO NATURAL

Los CAD impactan de manera directa en la sostenibilidad ambiental al impulsar la producción ecológica de alimentos.

Los co-diseños operacionales, la digitalización, la concentración de la oferta y el diseño eficiente del enrutado contribuyen a la reducción de la huella de carbono asociada a la distribución de los alimentos. Y además, el acopio de la oferta de alimentos dispersa en el territorio y su distribución coordinada pueden disminuir el desperdicio de alimentos.

La cooperación puede llevar a reducir el uso de envases y embalajes al fomentar la logística inversa (por ejemplo, de las cajas de reparto o de ciertos envases retornables).

Por otro lado, el hecho de generar un espacio de confluencia física entre distintas producciones también permite que se generen alianzas diversas, mejorando el intercambio entre las propias producciones, fomentando el cierre de ciclos a través del intercambio de subproductos entre agricultura y ganadería, y reduciendo de este modo el impacto de los sistemas alimentarios en el medio ambiente.

SOBRE LO SOCIAL

Son espacios en los que se trabaja colectivamente y se generan redes y relaciones de apoyo mutuo, lo que fortalece el tejido social, tan necesario en la viabilidad del sector. Además, son espacios donde los procesos operativos se co-diseñan entre los agentes participantes, lo que deriva en intercambios de buenas prácticas y conocimiento compartido.

La cooperación y construcción de relaciones de confianza entre los diferentes agentes participantes resultan elementos clave para responder a los retos y encontrar soluciones colectivas con una orientación agroecológica a la distribución alimentaria relocalizada. Por ello, los CAD son una oportunidad para la compra pública de alimentos que incluya, en los pliegos y licitaciones, cláusulas que garanticen medidas hacia la transición ecológica y que se enmarquen en políticas alimentarias territoriales.

Además los CAD están realizando una labor de acercamiento de la alimentación saludable y sostenible a la población por su labor sobre la accesibilidad de alimentos locales y ecológicos para la restauración colectiva. Los comedores escolares, las cocinas de hospitales y residencias, las cocinas comunitarias son ejemplos de este tipo de restauración que diariamente ofrece menús determinados conjuntos de la población. De esta manera se aumenta la disponibilidad de este tipo de alimentos en la dieta diaria.

Promueven, además, una labor educativa a través de programas formativos (elaboración de menús saludables y sostenibles, cursos para cocineros, etc.) y acciones de sensibilización (charlas, visitas a finca, jornadas, etc.).

Además desde los CAD se pueden desarrollar e implementar políticas internas de cuidados y con-

ciliación adaptadas a las peculiaridades de trabajar dentro del sistema agroalimentario.

SOBRE LO CULTURAL

Los CAD suponen un acercamiento de lo rural y lo agrario a la ciudad y a los núcleos de población, lo que aproxima nuestra cultura agraria y nuestros campos a la vida urbana. Esto permite tomar conciencia de la diversidad y variedad de alimentos adaptados y propios de nuestros territorios, y de la importancia y beneficios de su consumo. Y todo esto lo hace a través de alianzas con entidades dinamizadoras de los territorios, especializadas en producción ecológica, especializadas en alimentación sostenible o en comunicación, entre otras.

SOBRE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA

La seguridad alimentaria depende cada vez más del correcto funcionamiento de las redes logísticas globales, y cualquier shock o interrupción afecta fuertemente a la capacidad de abastecimiento de alimentos para la población. Por ello, las alternativas de comercialización y distribución local se proponen como herramientas para fortalecer las conexiones territoriales entre las zonas de producción y las zonas de consumo, lo que mejora la resiliencia del abastecimiento y reduce la dependencia de perturbaciones globales.



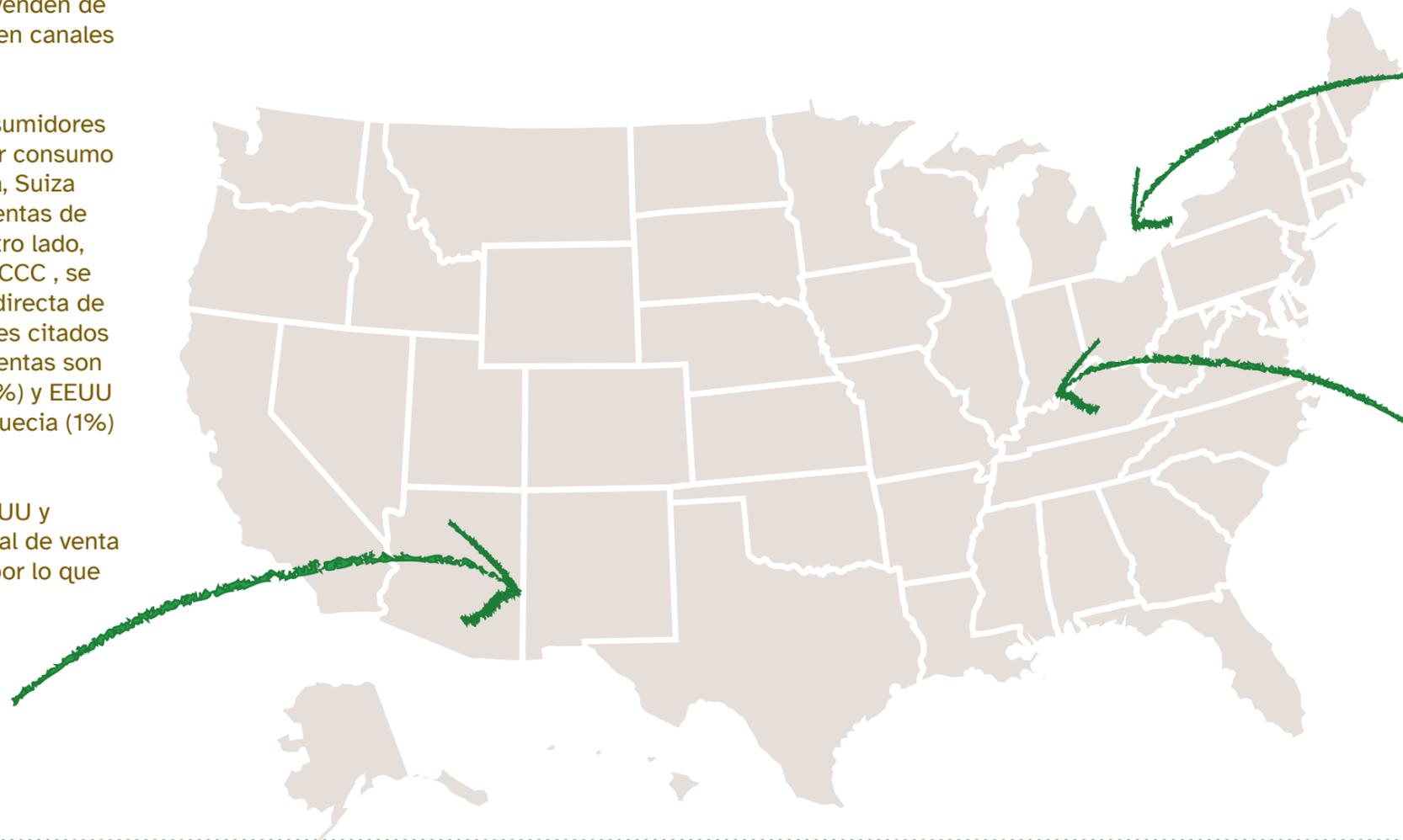
3.1 DESARROLLO INTERNACIONAL DE LOS CAD

Los Food Hubs Sostenibles (FHS) o Centros Agroecológicos de Distribución (CAD) venden de forma habitual productos ecológicos y en canales cortos de comercialización (CCC).

Por un lado, los principales países consumidores (volumen total de compras) y con mayor consumo per cápita son EEUU, Alemania, Francia, Suiza y Suecia y representan el 67% de las ventas de productos ecológicos mundiales. Por otro lado, y al no existir datos internacionales en CCC, se tienen en cuenta los datos de la venta directa de productos ecológicos en los cinco países citados anteriormente, que indican que estas ventas son importantes en Francia (12%), Suiza (6%) y EEUU (6%) y prácticamente inexistentes en Suecia (1%) y nulos en Alemania (0%).

El volumen total en venta directa de EEUU y Francia supone el 95% del volumen total de venta directa de los cinco países indicados, por lo que se analizarán estos países.

3.2 ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA



PUNTOS DE VENTA

- 55'6%** Agroturismo.
- 31'2%** Mercados productores.
- 13%** Mercados en finca.
- 4'5%** CSA.
- 1%** Food hubs.

PRODUCTOS

- 61'3%** Ecológico.
- 27%** Certificado.
- 34%** No certificado pero con prácticas eco.
- 16%** Certificado "Naturally Grown".

- Vegetales, frutas, huevos, hierbas, miel, productos lácteos, carnes rojas, productos avícolas, panadería, productos transformados, cereales/harinas, setas.

70'4% de las frutas locales.

61'3% de los productos de panadería locales.

FOOD HUBS

CREACIÓN

46% entre 2007 y 2014.

30% entre 2014 y 2021.

El **más antiguo 1891**.

El **más reciente 2021**.

FORMAS JURÍDICAS

48'5% Sociedades limitadas.

39'2% Entidades sin ánimo de lucro.

7'3% Coop. productores.

2'5% Coop. productores/consumidores.

TAREAS

83% Distribución.

76% Concentración oferta.

56% Almacenamiento.

41% Envasado y reenvasado.

Otras: Cocina compartida, congelación y corte.

SERVICIOS

- Marketing, etiquetado, demostración / granja incubadora, formación (producción, manipulación, post cosecha, buenas prácticas agrícolas), asesoramiento en gestión empresarial, consultoría, seguridad alimentaria, seguro de responsabilidad civil y servicio de transporte.

VENTA

- **Canales mayoristas**

Restaurantes, tiendas comestibles independientes, catering, panadería, restauración colectiva.

- **Venta directa**

Tiendas on line, CSA, Mercados productores.



3.3 FRANCIA

PAIS QUE MÁS VENDE EN CCC

CANALES VENTA EN FRANCIA

País que más vende en CCC.

- Mercados de productores.
 - AMAP (Association pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne, el equivalente a los CSA en Francia).
 - **44%** Tiendas de productores censadas (equivalente a CAD).
- } **63%** puntos censados.

TIENDAS DE PRODUCTORES

40% Sociedad limitada.
36% Asociaciones.
 Creación 1/4 antes de 2005.
Crecimiento exponencial.

PRODUCTOS

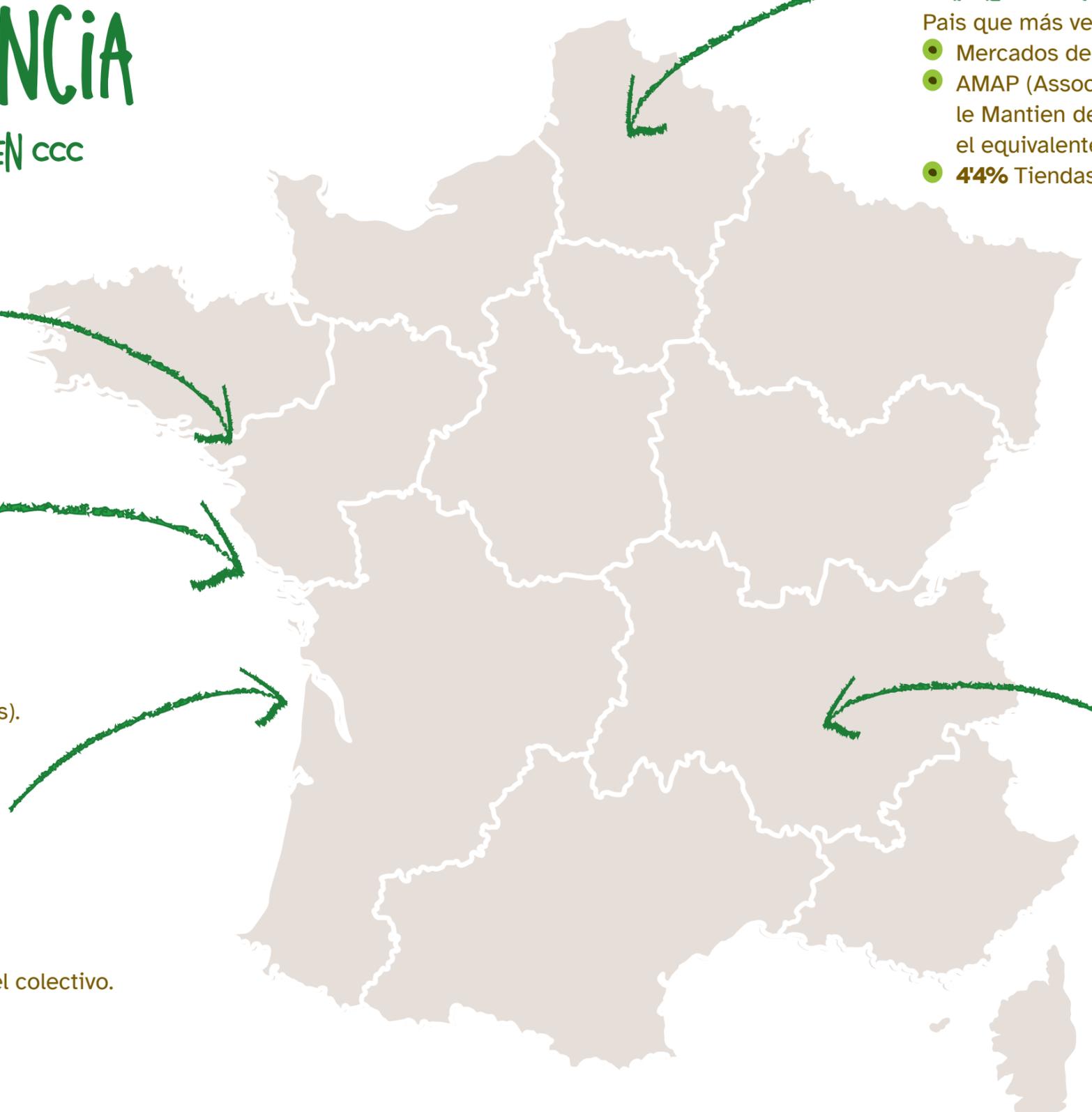
45% Carne volumen de venta.
 26% Fruta y hortalizas.
 13% Productos lacteos.
 16% Otros.
 (Huevos, pan miel y bebidas alcohólicas).

TAREAS Y SERVICIOS

- Abastecer en volumen y calidad.
- Acoger e informar a los clientes.
- Gestión diaria de tienda.
- Gestión colectiva de venta.
- Velar por las buenas realciones en el colectivo.

OTROS DATOS

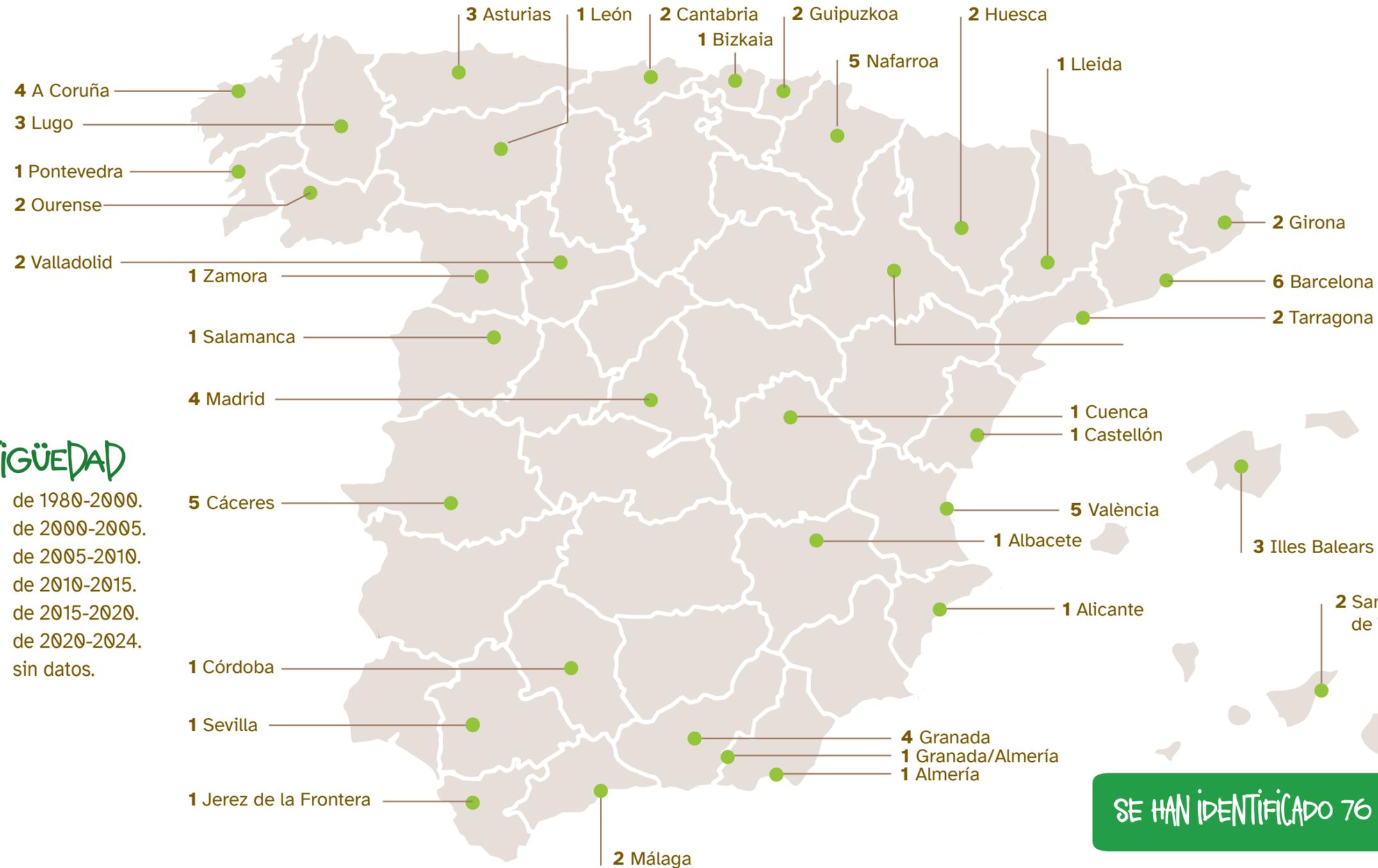
12% productos eco excusivamente.
30% en ecológico.



4. LOS CAD EN EL ESTADO ESPAÑOL

ANTIGÜEDAD

- 18% de 1980-2000.
- 1,5% de 2000-2005.
- 18,5% de 2005-2010.
- 12% de 2010-2015.
- 33% de 2015-2020.
- 9% de 2020-2024.
- 8% sin datos.



FORMAS JURÍDICAS

- 28% Asociación.
- 58% Cooperativas (agrarias, de trabajo, de servicios, de segundo grado).
- 1,3% Comunidad de bienes.
- 2,6% SAT.
- 5% SL.
- 1,3% Autónomo.
- 1,3% Empresa de inserción social.
- 1,3% CSA.
- 1,3% Sin forma jurídica.

QUIÉN LO IMPULSA

Asociaciones de personas productoras o consumidoras, administraciones públicas (Ayuntamientos, grupos de acción local, Sindicatos agrarios, Centros innovación agraria vinculados a las CCAA, Entidades del 3º sector (ONG, fundaciones, asociaciones y cooperativas de trabajo).

SE HAN IDENTIFICADO 76 CAD ACTIVOS EN EL ESTADO ESPAÑOL

5. CÓMO PONER EN MARCHA UN CAD

5.1. ¿POR DÓNDE SE EMPIEZA?

La puesta en marcha en un CAD tiene que contemplar **la reflexión y toma de decisiones en diferentes dimensiones o ámbitos que configurarán las características del proyecto**. Estas decisiones vienen influenciadas por diversos factores internos (quiénes lo ponemos en marcha, nuestro volumen de producción, qué tipo de producto queremos comercializar, cuáles son nuestros objetivos, qué recursos y disponibilidad tenemos, si tenemos un recorrido previo o no...) y factores externos (las características de nuestro territorio, la posibilidad de contar con apoyo y financiación de entidades aliadas o de la administración, la demanda potencial de nuestros productos, etc.), que tendremos que considerar.

El tiempo necesario para analizar y tomar las decisiones para ponerlo en marcha puede distar mucho en función de los factores que nos afecten; pero siempre recomendamos contar con **asesoramiento adaptado a las características de nuestra actividad y conocer el recorrido de experiencias previas** para, posteriormente, adaptar este conocimiento a las particularidades de nuestro proyecto o situación.

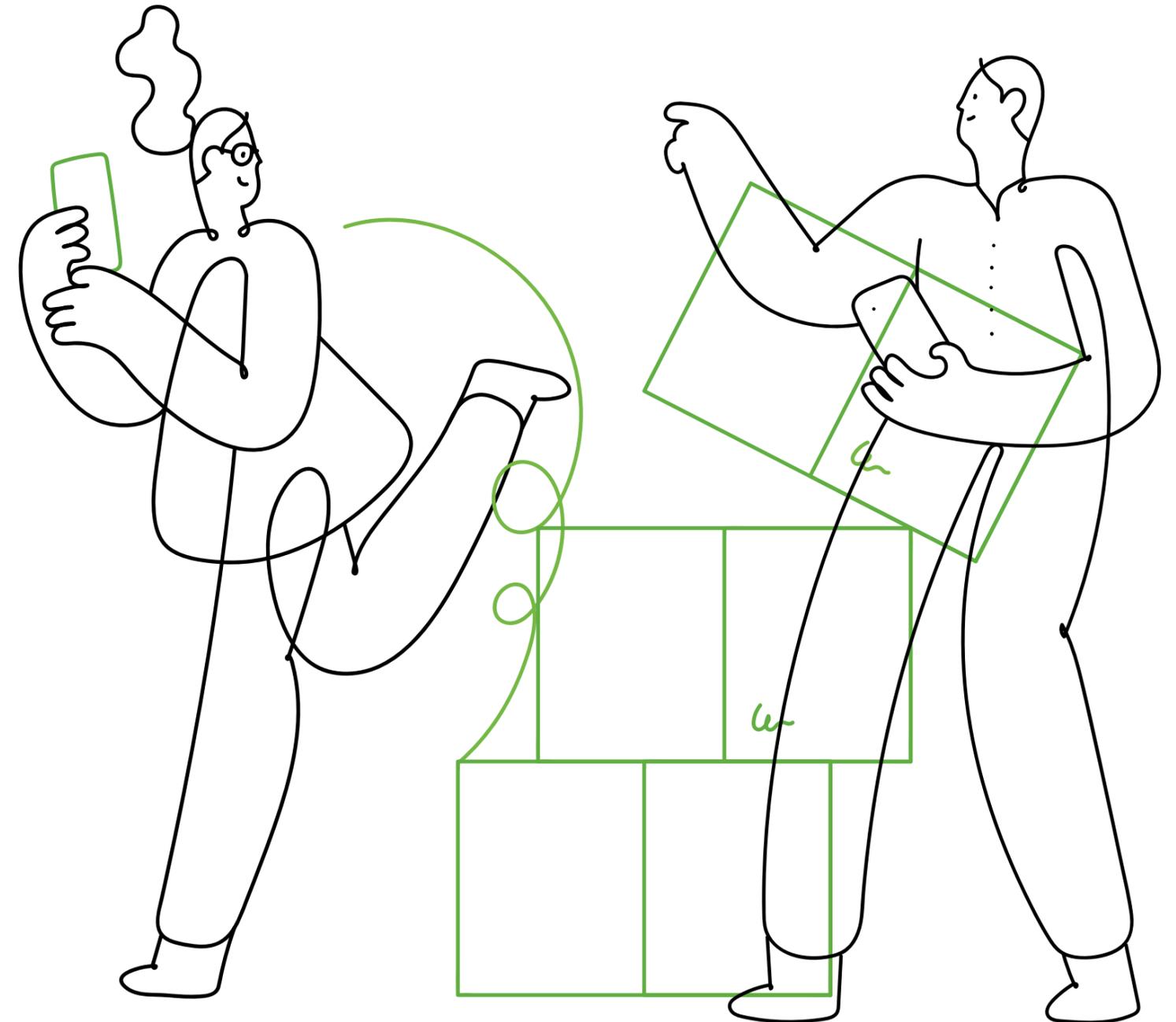
(VER ¿DÓNDE PUEDO ENCONTRAR AYUDA PARA PONER EN MARCHA UN CAD?).

Este análisis previo a la puesta en marcha de nuestro CAD es importante, no sólo porque sienta las bases para definir nuestro proyecto, sino que posteriormente puede limitar o condicionar futuros cambios o ampliaciones del mismo.

A continuación, hacemos una síntesis de los principales aspectos a considerar a la hora de poner en marcha un CAD, que agrupamos en las siguientes dimensiones (algunas de las cuales se tratarán con mayor profundidad en posteriores apartados):

- Organización y gobernanza.
- Implantación del CAD y normativa.
- Plan de negocio, viabilidad y servicios a ofrecer.
- Operatividad y procesos.
- Recursos económicos y financiación.

Además, queremos remarcar que cada una de las anteriores dimensiones están relacionadas entre sí, por lo que se tiene que considerar sus interrelaciones y que, probablemente estas decisiones necesitarán ser revisadas y/o replanteadas con el paso del tiempo, bien por cuestiones internas (cambios organizativos, reorientación del proyecto, etc.), externas (nuevas oportunidades o cambios en nuestro modelo de negocio) y/o por el cambio de escala y consolidación del CAD.



5.2 ¿QUIÉN LO PONE EN MARCHA?

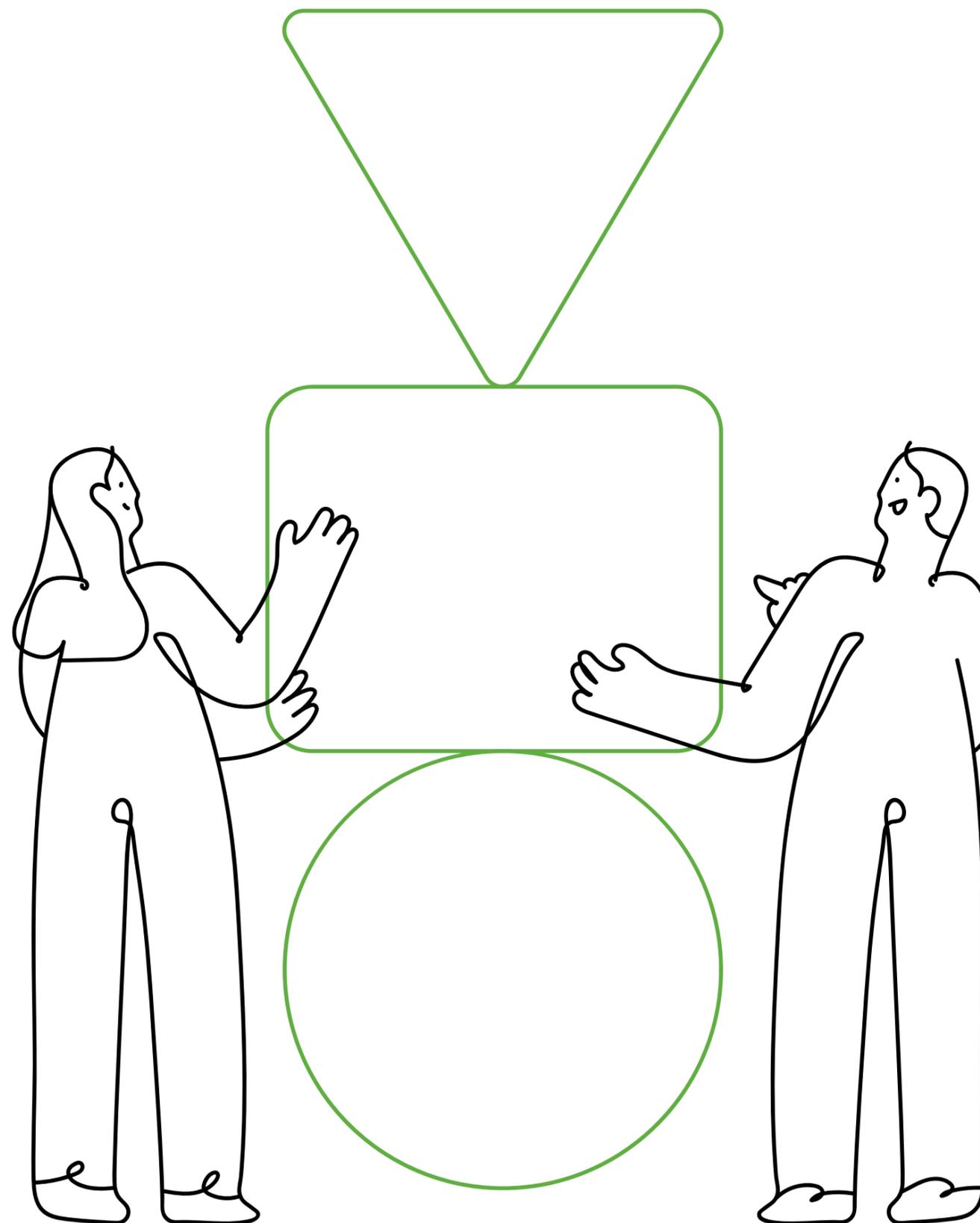
La reflexión en torno a la puesta en marcha de un CAD está condicionada y se va ver orientada también por **el rol que jueguen los diferentes agentes involucrados en el proyecto.**

- ¿Quién es el **agente emprendedor**?
- ¿Quiénes son los **agentes promotores**?
- ¿El proyecto nace de un **acuerdo previo entre diferentes entidades** en torno a un marco de colaboración o bien un agente emprendedor diseña el proyecto para posteriormente buscar alianzas?

Todas estas preguntas son clave el proceso de reflexión inicial, dado que van a condicionar en buena medida la marcha del proyecto, la forma de abordar las oportunidades de financiación o el tipo de alianzas que se presenten en nuestro territorio o incluso los ensamblajes y la arquitectura de gobernanza en el propio proyecto.

La puesta en marcha de un CAD puede:

- Partir de un **grupo de personas productoras** que desean comercializar conjuntamente (o compartir otro servicio) y a partir de este impulso inicial se buscan alianzas.
- Puede nacer del **compromiso por parte de una administración pública** en el apoyo a la pequeña distribución y comercialización agroecológica en su territorio.



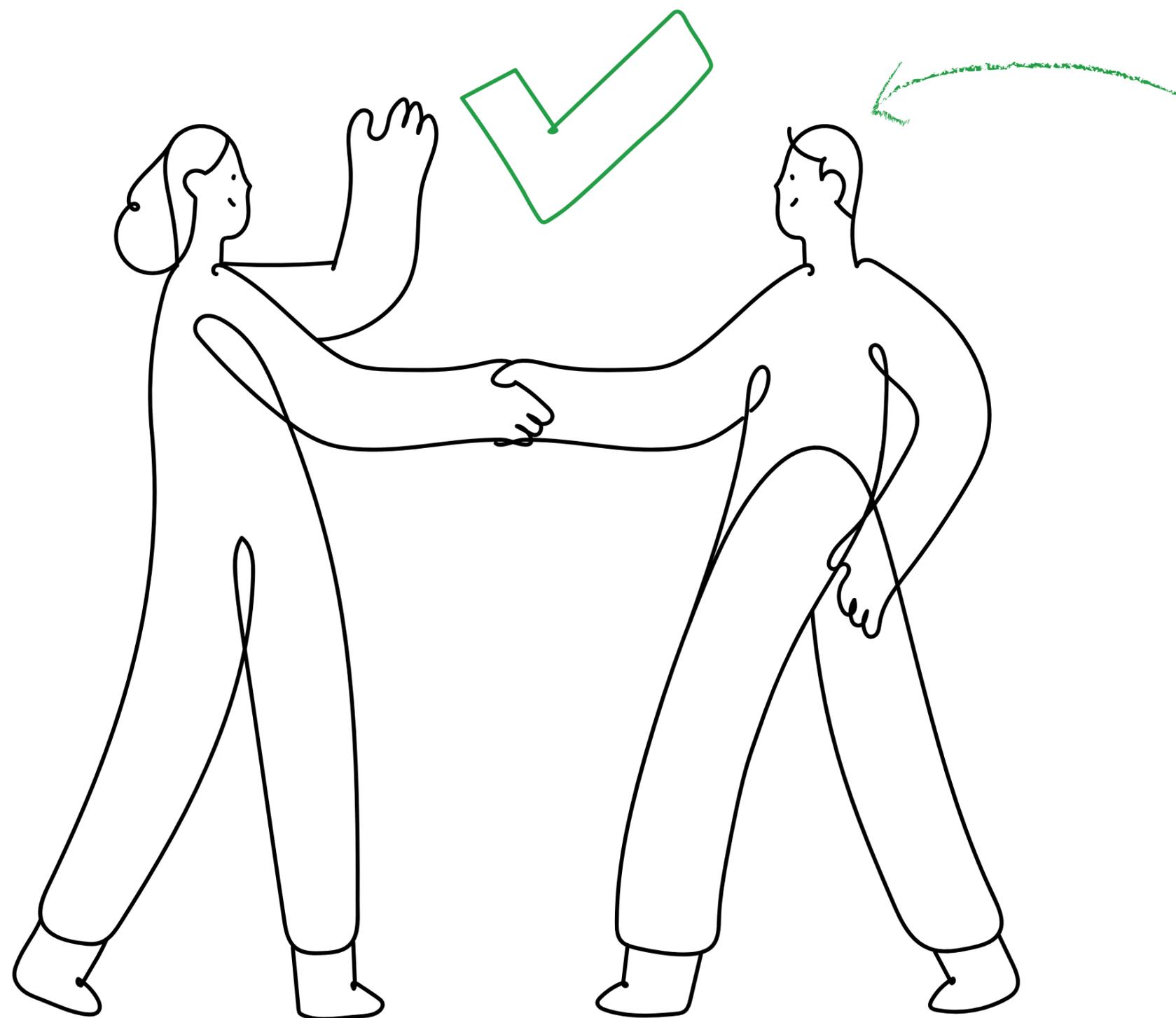
- También encontramos **experiencias promovidas por entidades del tercer sector** especializadas en el ámbito agroecológico.

De forma preliminar, de acuerdo a los análisis que hemos podido desarrollar en el marco de GIASAT a partir del mapeo sobre CAD realizado en el conjunto del estado, **se observa como factor transversal a muchas de estas experiencias el carácter multiagente en las primeras fases piloto del proyecto**, buscando diferentes forma de colaboración y ensamblajes que por lo general da mayor consistencia o resiliencia al proyecto, precisamente, en sus fases más críticas o de vulnerabilidad como son los primeros pasos.

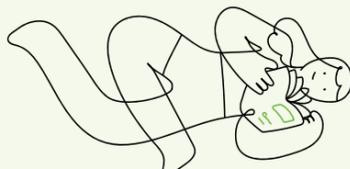
De forma esquemática, como en cualquier iniciativa empresarial, en una primera aproximación podemos distinguir aquellos CAD impulsados desde la iniciativa privada, aquellos que parten de la iniciativa pública o los que son puestos en marcha por entidades del tercer sector vinculados al ámbito agroecológico. Sin embargo, observando la diversidad de agentes que vienen participando en cada uno de los CAD y las diferentes formas y arreglos de colaboración que se estructuran para su puesta en marcha, **podemos distinguir** con más detalle **tres tipologías de agente** de acuerdo a sus funciones iniciales en la puesta en marcha de un CAD y los primeros pasos iniciales; funciones que en muchos casos a lo largo del proceso de maduración y consolidación del proyecto pueden ir variando y modificándose.

En este sentido, podemos hablar de:

- **Agente emprendedor:** Suelen ser las personas o entidad que impulsan la idea. La creación de un CAD tiene en su propio origen una idea de cooperación y trabajo conjunto para sumar a una estructura común que permita beneficiar al conjunto de las partes que la componen. Este principio básico de cooperación, que se puede expresar bajo muchas formas jurídicas y de colaboración entre entidades, siempre tiene en el inicio un conjunto de personas más implicadas en los trabajos técnicos, en la identificación inicial de la necesidad, en la búsqueda de financiación, en el desarrollo de trabajos técnicos o en la búsqueda de apoyos para el desarrollo de los mismo, etc... En definitiva, en los primeros pasos del proyecto el agente emprendedor es quien arrastra a los demás, quien los involucra en el proyecto y quien, por lo general, también se implica más en términos emocionales.
- **Agente promotor:** Con esta figura, por lo general, se refiere a aquella entidad que dispone los recursos económicos para el desarrollo del proyecto.
- **Agente coordinador o gestor:** Está figura es clave, sobre todo en las fases piloto del proyecto, dado que va desarrollar un papel de articulación entre todos los agentes que formen parte del proyecto, va a gestionar los tiempos y pasos a dar en el proyecto.



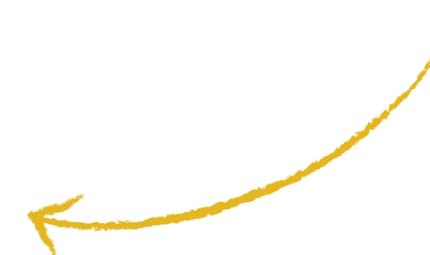


	EMPRENDE	PROMUEVE	COORDINA/GESTIONA	CONTEXTO	COLABORACIÓN PARA EL IMPULSO
VALLEYVEGA	Dos grupos agricultores pertenecientes a dos asociaciones diferentes, Ecovalle y Vergel de la Vega.	No se cuenta con financiación externa de partida en los primeros pasos del proyecto.	Los primeros pasos se gestionan y coordinan con el trabajo voluntario de las personas socias implicadas en la construcción del CAD. Posteriormente se constituye un órgano gestor en el marco del nuevo CAD.	Ambas asociaciones trabajan en el mismo territorio, coincidiendo en canales de venta, clientes y productos ofertados. Se decide cooperar en vez de competir.	No han contado con más agentes a lo largo del proceso para la puesta en marcha.
HORTA-CUINA	ONG CERAI y grupo de agricultores/as con interés en conectarse conjuntamente al canal de la restauración colectiva.	Financiación del Ayuntamiento de València y el Consell de l'Horta. Colaboración de Mercavalència en la habilitación de espacios. Formulación de proyectos para optar a subvenciones por parte de CERAI para financiar los primeros pasos del CAD.	Los primeros pasos se gestionan y coordinan a través de CERAI. Posteriormente se constituye la SAT Horta-Cuina, que pasa a gestionar el conjunto de operaciones vinculado al servicio de fruta y verdura a los centros escolares.	Nace en el marco de los compromisos derivados de la Estrategia Agroalimentaria València 2025 del Consell Alimentari Municipal de València y del Plan de Desarrollo Agrario del Consell de l'Horta de València.	Convenio de colaboración suscrito entre el Ayuntamiento de València, Las Naves, el Consell de l'Horta, Mercavalència, CERAI y el CAECV.
VALLAECOLID	Fundación Entretantos y grupo de agricultores/as vinculados al proceso de creación del Ecomercado de Valladolid.	Colaboración de Mercadolid en la habilitación del espacio. Formulación de proyectos para optar a subvenciones por parte de la Fundación Entretantos para financiar los primeros pasos del CAD.	Se crea desde inicio la asociación Vallaecolid. Se gestiona con el apoyo de la Fundación Entretantos.	Nace de los compromisos derivados de la Estrategia Alimentaria de Valladolid.	Convenio de colaboración suscrito entre Mercadolid, la asociación Vallaecolid y la Fundación Entretantos en el marco de los trabajos para la habilitación del espacio.
EKOALDE	Comité de agricultura ecológica de Navarra (CPAEN/NNPEK) y el Instituto Navarro de transferencia e investigación agrario (INTIA).	Promueve CPAEN/NNPEK, INTIA y AEN en el año 2018, con ayudas del Gobierno de Navarra (Medida 16.02 del PDR) y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural.	Se crea desde inicio la asociación de productores y elaboradores de Navarra, Ekoalde. Se gestiona con el apoyo de un equipo técnico de CPAEN-NNPEK.		Demanda histórica de la producción ecológica de Navarra que recogen e impulsan diversas entidades.
PROG. ECOCOMEDORES DE CANARIAS	Instituto Canario de Calidad Alimentaria (ICCA).	Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Soberanía Alimentaria del Gobierno de Canarias.	El Programa Ecocomedores tiene su propia estructura de gestión a través de diferentes Mesas Sectoriales coordinadas por el ICCA.	Comienza en 2012 con un proceso de diagnóstico participado impulsado por el ICCA que da lugar a un Plan de Acción y posteriormente a la creación de Ecocomedores.	Acuerdos de colaboración del ICCA con la Consejería de Agricultura y la Consejería de Educación para el desarrollo del Programa.
ECOCOMEDORES DA BIOSFERA	GDR Mariñas Betanzos. Escuela Municipal A Caracola.	GDR Mariñas Betanzos. Inditex ha colaborado en aspectos logísticos y de equipamiento.	GDR Mariñas Betanzos coordina técnicamente el proyecto. La Fundación Juana de Vega implementa acciones de asesoramiento técnico. La Escuela Municipal A Caracola desarrolla dinamiza el trabajo con los centros escolares. Tras nueve años se crea una red de productores/as vinculadas al proyecto denominada "EcoAgra".	Nace en 2014 en el marco del Plan Agroalimentario 2014-2020 elaborado por el GDR Mariñas Betanzos.	No hay un acuerdo formalizado entre las entidades colaboradoras. 

Es importante que las personas beneficiarias de esta tipología de proyectos, la producción primaria de base agroecológica, se sitúe en el centro de las decisiones y se implique en el proyecto. Sin embargo, en muchos casos este tipo de proyectos tienen una implicación de tiempo y dedicación en las primeras fases muy importante, tiempo del que muchas veces no disponen las personas productoras. **Buscar un equilibrio entre la implicación real de la parte de productora en el diseño del proyecto, las cuestiones más deliberativas o estratégicas del proyecto y a la vez el desarrollo de trabajos técnicos que requieren de tiempo profesionalizado específico es un factor clave y crítico.** De ahí que en su fase piloto muchos CAD tengan un enfoque de “transferencia progresiva” y de “trabajo multiactor”, donde la gestión y promoción por parte entidades del tercer sector, administraciones públicas, organizaciones agrarias u otros perfiles pueden jugar un rol importante, siendo progresiva o acompañada la gestión y coordinación por parte de la agrupación de productores/as que se ponga en marcha en torno al CAD.



BUENAS PRÁCTICAS



Gobernanza y Viabilidad: Organic Valley



Organic Valley, la mayor cooperativa ecológica de Estados Unidos, destaca por su sólido modelo de gobernanza y estructura económica, basados en la participación de personas productoras y la priorización del impacto social y ambiental, lo que la ha llevado al éxito en la comercialización de una amplia gama de productos lácteos y agrícolas.

[Para saber más AQUÍ](#)

5.3 ¿CÓMO SE ORGANIZA UN CAD?

La organización de un CAD depende de numerosas variables. Las principales son:

- El/los **canales/es de venta** elegidos; directo a la persona consumidora, minorista, restauración colectiva, mayorista, etc
- Los **productos ofertados**, como fruta, verdura, lácteos, carne y derivados, conservas...
- El **tamaño**, definido en función de su volumen de venta, nº de personas productoras asociadas y nº de personas trabajadoras, entre otras variables
- La **localización geográfica**, tanto en el Estado español como su carácter urbano, periurbano o rural.
- El **modelo de gobernanza** elegido, que tiene que ver con cómo se toman las decisiones y varía en función de diversos aspectos, siendo los más importantes la forma jurídica y la implicación de las personas que lo forman (máxima participación versus delegación)

En la **TABLA DE LA DERECHA** se muestra cómo y en qué aspectos influyen las diferentes variables, así como un ejemplo práctico de cada una de ellas.



VARIABLE	INFLUYE PRINCIPALMENTE EN	EJEMPLO
CANAL DE VENTA	Estructura organizativa y operativa. Personal necesario. Infraestructura física y materiales: dimensiones de la nave, maquinaria, cajas, cámaras... Infraestructura digital: software empleado, equipamiento necesario, necesidades formativas. Servicio atención al cliente. Presentación y calibrado de productos. Condiciones de entrega. Precios de venta.	La venta a la persona consumidora final necesita mucho más trabajo, espacio y una infraestructura específica a la hora de elaborar pedidos que la venta al por mayor o a colectividades.
PRODUCTOS OFERTADOS	Infraestructura física y materiales: dimensiones de la nave, maquinaria, cajas, cámaras... Almacenamiento, manipulación y condiciones distribución. Requisitos en trazabilidad. Formación del personal. Requisitos sanitarios.	La fruta y verdura tiene unos requisitos sanitarios y un manejo más sencillos que la venta de productos de origen animal.
TAMAÑO	Estructura organizativa y operativa. Personal necesario. Toma de decisiones. Infraestructura física y materiales: dimensiones nave, maquinaria, cajas, cámaras... Infraestructura digital: software empleado, equipamiento necesario, necesidades formativas.	Un CAD más grande puede tener una estructura organizativa más compleja con varios departamentos, cada uno con sus propios roles y responsabilidades mientras uno más pequeño puede tener una estructura más sencilla con roles más amplios.
LOCALIZACIÓN	Infraestructura (precio de nave, dimensiones de almacenamiento, espacio para la realización de picking...). Acceso físico de productores y clientes al CAD. Transporte al cliente final.	Un CAD en zona urbana estará más cerca de los clientes y ahorrará en transporte, pero también posiblemente más lejos de los productores y la nave será mucho más cara.
MODELO DE GOBERNANZA	Toma de decisiones. Operatividad y reacción ante factores externos (rapidez de respuesta).	Hay CAD donde casi todas las decisiones son tomadas por muchas personas y otros donde se delegan en personas responsables.

La **toma de decisiones es un pilar fundamental** en la organización de un CAD. En primer lugar, hay que saber que no todas las decisiones son igual de importantes y podemos jerarquizarlas y clasificarlas en estratégicas, tácticas y operativas. En segundo lugar, es necesario identificar quién tiene la responsabilidad de tomarlas y cómo se van a coordinar las diferentes áreas en las que se divide el trabajo y cuál va a ser el papel de la producción. Por último, algunas formas jurídicas obligan a tener un organigrama o funcionamiento específico.

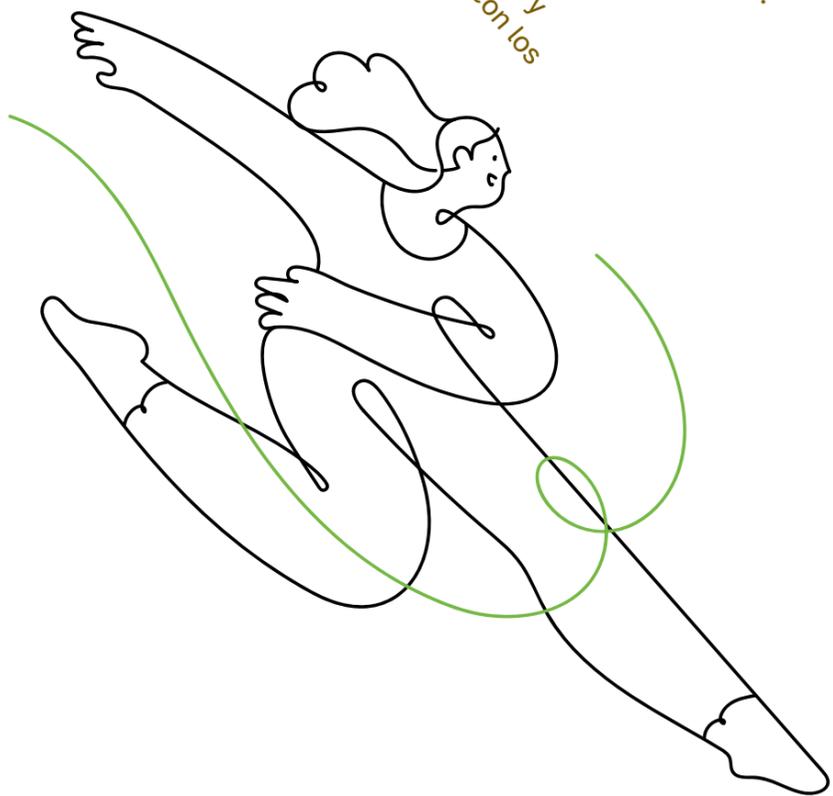
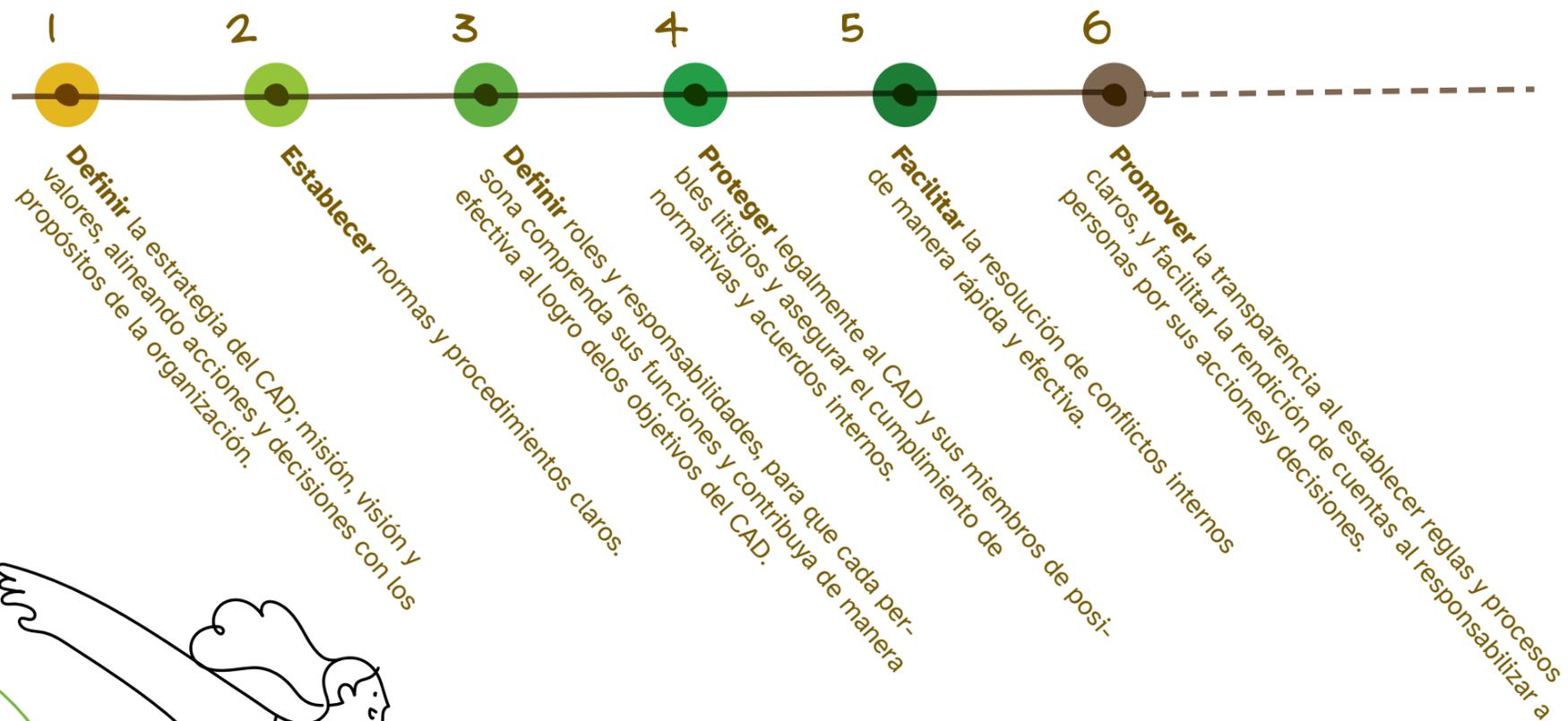
Existen numerosas casuísticas de funcionamiento de los CAD, adaptándose cada una a condiciones específicas y tamaños diferentes, como ya hemos visto. Mientras unas tienden al funcionamiento asambleario, con una gran participación de personas en las decisiones, otras siguen modelos más empresariales y ejecutivos. Cada una tiene sus ventajas e inconvenientes y no existe una fórmula mágica para lograr el éxito.

En la **TABLA DE LA DERECHA** presentamos algunos ejemplos de toma de decisiones y como ejemplo ilustrativo, tres tipologías muy sencillas de posibles modelos de funcionamiento de CAD.

VARIABLE	ESTRATÉGICAS O DE PLANIFICACIÓN	TÁCTICAS O DE PILOTAJE	OPERATIVAS O REGULACIÓN
EJEMPLOS DE DECISIONES	Definición de objetivos a largo plazo. Selección de mercados y segmentos de clientes. Desarrollo de nuevos productos o servicios. Alianzas estratégicas y trabajo en red. Asignación de recursos financieros y humanos.	Liderazgo, dirección y supervisión del CAD. Planificación de marketing y promoción Gestión de relaciones con clientes y personas productoras/proveedores. Desarrollo de proyectos piloto.	Gestión del personal y programación de turnos. Gestión de inventarios y logística. Gestión de procesos y operaciones cotidianas. Control de calidad.
MODELO COOPERATIVO/ASOCIATIVO	Asamblea general.	Asamblea.	Departamentos o áreas. Responsables específicos.
MODELO "INTERMEDIO"	Asamblea general.	Junta Rectora o equipo de gestión y administración.	Departamentos o áreas. Responsables específicos.
MODELO EMPRESARIAL	Junta Directiva Director ejecutivo.	Equipo de gestión y administración.	Departamentos o áreas. Equipo de gestión y administración. Equipo operativo.



Una vez definidas las cuestiones anteriores es necesario que su organización y funcionamiento queden reflejadas en los estatutos (si la figura elegida los contempla) y un reglamento interno para:



BUENAS PRÁCTICAS



Reglamento Interno: Ekoalde

Ekoalde, una asociación de productores ecológicos de Navarra, ha implementado con éxito un reglamento interno que garantiza la calidad, la seguridad alimentaria y eficiencia en la comercialización, especialmente en la restauración colectiva. Esto ha conducido a una notable mejora en la satisfacción del cliente y el aumento de las ventas, mostrando su potencial replicabilidad en otros contextos.

[Para saber más AQUÍ](#)

5.4 ¿QUÉ RECURSOS NECESITAS PARA PONER EN MARCHA UN CAD?

Las decisiones que se tomen y definan el proyecto, vinculadas con los epígrafes anteriores sobre quiénes lo ponen en marcha y la organización, determinarán sus gastos fijos y variables y sus ingresos, que deben estar equilibrados. Y, si bien lo normal es que este proceso se actualice periódicamente (redefinición del proyecto), hay que tener en cuenta que algunas decisiones pueden hacer que determinados cambios a posteriori puedan ser muy costosos o inasumibles.

Por ello, la fase inicial de este estudio y análisis sobre los diferentes aspectos que influyen en el funcionamiento de un CAD y su integración en nuestro proceso de diseño y plan de empresa es muy aconsejable.

INFRAESTRUCTURAS Y MEDIOS

La definición de los elementos (infraestructuras y medios) necesarios para el desarrollo de los servicios, así como los gastos derivados de la puesta en marcha de un CAD y su funcionamiento comprende los siguientes:

- un local o espacio adecuado para el desarrollo de la actividad;
- mobiliario, maquinaria y utensilios necesarios para el almacenamiento y conservación del producto y la preparación de pedidos: cámaras, estanterías, básculas, maquinaria para la manipulación de cargas, cajas, etc.;
- medios vinculados a las actividades de gestión de pedidos y de gestión y administración del CAD: equipos informáticos y de comunicación (ordenadores, teléfonos), software y aplicaciones informáticas, impresoras e impresoras de etiquetas, etc.;
- vehículos para el transporte y distribución de los pedidos: furgonetas con o sin refrigeración.

Además, el CAD deberá contemplar los **gastos vinculados a los servicios para el inicio de la actividad** y el funcionamiento, pudiendo diferenciarse en:

- Gastos de implantación de la actividad y vinculados al local: proyectos arquitectónicos y de apertura, licencias, honorarios, pago de impuestos y tasas, obtención de licencias, alquiler, etc.

- Gastos de constitución de la empresa (si procede) y de creación de la identidad empresarial (manual de identidad corporativa, logo, página web, etc.).
- Gastos asociados a servicios necesarios para el funcionamiento: servicios de transporte, seguros, gestión y asesoría, suministros, limpieza, reparaciones y mantenimiento, alquiler de maquinaria o equipamiento de las instalaciones, maquinaria y vehículos, publicidad, material fungible, etc.
- Gastos de personal.
- Impuestos y tributos.

Como se ha indicado anteriormente, las infraestructuras y medios (materiales y humanos) con los que se cuenta para la puesta en marcha de un CAD pueden y suelen tener una evolución en el tiempo, en función de su evolución y consolidación, integración de necesidades y servicios de que le den respuesta, capacidad de inversión, etc.

INGRESOS Y FINANCIACIÓN

Los **principales ingresos** de un CAD dependen de las características y los servicios que este ofrezca, pudiendo ser:

- La política de márgenes sobre el precio del producto primario.
- Cuotas de mantenimiento a socios-as (ya sean productores-as o consumidores-as).
- Otras actividades que aporten ingresos, tal y como cursos de formación, alquiler de espacio, visitas formativas, etc.)
- El precio establecido para los y las productoras por el uso del espacio (ya sea en forma de cuota o precio estipulado, porcentaje de ventas, etc.).

Además de estos ingresos derivados de la propia actividad del centro logístico, en las **finanzas de una empresa** se encuentran:

- El capital o recursos propios: son aquellas cantidades o recursos que las y los socios aportan al inicio de la actividad o posteriormente. Pueden ser aportaciones de dinero pero también de maquinaria, local, etc.
- Préstamos bancarios, microcréditos, crowdfunding, créditos, etc.
- Subvenciones y ayudas públicas y/o privadas.

En el apartado **¿DÓNDE PUEDO ENCONTRAR AYUDA PARA PONER EN MARCHA UN CAD?** se recogen diferentes fuentes de financiación y convocatorias de ayudas y subvenciones de cara a conseguir recursos económicos.



Pagesos Ecologics de Mallorca

Han operado desde 2015 hasta la actualidad sin contar con un local específico para ello, aprovechando la infraestructura de APAEMA (Asociación de Producción Agraria Ecológica de Mallorca), para las tareas de gestión y administración, y pequeños espacios de alguna persona socia del CAD. Para ello han adaptado su logística a la infraestructura y medios con los que contaban (mínimo acopio y operar sin stock) y se han planteado invertir en un espacio una vez el proyecto haya alcanzado un grado de consolidación.

EJEMPLO INSPIRADOR

Las **alianzas y colaboraciones con entidades y agentes del sector** constituyen otro elemento importante para garantizar la viabilidad de un CAD y, en caso de ser significativas, éstas deben estar insertadas en su organización y gobernanza.

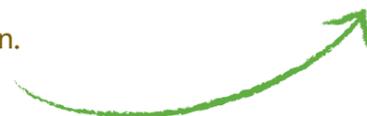
Dichas alianzas son elementos que facilitan la innovación e implementación de mejoras, por ejemplo por la coordinación y conocimiento entre proyectos y personas gestoras de los CAD. Además, estas alianzas potencian la visibilidad del CAD, generando oportunidades comerciales y la obtención de financiación (inversiones y subvenciones).

5.5 ¿QUÉ FIGURAS JURÍDICAS PUEDEN EMPLEARSE?

A la hora de elegir una forma jurídica hay una serie de aspectos que se tienen que tener en cuenta como:

- Tipo de socios que van a formar la entidad. ¿Qué forma jurídica tienen los proyectos que quieren formar el CAD? ¿Son todas personas autónomas? ¿Hay entidades que pertenezcan a la economía social?
- Grado de implicación de los socios ¿todos pondrán capital y trabajo? ¿solo capital? ¿Cómo va a ser el reparto de responsabilidades? ¿y de beneficios?
- Aspecto económico: la cantidad de dinero de que disponemos es otro factor clave, ya que las distintas formas exigen aportar distinto capital mínimo.
- Responsabilidad que asumen los socios: en función de la forma elegida, se podrá responder sólo por el capital aportado o también con el patrimonio personal.
- Qué tipo de servicios va a ofrecer el CAD o qué actividades se van a desarrollar.
- Conocer cómo tributa cada forma jurídica, ya que unas lo hacen a través del IRPF y otras a través del Impuesto de Sociedades.
- Complejidad de constitución y gestión.

FIGURA LEGAL	VENTAJAS	INCONVENIENTES
ASOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden tener importantes incentivos fiscales. • Fáciles y económicas de constituir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su fin principal no es la prestación de servicios, aunque tengan actividad económica
COOPERATIVA DE SERVICIOS (S.COOP)	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de una forma jurídica bastante adaptada a la actividad de los CAD • La responsabilidad económica está limitada al capital social. • Pueden tener incentivos fiscales. • Son abiertas y jurídicamente flexibles. • Tienen ayudas específicas vinculadas a la Economía social. • Tiene por objeto la prestación de suministros y servicios, o la producción de bienes y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las actividades profesionales o de las explotaciones de sus socios.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden tener una gestión compleja. • Los socios no tienen FOGASA
COOPERATIVA DE SEGUNDO GRADO	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudan a generar economías de escala. • Tienen ayudas específicas vinculadas a la Economía social • La responsabilidad económica está limitada al capital social. • No supone un gran coste de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de una democracia delegada. Esta situación puede conllevar un desinterés por parte de los socios al no verse involucrados directamente en la de grado superior. • Capacitación técnica de los directivos. En muchos casos las estructuras de segundo grado no disponen de personal cualificado para una gestión eficaz y eficiente de este tipo social, lo que dificulta el desarrollo e implantación de las mismas
SOCIEDAD AGRARIA DE TRANSFORMACIÓN (SAT)	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de estructuración • Posibilidad de integrarse entre diferentes SAT • Tienen beneficios fiscales 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad económica ilimitada • Derecho a voto según su porcentaje de participación económica. • Requieren de un capital social mínimo que depende de cada comunidad autónoma • No en todas las Comunidades autónomas tienen acceso a las ayudas vinculadas a la economía social
SOCIEDAD LIMITADA LABORAL (S.L.L)	<ul style="list-style-type: none"> • Puede haber distintos niveles de participación • La responsabilidad de los socios por las deudas sociales está limitada a las aportaciones a capital, siendo el mínimo de 30000 € • Gran libertad de pactos y acuerdos entre los socios. • Posibilidad de aportar el capital en bienes o dinero. • Sin límite mínimo ni máximo de socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Restricción en la transmisión de las participaciones sociales, salvo cuando el adquirente sea un familiar del socio transmitente. • La garantía de los acreedores sociales queda limitada al patrimonio social. • Complejidad del Impuesto sobre Sociedades. • Bastante formalidad y rigidez jurídica. • No tienen incentivos fiscales.



5.6 ¿DÓNDE PUEDO ENCONTRAR AYUDA PARA PONER EN MARCHA UN CAD?

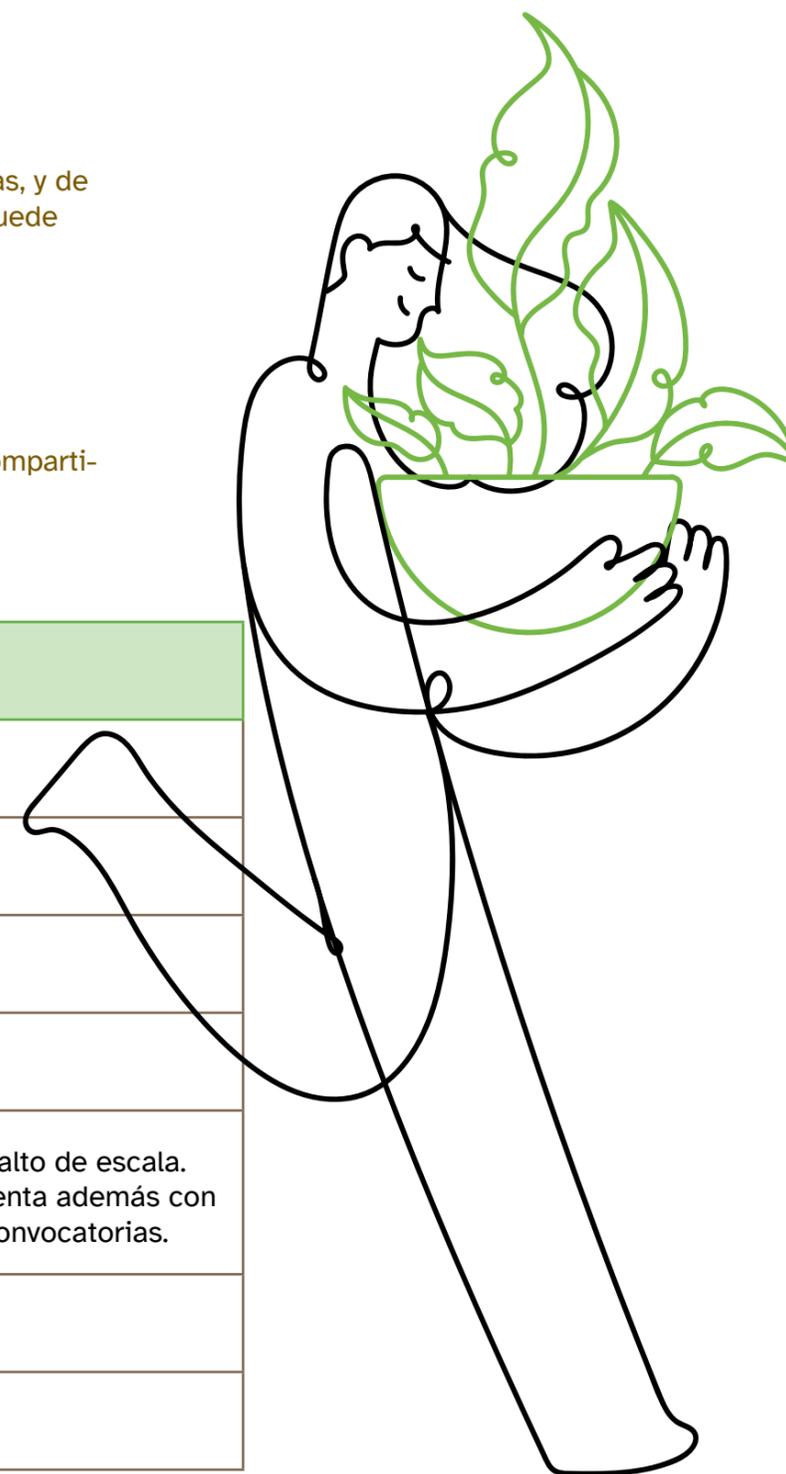
Hemos recopilado algunos recursos económicos para poner en marcha los CAD. Se trata de subvenciones (públicas o privadas) a través de convocatorias, y de recursos de financiación (a través de líneas de crédito o préstamos, principalmente recursos públicos y/o dirigidos a la Economía Social) a los que se puede dirigir el sector. **Si quieres saber más sobre los recursos disponibles en tu CCAA o territorio te puedes poner en contacto con giasat**

5.6.1 SUBVENCIONES Y AYUDAS DE INTERÉS PARA LOS CAD

1. FUNDACIÓN CARASSO: CONVOCATORIA "DEL CAMPO A LA DESPENSA"

Esta convocatoria busca impulsar la alimentación agroecológica territorializada a través del salto de escala de iniciativas de producción local, obradores compartidos, cocinas comunitarias, centros de logística y distribución, entre otras.

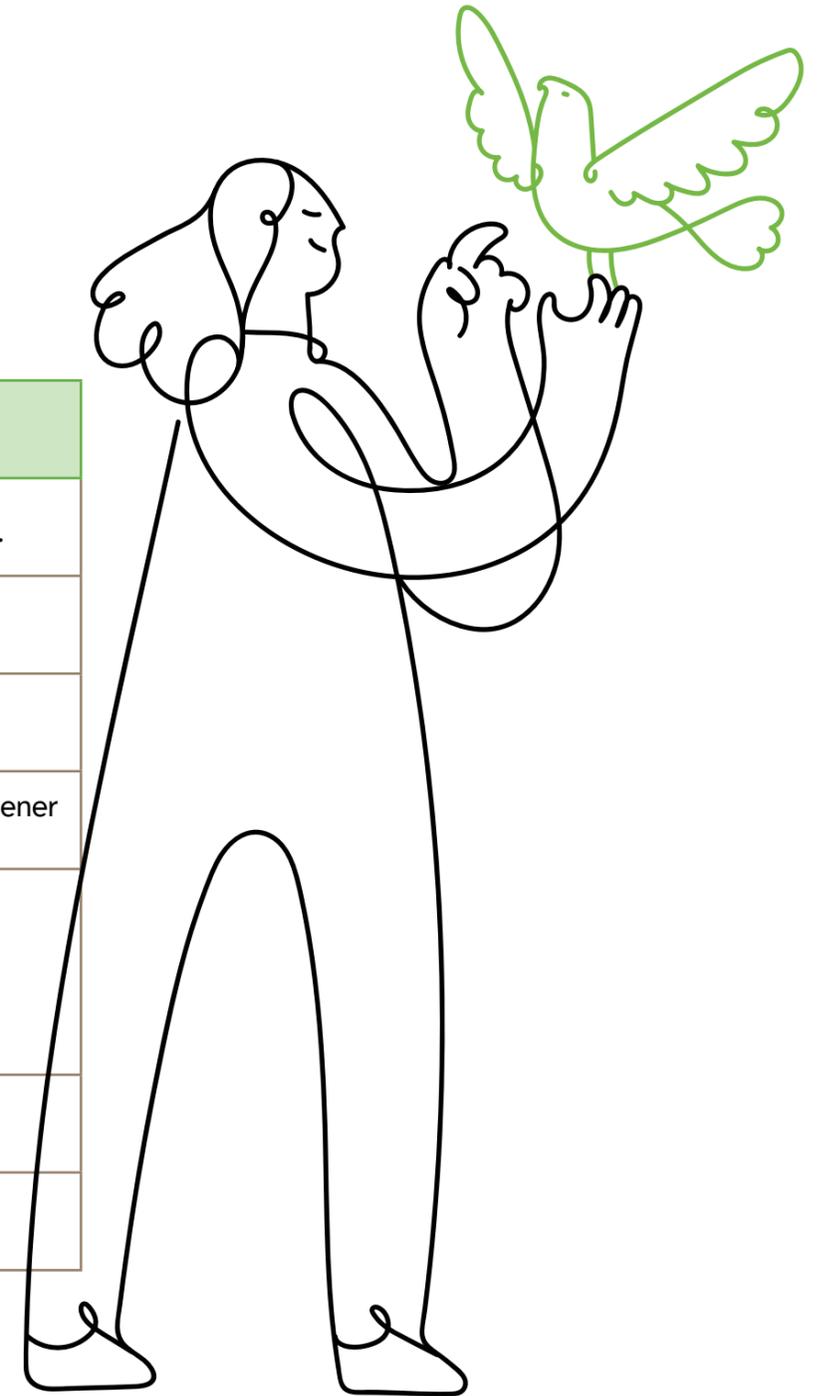
TIPO (AYUDA/SUBVENCIÓN)	SUBVENCIÓN
OBJETIVO	Impulsar los sistemas alimentarios territorializados.
ENTIDAD RESPONSABLE	Fundación Carasso.
QUIÉN PUEDE OBTENERLA	Empresas de la ESS, entidades locales, entidades sin ánimo de lucro.
REQUISITOS	Ser una entidad sin ánimo de lucro o de la ESS, que el proyecto se desarrolle en España.
DESCRIPCIÓN	Son diferentes tipos de convocatorias, aunque siempre con el objetivo de reforzar la alimentación sostenible y el salto de escala. Pueden ser entidades solas o en conjunto y puede haber partenariado con instituciones públicas. La fundación cuenta además con un programa propio de asesoramiento que se llama CARTAE para acompañar a los proyectos financiados en sus convocatorias.
PLAZOS O FRECUENCIA	Cada dos años.
ENLACE	https://www.fondationcarasso.org/es/convocatorias/#convocatorias



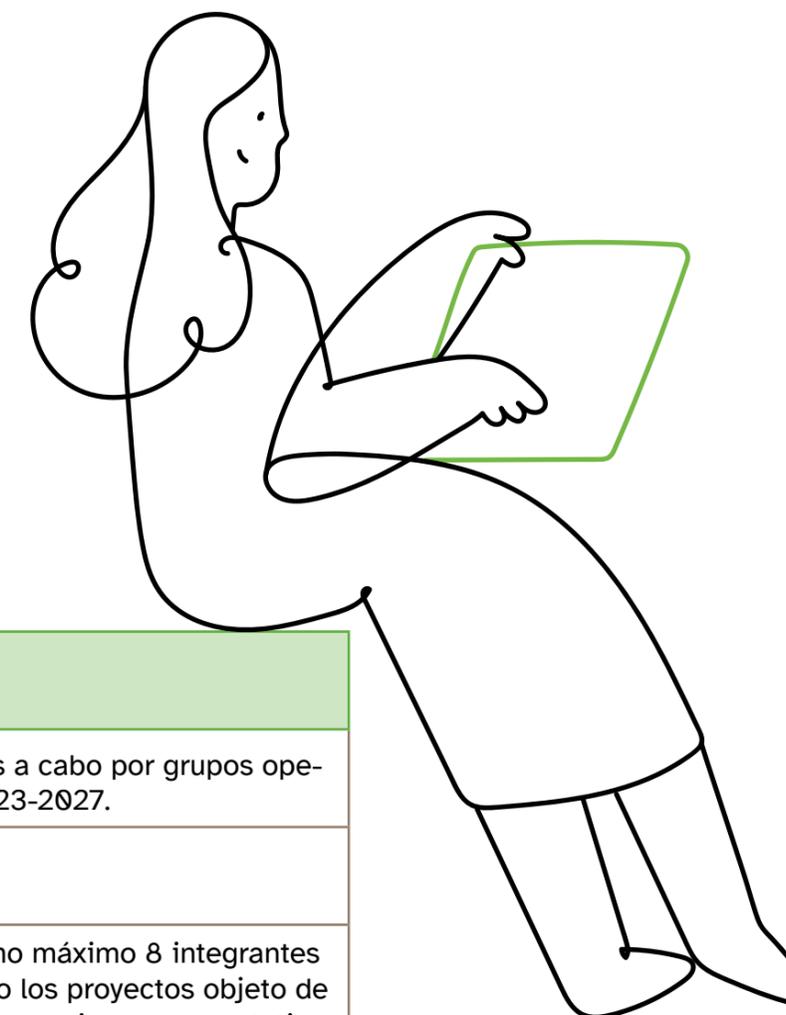
2. RETO DEMOGRÁFICO:

Convocatoria para la financiación de proyectos promovidos por entidades sin ánimo de lucro, entidades locales y empresas para la transformación territorial del Ministerio para la Transición Ecológica y Reto Demográfico (MITECO). Abre convocatorias para la financiación de proyectos innovadores promovidos por las entidades sin ánimo de lucro para la transformación territorial, que desde una dimensión económica, social, medio ambiental y de género propicien la reactivación social y económica de zonas con problemas de despoblación y revaloricen el espacio rural.

TIPO (AYUDA/SUBVENCIÓN)	SUBVENCIÓN
OBJETIVO	Subvenciones para la financiación de proyectos innovadores para la transformación territorial y la lucha contra la despoblación.
ENTIDAD RESPONSABLE	Ministerio de Transición Ecológica y Reto Demográfico.
QUIÉN PUEDE OBTENERLA	Empresas, entidades locales, entidades sin ánimo de lucro.
REQUISITOS	Estar al corriente de pago con la Seguridad Social y la Agencia Tributaria. Estar en el registro electrónico de apoderados (REA) o tener certificado electrónico de empresa.
DESCRIPCIÓN	Hay varias líneas con diferente presupuesto y requisitos: 1. Reto rural digital, 2. Proyectos empresariales para la reactivación económica de zonas con especiales dificultades demográficas, 3. proyectos promovidos por Entidades Locales para la lucha contra la despoblación y 4. Proyectos promovidos por Entidades sin ánimo de lucro para la lucha contra la despoblación.
PLAZOS O FRECUENCIA	Anuales hasta 2025, salen el 2o trimestre.
ENLACE	https://sede.miteco.gob.es/porta/site/seMITECO/procedimientos-intermedio?theme_id=14



3. SUBVENCIONES A LA COOPERACIÓN PARA LA PREPARACIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN DE INTERÉS GENERAL POR GRUPOS OPERATIVOS. (MAPA)



TIPO (AYUDA/SUBVENCIÓN)	SUBVENCIÓN
OBJETIVO	Estas ayudas sirven para la preparación y ejecución de proyectos de innovación de interés general llevados a cabo por grupos operativos supra autonómicos de la AEI-Agri, en el marco del Plan Estratégico Nacional de la PAC (PEPAC) 2023-2027.
ENTIDAD RESPONSABLE	Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
QUIÉN PUEDE OBTENERLA	Esta ayuda la pueden solicitar agrupaciones de personas físicas y/o jurídicas, públicas y/o privadas de como máximo 8 integrantes y los integrantes de la agrupación deberán disponer de la estructura y medios necesarios para llevar a cabo los proyectos objeto de la convocatoria. Los grupos tienen que estar formados por al menos una entidad vinculada a la producción agraria o representativa del sector. El representante del grupo deberá ser una entidad sin ánimo de lucro de naturaleza jurídica privada.
REQUISITOS	En varias CCAA.
DESCRIPCIÓN	Las actuaciones concedidas a las que se destinan estas subvenciones deben contribuir a la consecución del objetivo transversal de modernizar la agricultura y las zonas rurales, fomentando y poniendo en común el conocimiento, la innovación y la digitalización en las zonas agrícolas y rurales y promoviendo su adopción por los agricultores, mediante la mejora del acceso a la investigación, la innovación, el intercambio de conocimientos y la formación, y adicionalmente.
PLAZOS O FRECUENCIA	Anuales. Entre julio y octubre.
ENLACE	https://sede.mapa.gob.es/portal/site/seMAPA/ficha-procedimiento

5.6.2 AYUDAS Y SUBVENCIONES VINCULADAS A LOS PLANES DE DESARROLLO RURAL

Los programas regionales de desarrollo rural (PDRs), cofinanciados por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader), incluyen una serie de medidas y operaciones entre una serie de medidas e intervenciones establecidas para el periodo 2023 - 2027 disponibles que tienen la finalidad de contribuir a los objetivos de desarrollo rural de la Unión Europea. Actualmente, en el estado español coexisten un Programa Nacional de Desarrollo Rural (PNDR) y 17 programas autonómicos.

La elección de las medidas de cada plan autonómico se adaptan a las circunstancias regionales para cumplir una o más de las prioridades del fondos FEADER, y, en cada una de estas medidas existen diferentes operaciones vinculadas a subvenciones y ayudas concretas.

En el caso de aquellos CAD que se sitúen en territorios rurales pueden verse beneficiados de las medidas del Plan de Desarrollo Rural de su comunidad autónoma para la financiación de sus infraestructuras o procesos a través de las medidas vinculadas con las ayudas a inversiones o a la cooperación.

AYUDAS A INVERSIONES

Dentro de las medidas vinculadas a inversiones recogemos las siguientes ayudas:

- Ayudas a inversiones con objetivos ambientales en transformación, comercialización y/ o desarrollo de productos agroalimentarios (intervención 6842.1)
- Ayudas a inversiones Ayudas a inversiones en transformación, comercialización y/ o desarro-

llo de productos agroalimentarios (intervención 6842.2) cuyo objetivo es subvencionar inversiones para la creación, ampliación y modernización de las instalaciones ubicadas destinadas a la transformación y/o comercialización de productos agrarios; en el primero de los casos con fines (eficiencia energética, reducción del impacto ambiental, mejora de la gestión o valorización de los recursos, etc.).

Consideramos que estas ayudas pueden ser adecuadas en fases posteriores a la puesta en marcha - consolidación del CAD- debido a la burocracia y gestión vinculadas a estas ayudas, así como el nivel de inversión y compromisos que se adquieren. Así mismo, es muy recomendable contar con alguna organización o entidad que pueda apoyar tanto con la valoración de la conveniencia de esta ayuda como con su proceso de solicitud, dada su carga burocrática y el nivel de compromisos que se derivan de su obtención.

AYUDAS DE COOPERACIÓN

El objetivo general de estas subvenciones es estimular la cooperación horizontal y vertical entre los diversos agentes de la cadena agroalimentaria con el fin poner en marcha ideas innovadoras; favorecer la vertebración territorial y promover las organizaciones o agrupaciones de productores.

- Cooperación de grupos operativos de la Asociación Europea para la Innovación en materia de productividad y sostenibilidad agrícolas (intervención 7161);
- Grupos de cooperación para la innovación no relacionados con la AEI-Agri (intervención 7162);
- Cooperación para la vertebración del territorio (intervención 7163);

- Proyectos de cooperación para promover las organizaciones o grupos de productores (intervención 7191).

Consideramos que estas ayudas pueden ser de interés tanto para impulsar procesos entre agrupaciones de productoras/as que tengan interés en la comercialización conjunta y el desarrollo de un CAD, como en la implementación de innovaciones en el desarrollo de esa actividad.

Además, dado que se permite la participación de diferentes tipos de agentes vinculados con el sector alimentario, además de las beneficiarias directas: organismos de investigación, entidades del tercer sector, empresas privadas, etc., favorece el desarrollo de alianzas y permite integrar diversas visiones y conocimientos.

EJEMPLO
INSPIRADOR

Ekoalde y Pagesos Ecològics de Mallorca

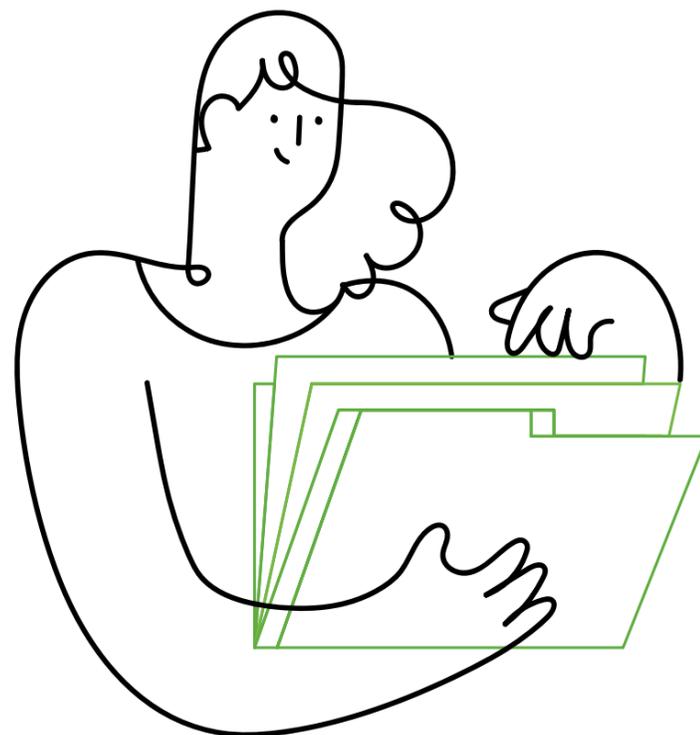
Tanto los CADs de **Ekoalde** como **Pagesos Ecològics de Mallorca (PEM)** han contado con fondos procedentes de la medida de cooperación vinculada a los grupos operativos. En el primer caso esta ayuda sirvió desarrollar un proceso participativo para el estudio y la búsqueda de soluciones en la implementación de una comercialización directa, profesional y eficiente a las personas que producen y elaboran alimentos ecológicos en Navarra y la creación de un centro de acopio de alimentos ecológicos y de una entidad que lo gestione. Uno de los principales resultados de dicho proceso fue, precisamente, la creación de la asociación **Ekoalde** y la puesta en marcha de su actividad de comercialización conjunta.

Por parte de **PEM**, se ha participado en dos grupos operativos: primero en uno donde participó la sección de carne y, posteriormente otro con la sección de huerta. Estos fondos sirvieron para el desarrollo de procesos innovadores a través de proyectos pilotos; permitiendo costear inversiones de equipamiento y sostener gastos fijos como salarios en dichas fases. una vez el proyecto haya alcanzado un grado de consolidación.

LEADER

Dentro de la medida de cooperación nos encontramos con las ayudas vinculadas a la intervención LEADER que, a diferencia del resto de intervenciones de los planes de desarrollo rural, son gestionadas por los Grupos de Acción Local -GAL- / Grupos de Desarrollo Rural -GDR-; formados por diferentes entidades vinculadas con el desarrollo rural y de escala comarcal.

Las medidas que desarrolla cada GAL / GDR en su territorio se encuadran dentro de la **Estrategia de Desarrollo Local Participativo (EDL)** y pueden ser muy variadas. Actualmente los GAL / GDR se encuentran en proceso de desarrollo de sus EDL adaptadas al nuevo periodo de la PAC 2023 - 2027.



EJEMPLO INSPIRADOR

Ecocomedores da Biosfera

El proyecto Ecocomedores da Biosfera ha sido uno de los procesos de comercialización conjunta que se ha financiado a través de ayudas vinculadas con la intervención LEADER. De cara al nuevo periodo de programación su Estrategia de Desarrollo Local, en proceso de elaboración, incluye una propuesta de proyecto piloto que da continuidad al proceso, estableciendo diferentes acciones para la mejora de la logística en los canales cortos de comercialización y para el asesoramiento y sensibilización a agentes (escuelas y restauración) para el consumo de productos locales y ecológicos.



5.6.3 FINANCIACIÓN PARA LOS CAD

A) Financiación pública especialmente dirigida al emprendimiento

1. ENISA

Préstamos para inversiones en pymes (y startups) de reciente constitución creadas por jóvenes (menores de 40 años) para abordar las inversiones que precisa el proyecto empresarial en su fase inicial. Importe mínimo del préstamo: 25.000 € y un máximo de 75.000 €.

2. INSTITUTO OFICIAL DE CRÉDITO ICO

Dirigido a personas autónomas, emprendedoras y empresas que deseen llevar a cabo actividades empresariales y/ o inversiones, cubrir necesidades de liquidez o gastos dentro del territorio nacional.

Se trata de préstamos que permiten financiar proyectos de inversión así como, poder garantizar una liquidez. El importe máximo por cliente es de hasta 12,5 millones de euros.

3. MICROCRÉDITOS

Son préstamos de pequeño importe, sin aval que se hacen a una persona o a un grupo de personas para que puedan desarrollar algún proyecto. Suele otorgarse sin tener que comprobar ingresos.

3.1 MICROCRÉDITOS PARA MUJERES

Esta iniciativa, en el marco del programa de apoyo empresarial a las mujeres (PAEM), ofrece la posibilidad de acceso a una microfinanciación de hasta 25.000 euros a las mujeres emprendedoras. No se necesitan avales de terceros.

<http://empresarias.camara.es/financiacion/micro-creditos>

<https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/Emprendimiento/ProgFacilitarFinanciacion.htm>

3.2 MICROCRÉDITOS PARA LA ECONOMÍA SOCIAL FONREDESS

FonRedess es un fondo para la ayuda y el acompañamiento de proyectos de emprendimiento social a través de la concesión de ayudas sin interés. Son ayudas para proyectos de economía social y solidaria, de un máximo de 6.000€ por proyecto y 5.000€ por cada puesto de trabajo creado, no superando los 10.000€ de ayuda total.

B) Financiación específica de la ESS

1. COOP 57

Coop57 es una cooperativa de servicios financieros éticos y solidarios cuya función principal es la financiación de proyectos de economía social y solidaria a través de la intermediación financiera cooperativa.

Coop 57 ofrece diferentes servicios como préstamos de inversión, pólizas de crédito, anticipo de subvenciones, préstamos para la adquisición de locales y Préstamos de inversión para proyectos relacionados con la energía.

C) Financiación alternativa:

La financiación alternativa es prestada por instituciones financieras privadas independientes a los bancos.

Algunos ejemplos son:

CROWFUNDING ([Goteo](#), [Lanzanos](#), [Verkami](#)) sitios de micromecenazgo que se enfocan en proyectos que, además de otorgar recompensas individuales, también generan un retorno colectivo a través de la promoción de los comunes, el software de código abierto y/o el contenido libre.

CROWLENDING ([MytripleA](#)) forma de financiamiento colectivo en el cual pequeños inversores dan su dinero a empresarios, con el objetivo de recuperar dicha inversión más el pago de unos intereses.

BUSINESS ANGELS (Asociación Española de Business Angels) Red de inversores especializada que facilita la búsqueda de financiación a las empresas de base científico-tecnológica. Aunque su principal foco es la búsqueda de financiación, ofrecen también servicios de formación, asesoramiento y tutorización para empresas con base técnico-científica.

EQUITY CROWDFUNDING (la Bolsa social) es una forma de inversión en la que, a cambio de cantidades relativamente pequeñas de dinero, los inversores públicos obtienen una parte proporcional del capital de la empresa.

MATCHFUNDING (Goteo) El matchfunding es la financiación colectiva de proyectos que, además de recibir las aportaciones ciudadanas mediante campañas de crowdfunding, reciben un apoyo económico extra por parte de una organización.

5.6.4 EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN EL IMPULSO DE LOS CAD

Las administraciones públicas están jugando un papel fundamental en el impulso de los CAD ya que son muchas las maneras en las que pueden apoyar a este tipo de iniciativas. Algunas ideas de cómo pueden apoyar a los CAD son:

- Cediendo el uso de espacios públicos en desuso y que podrían cumplir las condiciones adecuadas para la creación de un CAD.
- Apoyando a este tipo de iniciativas a través de la compra pública alimentaria con criterios de sostenibilidad en las licitaciones.

- Apoyando en la difusión y publicidad de este tipo de iniciativas. Promover cursos, formaciones, acciones de sensibilización orientadas al consumo. Promover el producto local y ecológico a través de ferias, folletos, mercados...
- Realizando formación y capacitación para productoras y productores ecológicos adecuadas a sus necesidades.
- Realizando un asesoramiento específico para este tipo de proyectos.

Administraciones autonómicas o de ámbito comarcal: Algunas comunidades autónomas apoyan el impulso de los CAD bien aportando recursos económicos o incluso acompañando los procesos de creación de estos proyectos. Este apoyo se puede vehicular a través de los centros de investigación agraria, los grupos de acción local o grupos de desarrollo rural o los comités de agricultura ecológica.

Políticas alimentarias urbanas: En los últimos años diversas ciudades han puesto en marcha políticas alimentarias que han apoyado el impulso de los CAD. Se han incluido acciones y medidas en las Estrategias alimentarias y se ha visibilizado la propuesta de los CAD como una herramienta para la consolidación del sector agroecológico. En algunos casos se ha facilitado el acceso a infraestructuras públicas vinculadas a las ciudades como en el caso de los Mercas (acrónimo de Mercados de Abastecimiento son una red de centros distribuidos por toda la geografía española).

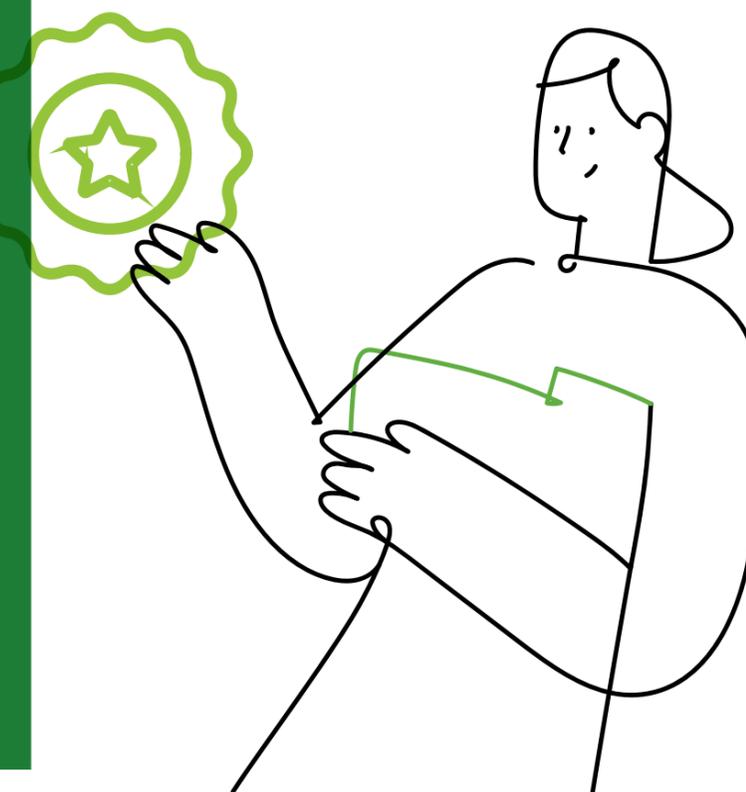
EJEMPLOS INSPIRADORES

VallaEcolid

Durante el proceso participativo de elaboración de la estrategia alimentaria de Valladolid, el Ayuntamiento puso en marcha el Ecomercado mensual de productores. Paralelamente, de manera participativa, se trabaja con diferentes agentes en la posibilidad de poner en marcha un centro de acopio y distribución y un obrador compartido. Finalmente se crea "VallaEcolid" como entidad que gestiona los tres proyectos: ecomercado, CAD y obrador compartido. Una vez creada la entidad, se solicitó financiación a la Fundación Daniel y Nina Carasso con co-financiación de Mercaolid (que cede una nave de sus instalaciones durante dos años sin coste alguno para ejecutar el proyecto y pone a su personal técnico a disposición de VallaEcolid para las obras de acondicionamiento de la nave) y del Ayuntamiento de Valladolid (que aporta financiación para las obras de la nave del merca).

Ekoalde

La dinamización del proceso que llevó a la formación de Ekoalde fue impulsada por el INTIA (Instituto Navarro de Transferencia e Innovación en el sector Agroalimentario) entidad adscrita al Departamento de Desarrollo Rural y Medio Ambiente del Gobierno de Navarra junto con el CPAEN (Consejo de la Producción Agraria Ecológica en Navarra). Además las instalaciones donde se ubica el centro logístico pertenecen al Gobierno de Navarra y su adecuación fue financiada por el mismo.



6. FUNCIONAMIENTO DE UN CAD

6.1 ¿QUÉ SERVICIOS OFRECEN LOS CAD?

Aunque los CAD ofrecen una serie de servicios a diferentes agentes (ver tabla SERVICIOS), estos están basados, principalmente, en las **necesidades de logística, distribución y comercialización** de las personas productoras. Así se da respuesta a cuestiones como el acceso a determinados canales de comercialización, la **solución de problemas o mejora de procesos vinculados a la logística y distribución**, la eficiencia y reducción de costes de dichos procesos, aumento del volumen de comercialización, etc.

Además, es frecuente que los CAD integren otra serie de servicios vinculados a las **necesidades y potencialidades que se derivan de la articulación colectiva** (planificación, facilitación y dinamización de reuniones, etc.); la solución a problemas o incidencias derivadas de sus procesos operativos o de la comercialización (sensibilización a diferentes tipos de clientes, establecimiento de procesos de calidad) o su propia innovación.



	COMPRAS CONJUNTAS	LOGÍSTICA, ACOPIO Y/O DISTRIBUCIÓN	COMERCIALIZACIÓN CONJUNTA	TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS	ASESORAMIENTO TÉCNICO Y ECONÓMICO	SENSIBILIZACIÓN	FORMACIÓN	DINAMIZACIÓN	ACTIVIDADES ESCOLARES	CATERING EVENTOS	TIENDAS IN SITU
PRODUCTORES/AS SOCIOS/AS											
CONSUMO / CLIENTELA											
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA											
SOCIEDAD											
OTROS CAD											

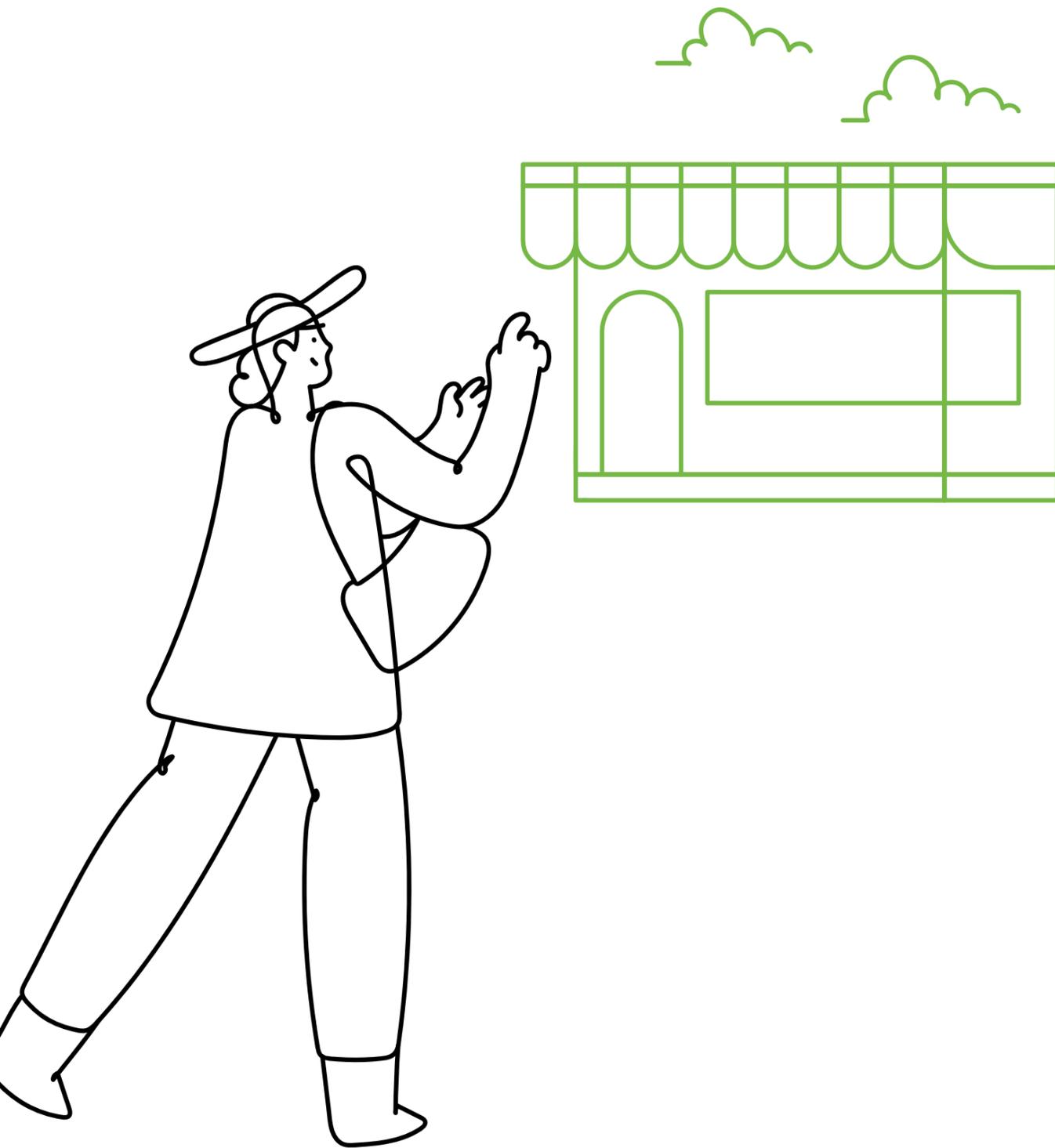
En la **SIGUIENTE TABLA** explicamos en más detalle los servicios más comunes que ofrecen los CAD actualmente en el Estado español.



SERVICIO	¿EN QUÉ CONSISTE ESTE SERVICIO?
COMPRAS CONJUNTAS	Compras conjuntas de insumos a través del CAD para los productores: fertilizantes, mallas térmicas, etc.
LOGÍSTICA, ACOPIO Y/O DISTRIBUCIÓN	Existen varios modelos que se diferencian fundamentalmente en la recepción de producto y envío de pedidos. Algunas de las fases que pueden formar parte: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de pedidos. • Recepción del producto. Pueden darse diferentes opciones: la recepción de producto en las instalaciones del CAD (acondicionado y/o sin acondicionar), la recogida de producto en finca (acondicionado y/o sin acondicionar). • Envío de los pedidos: Pueden enviarse productos desde la producción directamente al cliente, externalizar esta parte a empresas externas la CAD o realizarse una comercialización conjunta del producto dentro del CAD. • Atención al cliente.
COMERCIALIZACIÓN CONJUNTA	Dependiendo del modelo de funcionamiento puede incluir una o varias fases del proceso: <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de pedidos a clientes. • Gestión de pedidos a proveedores (productores/as). • Recepción del producto. • Acondicionamiento del producto (picking). • Almacenamiento de productos (stock). • Comercialización de producto de forma conjunta.. • Atención al cliente. • Marketing.
TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS	La transformación de excedentes puede ser: <ul style="list-style-type: none"> • Con los excedentes de las personas socias del CAD a través de convenios con obradores compartidos (maquila). • Con los excedentes de las personas socias del CAD a través de su propio obrador. • La transformación de productos tanto de sus productores como de productores externos al CAD a través de su propio obrador.
ASESORAMIENTO TÉCNICO Y ECONÓMICO	Al sector productor que forma parte del CAD: implementación de mejoras o innovaciones, asistencia técnica en torno a la planificación conjunta, cálculo de costes, gestión de subvenciones, asistencia técnica a la certificación, a la gestión de plagas y/o enfermedades, en torno a los criterios de las licitaciones, etc. A los clientes: facilitar herramientas para que puedan estimar su demanda, etc.

SERVICIO	¿EN QUÉ CONSISTE ESTE SERVICIO?
SENSIBILIZACIÓN	Sensibilizar las necesidades, obstáculos y características del sector productor agroecológico y/o dar a conocer su experiencia en congresos, charlas o sesiones formativas tanto a la ciudadanía general, como a las empresas de catering, escuelas, etc.
FORMACIÓN	Relacionados con aspectos técnicos de la producción ecológica, de la transformación de productos, de la comercialización conjunta, etc.
DINAMIZACIÓN DEL TERRITORIO	Participación del CAD en otros proyectos vertebradores del territorio como pueden ser las Estrategias Alimentarias.
ACTIVIDADES PARA ESCOLARES	Actividades relacionadas con la educación ambiental dirigida a escolares de colegios o institutos: importancia de cuidar el medioambiente, conocer el entorno agrícola del territorio, fomento del consumo de productos ecológicos, de compostaje de productos, de sostenibilidad, Las actividades pueden compaginar sesiones formativas con visitas a fincas agroecológicas, catas de productos, instalación de expositores o con paseos interactivos.
CATERING EVENTOS	Organización de catering en distintos eventos (desayunos para escolares, eventos municipales, etc.) donde el CAD transforma sus productos y los ofrece a través de su catering. Dicho servicio da la posibilidad de valorizar productos no aptos para la venta por su apariencia y transformarlos en productos de alto valor agregado.
TIENDAS IN SITU	Además de la comercialización on-line algunos disponen de tiendas físicas dentro de las instalaciones del CAD para ampliarse su servicio.





6.2 ¿CÓMO COMERCIALIZAN LOS CAD?

Como ya hemos visto en anteriores apartados, los principales canales de venta a través de los cuales comercializa un CAD son:

- **La venta directa:** incluye la venta al cliente final bien sea a través de la venta on-line de cestas, venta en tiendas propias, venta en ecomercados, venta en grupos de consumo,...
- **La venta en el canal mayorista:** incluye la venta a grandes y medianos supermercados, venta a empresas de transformación, venta a tratantes, venta a otros centros agroecológicos de distribución,...
- **La venta en el canal detallista:** incluye la venta en comercio tradicional especializado (fruterías, carnicerías,...), venta en comercio tradicional no especializado (ultramarinos, tiendas de pueblo,...), tiendas especializadas de productos ecológicos, etc
- **La venta en el canal HORECA:** incluye restaurantes y/o cafeterías, hoteles,...
- **La venta en canal de restauración colectiva:** incluye la venta en centros educativos (infantil, primaria, secundaria), comedores sociales, residencias y centros de mayores, centros de trabajo, comedores sociales, hospitales, comedores universitarios,...

A continuación se presentan los principales beneficios/aprendizajes y dificultades/retos que podemos encontrar dentro de cada uno de ellos.



TIPO DE CANAL	BENEFICIOS Y APRENDIZAJES	DIFICULTADES Y RETOS
<p>VENTA DIRECTA</p> <hr style="border-top: 1px dashed orange;"/> <p>BUENA PRÁCTICA LA GRANGE (FRANCIA) </p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Producciones pequeñas ampliamente diversificadas pueden entrar en este canal. ● La producción recibe el dinero de ventas más rápido. ● Muy buena tesorería al cobrar por cada reparto. ● Libertad en el establecimiento de precios. ● El cliente tiene acceso a productos muy frescos. ● Mejor precio de venta para el consumidor final y más margen para el CAD. ● Altas ventas de producto local y de temporada. ● Mejor promoción del CAD. ● Mejor control de la imagen del CAD. ● Mayor transparencia, calidad y trazabilidad sobre la producción y el origen de los alimentos ● Flexibilidad en formatos y lugares de venta. ● Posibilidad de diversificar la oferta y probar nuevas variedades, productos transformados o productos de valor agregado. ● Posibilidad de experimentar con productos únicos y diferenciados. ● Posibilidad de adaptación y buena retroalimentación de las necesidades de los clientes. ● Mejor comprensión de las incidencias por parte del cliente. ● Máxima interacción con la persona consumidora. ● Posibilidad de realizar acciones de sensibilización sobre la producción de alimentos y agroecología, los beneficios nutricionales y el impacto de las decisiones de compra. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de profesionalización para los productores amateurs (fallos en la calidad, en los volúmenes acordados y en la preparación de los pedidos). ● Dificultad en la planificación (fechas, variedades y cantidades) y fijación de precios si existen muchos productores. ● Mayor requisitos de etiquetado y trazabilidad para el seguimiento de pedidos. ● Competencia entre productor-CAD por doble oferta en el mismo punto de venta. ● Problemas en excedentes en ciertas temporadas donde baja la demanda. ● Posibilidad de sobresaturación de mercado en lugares donde hay muchas experiencias de producción en CCC. ● Gestión logística más compleja y menos eficiente para la entrega de pedidos, especialmente en el reparto a domicilio. ● Mayor trabajo en la recepción de producto y control de calidad, si existen alto número de productores con pequeñas cantidades. ● Mayor necesidad de trabajo e infraestructura física (picking, puntos de venta físicos o infraestructura para los ecomercados,..) y tecnológica (tiendas on-line, software,..). ● Necesidad de muy buena coordinación interna por alto número de pedidos (se maximizan los errores). ● Necesidad de establecer acuerdos para los puntos de recogida. ● Mayor requerimiento de envases y tiempo para su gestión. ● Necesidad de inversión significativa en marketing y gestión comercial para la apertura de nuevos canales de venta y clientes. ● Alta necesidad de atención al cliente a través de vías de comunicación muy directa e instantánea (WhatsApp/teléfono). ● Reticencias a uso de plataformas web para realizar los pedidos. ● Competencia con tiendas especializadas de producto ecológico y/o tiendas minoristas. ● En el caso de pedidos on-line, el cliente no puede ver el producto hasta que no le llega el pedido, frente a la compra detallista o en ecomercados. ● Bajos volúmenes de venta por pedido, cada vez se cocina menos. ● Dificultad para hacer entender que no son intermediario si no una agrupación de productores. ● Clientela cada vez más cómoda, que busca mucha proximidad y amplios horarios de apertura.

TIPO DE CANAL	BENEFICIOS Y APRENDIZAJES	DIFICULTADES Y RETOS
<p>VENTA MAYORISTA</p> <hr style="border-top: 1px dotted orange;"/> <p>BUENA PRÁCTICA: TIERRA Y LIBERTAD</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Número limitado de clientes, por lo que se pueden establecer buenas relaciones de confianza y ventas recurrentes. • Potencial para llegar a un amplio mercado geográfico. • Máxima especialización de la producción en pocos productos. • Mayor volumen de venta por pedido que en el resto de los canales. • Menor trabajo de picking que en el resto de los canales. • Mínimo trabajo de gestión por unidad de volumen que en el resto de los canales que en el resto de los canales. • Gestión interna más sencilla al tener menos pedidos de mayor volumen. • Menor número de incidencias al tener menos pedidos de mayor volumen. • Simplificación de la distribución (ej. Posibilidad de realizar envío directo desde la producción sin necesidad de infraestructura física). • Facilidad de distribución si se externaliza la distribución. • Baja necesidad de inversión en marketing y gestión comercial que en el resto de los canales. • Máxima simplificación de tareas de coordinación y gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas producciones no tienen la posibilidad de acceder a este canal debido exigencias del mismo (calidad, cantidad, tiempos, formatos, etc). • Precios ofrecidos por producción pueden ser muy altos para el canal. • Canal muy sensible al precio, por la alta competencia. Los precios pueden ser más bajos que en el resto de los canales. • Encarecimiento al consumidor final en el caso de las ventas a través de varios intermediarios • Posible necesidad de una amplia red de productores externos al CAD para ampliar oferta y volúmenes. • Dificultad en ofrecer grandes cantidades y calidad homogéneas de producto si muchos productores. • No se pueden beneficiar de precios de envío más económicos si no existen acuerdos con las empresas de transporte. • Dificultad de respuesta rápida del CAD ante un aumento volumen de demanda en poco tiempo. • Dependencia de venta en un bajo número de clientes. • Necesidad de buenas habilidades de negociación de precios y términos de venta. • Logística se complejiza si el CAD realiza el almacenamiento y distribución a gran escala.
<p>COMÚN AL RESTO DE CANALES</p> <p>(A EXCEPCIÓN DEL CANAL DE VENTA DIRECTA Y MAYORISTA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si el volumen del pedido es alto, mejora la eficiencia de transporte del productor al CAD. • Relaciones comerciales estables y recurrentes posibilitan la estabilidad financiera, planificación a largo plazo y la articulación de la producción. • Acceso a una clientela ya establecida con consumidores que busca productos de calidad y de cercanía. • Si se cita el origen, puede aumentar la visibilidad y la promoción del CAD . • Menor trabajo de picking con respecto a la venta directa. • Menor necesidad de infraestructuras para realizar los pedidos con respecto a la venta directa. • Menor trabajo de gestión por unidad de volumen con respecto a la venta directa. • Gestión interna más sencilla al tener menos pedidos de mayor volumen. • Menor número de incidencias al tener menos pedidos de mayor volumen. • Menor necesidad de inversión en marketing y gestión comercial. • Importante tener un técnico para realizar la planificación y ofrecer un calendario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeñas producciones tienen dificultad para seguir exigencias del canal (calidad, cantidad, tiempos, formatos, etc). • Dificultad en ofrecer grandes cantidades y calidad homogéneas de producto si muchos productores. • Necesidad de delegar al canal el esfuerzo para transmitir el valor de este tipo de productos, así como la visibilización de la producción local. • Canal muy sensible al precio final de venta, con menor margen de venta para el CAD y/o para los productores. • Mayor precio de venta para el consumidor final y/o menor margen de venta para el CAD. • Mayor tiempo de pago y peor tesorería para el CAD que la venta directa. • Pago a persona productora más dilatado con respecto a la venta directa. • Menor interacción con la persona consumidora. • Necesidad de eficiencias en la producción y la logística para mantener la rentabilidad.

TIPO DE CANAL	BENEFICIOS Y APRENDIZAJES	DIFICULTADES Y RETOS
VENTA AL DETALLISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de vender volúmenes medios de producción por pedido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de homogeneizar la producción si hay muchos productores para hacer frente a volúmenes medios. • Necesidad de negociación de precios, términos de pago y espacio en estanterías con los detallistas. • Situación actual en el canal de la venta detallista hace que no se apueste por los productos de proximidad/ecológicos. • Reticencias de los comercios al uso de plataformas web para realizar los pedidos, prefieren comunicación más directa: teléfono o WhatsApp. • Posible competencia entre las personas productoras del CAD y el CAD al ofertar el mismo producto a los mismos clientes. • La visibilidad depende del espacio en los expositores y estanterías al existir una fuerte competencia con productos de otros proveedores en el mismo espacio de venta.
HORECA <hr/> BUENA PRÁCTICA:  PAGESOS ECOLÓGICOS DE MALLORCA (PEM)	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de vender altos volúmenes de producción en cada pedido sobre todo en grandes hoteles, restaurantes y/o cafeterías. • Complementariedad con otros canales/clientes por fechas y en el tipo de producto y/o formato (Ej., en carne comedores escolares consumen cortes diferentes de la carne en HORECA). • Puede disminuir el procesado en algunos casos (Ej. en la carne se compran canales enteras que disminuye el gasto del corte) y dar salida a ciertos productos que son más difíciles de comercializar (ej. Huesos) sobre todo en grandes hoteles, restaurantes y/o cafeterías. • Posibilidad de realizar ciertos tratamientos con el producto para alargar su vida útil (ej. congelar la carne) y hacer frente a los picos de demanda. • Posibilidad de ofrecer productos exclusivos que ayudan a diferenciarse frente a un mercado saturado y homogéneo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad de homogeneizar la producción si hay muchos productores para hacer frente a altos volúmenes. • Alta frecuencia de repartos porque pequeño HORECA cada vez tienen menor almacenamiento. • Canal muy ligado al turismo, el pico de la demanda puede no ajustarse a la época de mayor producción. • Dificultad de respuesta rápida del CAD frente a una demanda muy ligada al turismo que está sujeta a factores climáticos (ej. mal tiempo) estacionales, tendencias del mercado y cambios en la economía. • Negociaciones de precios y términos de contrato complejas (horarios de entrega, empaquetado especializado o condiciones de almacenamiento específicas). • Demanda de productos fuera de temporada.
RESTAURACIÓN COLECTIVA <hr/> BUENA PRÁCTICA:  ECO COMEDORES CANARIAS + CC REGIONAL DE AUVERGNE-RHÔNE ALPES	<ul style="list-style-type: none"> • Puede disminuir el procesado en algunos casos (Ej. en la carne se compran canales enteras que disminuye el gasto del corte) sobre todo en grandes compras. • Permite comercializar productos que no se pueden comercializar en otros canales (ej. grandes tamaños, canales enteras, huesos). • En el caso de licitaciones o contratos a largo plazo se establece un suministro regular, una buena planificación y una estabilidad en la demanda.. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rigurosos requisitos de trazabilidad y seguridad alimentaria. • Desconocimiento de la demanda anual por parte de las pequeñas cocinas. • Demanda de productos fuera de temporada. • Escaso presupuesto para la partida alimentaria genera la priorización del precio a la calidad de los productos o la compra a través de otros proveedores. • Las cocinas tienen dificultades para trabajar con producto fresco. • Necesidad de formación (cocina, personal del comedor y nutricionistas) y medios para trabajar con productos ofrecidos. • Reticencia al cambio de proveedor y al cambio de producto. • Posible desabastecimiento de otros canales por cumplir compromiso con este canal. • Alta frecuencia de repartos porque las pequeñas cocinas cada vez tienen menor almacenamiento. • Necesidad de realizar contratos con los comedores e incluir criterios de sostenibilidad en las cláusulas de compra para asegurar la estabilidad. • Necesidad de adaptarse a menús y restricciones dietéticas específicas. • Posible limitación de la flexibilidad y la capacidad de adaptación a cambios en el mercado por la durabilidad de los contratos.

6.3 ¿CUÁL ES LA NORMATIVA QUE DEBEN CUMPLIR LOS CAD?

Para poner en marcha un CAD se necesitan una serie de requisitos y permisos que van a depender de diversos factores: características de nuestro proyecto, territorio donde se ponga en marcha y ámbito de actuación, normativa vigente, etc.

Generalmente, un CAD tendrá que cumplir los requisitos para realizar las actividades de: recibir, clasificar y envasar alimentos (de origen primario o previamente envasados) y hacer envíos o transportar colectivamente al consumo final o un agente intermediario).

A continuación se recogen las diferentes necesidades relativas a la normativa y a los procedimientos administrativos que vamos a tener que llevar a cabo.

6.3.1 IMPLANTACIÓN Y APERTURA DE UN LOCAL

La apertura de un local implica revisar la normativa municipal para la obtención de la licencia de apertura, mediante la que se garantiza que el local cumple con las condiciones adecuadas para llevar a cabo la actividad.

Habrà que asegurarse de que en la normativa municipal, la actividad del centro logístico, sea tratada como una actividad inocua (no es susceptible de generar molestias y no pone en riesgo la salubridad ni puede causar daños en el medio ambiente), ya que este tipo de actividades tienen un trámite mucho más sencillo.

En caso de que el local tuviera una actividad anterior y una licencia de apertura para, en caso

contrario, iniciar la legalización del local a través de un expediente de legalización.

Si el local necesita ser reformado, se necesitará la licencia de obra, vinculado al proyecto de actividad. Suele tratarse de licencias rápidas en caso de obras menores, que suele ser muy rápida si se trata de una obra menor.

En el caso de que el local no necesite obra, se pasará directamente a la tramitación de la licencia de apertura, que en el caso de que sea una actividad inocua bastará con una declaración responsable, suscrita por una persona técnica. Si la actividad es considerada calificada (aquellas que en su desarrollo pueden resultar molestas, insalubres o peligrosas tanto para las personas como para el medio ambiente), requerirá de un proyecto de actividad redactado por una persona técnica.

6.3.2 ASPECTOS HIGIÉNICO-SANITARIOS

En el caso de que se vaya a manipular, transformar, envasar, almacenar o distribuir alimentos, se tendrá que dar de alta en el Registro Sanitario de Empresas y Establecimientos Alimentarios de cada comunidad autónoma.

No obstante, habrá que tener en cuenta el tipo de actividad y de producto que se va a manipular y envasar.

Será necesario definir e implementar un Sistema de Autocontrol basado en los principios del APPCC: un conjunto de procedimientos elaborados y puestos en práctica de forma permanente por las empresas alimentarias, que deberán:

- Ser esencialmente preventivos.
- Estar dirigidos a controlar los peligros presentes en los alimentos.
- Cuando proceda, aplicar las acciones correctoras necesarias.



6.3.3 CERTIFICACIÓN ECOLÓGICA

Para comercializar producto ecológico, cada productor/a deberá contar con su certificación y el CAD en los ámbitos que proceda: preparación, almacenamiento y/o distribución / comercialización y cumplir con la legislación correspondiente.

La operación con producto ecológico y convencional conlleva:

- desarrollar algunas actividades de acuerdo a los **5.3 ¿CÓMO SE ORGANIZA UN CAD?** requisitos de la certificación ecológica para el conjunto de los procesos (por ejemplo los productos a utilizar en la limpieza de las instalaciones),
- llevar un adecuado sistema de trazabilidad que permita identificar el producto así como medidas que no permitan la contaminación entre productos.

No obstante, existen diferencias entre comunidades autónomas de acuerdo a las medidas a desarrollar para evitar dicha contaminación y puede resultar complicado operar con ambos tipos de producto.

6.3.1 TRANSPORTE

En el caso de que se decida contar con un transporte propio, éste deberá contar con todos los requisitos para el transporte de alimentos, según la tipología de estos; siendo de especial relevancia el mantenimiento de la temperatura en algunos. A modo de buenas prácticas higiénico-sanitarias en el transporte de alimentos se destaca:

- La limpieza y buena conservación de las cajas o recipientes donde se transportan.
- La disposición de los alimentos de manera que se evite cualquier riesgo de contaminación.
- La separación adecuada de alimentos de distinta tipología dentro de la furgoneta o camión.
- Cuando sea necesario, por la tipología de productos, habrá que contar con contenedores capaces de mantener una temperatura concreta o vehículos refrigerados.

En el transporte, se deberá contar con un sistema de información o documento de control sobre la carga (en algunos casos bastará con los albaranes).

6.3.5 ETIQUETADO Y TRAZABILIDAD

Las personas responsables del etiquetado y trazabilidad dependen de los canales de venta y funcionamiento del centro logístico. En el caso de que los productos se envíen directamente al cliente sin pasar por el centro logístico, son las personas productoras, mientras que si es el CAD el que realiza la distribución esto puede depender de acuerdos internos (ej. producto etiquetado directamente desde el campo), aunque habitualmente es el centro el que ejerce esta responsabilidad.

La presentación y etiquetado de los productos se realizará de acuerdo al [Reglamento \(UE\) N° 1169/2011](#) sobre la información alimentaria facilitada al consumidor final; el [Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio](#), por el que se aprueba la norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios; y/o

el [Real Decreto 126/2015, de 27 de febrero](#), por el que se aprueba la norma general relativa a la información alimentaria de los alimentos que se presentan sin envasar para la venta al consumidor final y a las colectividades, de los envasados en los lugares de venta a petición del comprador, y de los envasados por los titulares del comercio al por menor.

Las citadas normas regulan la presentación y etiquetado de los productos alimenticios que puede variar en función de aspectos como: la naturaleza del producto, si se trata de un producto envasado o sin envasar; si su venta se va dirigida al consumo final, colectividades, comercios al por menor, etc.

El [Reglamento \(CE\) N° 178/2002](#) define la trazabilidad como “*la posibilidad de encontrar y seguir el rastro, a través de todas las etapas de producción, transformación y distribución, de un alimento, un pienso, un animal destinado a la producción de alimentos o una sustancia destinados a ser incorporados en alimentos o piensos o con probabilidad de serlo*”.

La producción primaria que se entregue o suministre a establecimientos alimentarios deberá implementar sistemas y procedimientos que permitan poner esta información a disposición de las autoridades competentes si éstas lo solicitan. Por ello, la comercialización de alimentos conlleva **la obligación de identificar los productos primarios no envasados mediante documentación física o electrónica donde se identifique el expedidor, el receptor, o el propietario de los alimentos** si es distinto al expedidor/receptor **mediante el nombre -razón social- y la dirección**. Esta documentación de trazabilidad deberá entregarse o enviarse en las diferentes operaciones de comercialización de los productos, debiendo quedar una copia que quedará en poder del expedidor.

Además, cuando los productos que se expiden son de origen animal, además de la obligación de identificar al expedidor y al receptor, es obligatorio también indicar los siguientes aspectos, con arreglo al [Reglamento de Ejecución \(UE\) N° 931/2011](#): descripción exacta de los alimentos, volumen o cantidad, fecha de expedición e identificación de la remesa o lote (Conjunto de unidades de venta de un producto alimenticio producido, fabricado o envasado en circunstancias prácticamente idénticas).

La **indicación del lote**, al [Real Decreto 1808/1991](#), sólo se podrán comercializar alimentos que vayan acompañados de una indicación del lote, con las siguientes excepciones:

- Productos agrícolas que al salir de la explotación sean vendidos o entregados a centros de almacenamiento, de envasado o de embalaje, o enviados a organizaciones de productores, o recogidos para su integración inmediata en un sistema operativo de preparación o transformación.
- Cuando, en los puntos de venta al consumidor final, los productos alimenticios no estén previamente envasados y sean envasados a petición del comprador o previamente envasados para su venta inmediata.
- A los envases o recipientes cuya cara mayor tenga una superficie inferior a 10 centímetros cuadrados.

No obstante, **también es recomendable para los productos primarios agrícolas, indicar estos aspectos en la documentación de trazabilidad** que se entrega y las copias que se mantienen y, algunos CAD lo han incluido como requisito en sus procedimientos internos.

La indicación del lote será determinada por el productor, fabricante, o primer vendedor del producto alimenticio. En el caso de alimentos sin envasar, la indicación del lote podrá figurar en el embalaje, o en el recipiente, o en los documentos comerciales de expedición.



7. A MODO DE CIERRE...

ALGUNOS APRENDIZAJES QUE HEMOS OBTENIDO EN GIASAT EN ESTOS AÑOS DE RECORRIDO

1. Crear el CAD a partir de una iniciativa de base social, con dinámicas de participación previamente establecidas entre productores, que fomente su implicación y ponga en valor la gobernanza participativa, además de un equipo impulsor dedicado.
2. Hay que echar los números al principio y hacer un seguimiento del plan de viabilidad constante. Si es necesario reorientar el modelo de negocio es importante volver a revisar los números y definir claramente los costes y beneficios esperados.
3. Establecer vínculos de confianza con las personas productoras. Que prescriban y acompañen entre ellas para fidelizar su vinculación.
4. Generar vínculos personales y de proximidad entre equipo del CAD y las personas productoras, invirtiendo tiempo en acompañamiento personalizado y comunicación fluida que fomente el intercambio de información.
5. ¡Hay que vender desde el principio! Posicionar el CAD principalmente como agente comercializador en vez de distribuidor (priorizando las necesidades del cliente, diversificando la oferta de productos e invirtiendo recursos en acción comercial), y así conseguir demostrar tácticamente resultados con rapidez en etapas tempranas a los proyectos productivos. Ante resultados tangibles concretos, las personas productoras creen más en el proyecto.
6. Centrar el reto comercial en crecer en volumen, aprovechando economías de escala y generando sinergias entre productores, para garantizar la sostenibilidad económica del CAD y de los productores.
7. Focalizar la venta a clientes que compran a gran escala (más frecuencia, más volumen y mayor variedad) a los que de otra forma los proyectos productivos solos no podrían llegar.
8. Contar con un equipo técnico con conocimiento y experiencia en el sector y disponer de los recursos iniciales con los que asegurar la eficiencia logística y la optimización de los costes.
9. Tener peso en las ventas de los proyectos productivos que forman parte del CAD, para que consideren el valor de atender a sus responsabilidades y obligaciones y se impliquen en la gobernanza, evitando que lo perciban como un canal de venta más.
10. Aprovechar los procesos de digitalización para estandarizar y optimizar procesos, aprovechando especialmente las ventajas en el área comercial.
11. Trabajar en red con alianzas público-privadas que potencien la visibilidad, la generación de oportunidades comerciales y la obtención de financiación para poder sostener el proyecto en etapa temprana.



8. PARA SABER MÁS...

- Sobre la **puesta en marcha de empresas grupales** [“Guía práctica del promotor de grupos para la formación y administración de pequeñas empresas de éxito”](#) de IICA y FAO; [“Guía para el desarrollo de asociaciones intergrupales”](#) de la FAO y [“Dando vida a una idea. Herramienta práctica para los procesos de viabilidad integral en experiencias económicas de Soberanía Alimentaria”](#) de Emaús.
- Sobre la elaboración de **planes de empresa para empresas grupales** [“Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales”](#) de varias organizaciones.
- Sobre **recursos de financiación** para proyectos emprendedores, [“Guía de recursos para el emprendimiento de Germinando S.Coop.Mad”](#).
- Sobre **marketing** adaptado a CCC [“Una propuesta agroecológica para la comercialización de agricultura familiar”](#) de ENEEK y sobre comunicación [“Estrategias de comunicación para facilitar saltos de escala en agroecología documento de síntesis”](#) de la Fundación Entretantos.
- Si **perteneces a una administración local** puedes consultar [“Abastecer los municipios a través de la agroecología”](#) de la Red de Municipios por la Agroecología y [“Manual de Políticas Transformadoras”](#) de CERAI .
- Sobre **aspectos higiénicos sanitarios** se puede consultar la [Guía para el registro sanitario de las empresas y establecimientos alimentarios](#) de la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) y para realizar una autoevaluación de aspectos más **generales** [“Guía de autoevaluación rápida para la pequeña industria alimentaria rural”](#) de la FAO.



9. BIBLIOGRAFÍA

Agence Bio. (2018). Manger Bio Ici et Maintenant: Un programme national de développement de l'introduction de produits bio & locaux en restauration collective. https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2018/11/fiche_mbim.pdf

Anderson, M. D., and M. Rivera-Ferre. 2021. Food system narratives to end hunger: Extractive versus regenerative. *Current Opinion in Environmental Sustainability* 49:18–25. doi:10.1016/j.cosust.2020.12.002.

AOConsulting. (2019). Manger bio ici et maintenant Des hubs alimentaires pour augmenter la part d'aliments bio et locaux dans la restauration collective L'exemple de RestoBio 65. Fondation Carasso. https://www.fondationcarasso.org/wp-content/uploads/2019/01/CAPITALISATION_Carasso-MBIM.pdf

Berti, G. y Mulligan, C. (2016). Competitiveness of Small Farms and Innovative Food Supply Chains: The Role of Food Hubs in Creating Sustainable Regional and Local Food Systems. *Sustainability*, 8, 616; doi:10.3390/su8070616

Carlson, A. (2023). U.S. Organic Production, Markets, Consumers, and Policy, 2000–2021. USDA.

Chang, Betty, Reipurth, Malou, Massri, Camila, Hieke, Sophie, Petropoulou, Eugenia, Benos, Theo, Theodorakopoulou, Irini, Iliopoulos, Constantine, Hüttl-Maack, Verena, Gawlik, Dennis, Kujáni, Katalin, Major, Ágnes, Hegyi, Adrienn, Szegedyné Fricz, Ágnes, Aouinaït, Camille, Santa Cruz, Elena, Cam-

pos, Débora, Alfaro, Begoña, & Janssen, Frank. (2020). D4.1 Report on the consumer focus group discussions (SMARTCHAIN). EUFIC.

Espin, O. (2020). Expériences de restauration collective durable EN OCCITANIE LOI ÉGALIM EN ACTIONS. DRAAF Occitanie.

Grunewald, E. (2021, diciembre 1). Produits bio en restauration collective: Des plateformes au service des territoires – l'exemple du Réseau Manger Bio. https://www.agencebio.org/wp-content/uploads/2021/12/Web-conference_Agence-Bio1301_vf2.pdf

Hermiatin, F.R., Handayati, Y., Perdana, T. y Wardhana, D. (2022). Creating Food Value Chain Transformations through Regional Food Hubs: A Review Article. *Sustainability*, 14, 8196. <https://doi.org/10.3390/su14138196>

Källström, R., Rydén, M., Hellbacher, C., Fröman, E., André, C. B., Lind, I., & Lantbrukarna, E. (2023). EKOLOGISKA ÅRSRAPPORTEN 2022. Ekologiska Lantbrukarna. <https://www.ekolantbruk.se/files/ekologiska-arsrapporten-2022/download>

Kessaria, M., Jolyb, C., Jaouenb, A. y Jaeck, M. (2020). Alternative food networks: good practices for sustainable performance, *Journal of Marketing Management*, DOI: 10.1080/0267257X.2020.1783348
Kharrat, N., Mrabti, N., Hamani, N. y Elleuch, M.

(2022). A sustainable approach for a collaborative distribution network. *Transportation Engineering* 9 100131

Laisney, C. (2020). Covid-19 et comportements alimentaires: *Futuribles*, N° 437(4), 83–88. <https://doi.org/10.3917/futur.437.0083>

Miehé, A., Montet, C., Batôt, E., Rouher, L., Barant, L., & ADIR. (2017). MAGASINS DE PRODUCTEURS: PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES ET REPÈRES TECHNICO ECONOMIQUES. Projet MAGPRO. https://www.magasindeproducteurs.org/files/ugd/5885b7_fc9ff1dc2892489baf3d49c1c69e-1fe6.pdf

ObSAT. (2023). ObSAT. <https://obsat.org/?DistribCCP>
Un outil pour déterminer rapidement la plateforme de commercialisation en ligne qui vous convient le mieux ! (s. f.). OAD - Outil d'aide à la décision. Accedido el 29 de marzo de 2024, de <https://www.oad-venteenligne.org/?PagePrincipale>

Rosol, M. y Barbosa, R. (2021). Moving beyond direct marketing with new mediated models: evolution of or departure from alternative food networks? *Agriculture and Human Values* 38:1021–1039. <https://doi.org/10.1007/s10460-021-10210-4>

Shariatmadary, H., O'Hara, S., Graham, R. y Stui-ver, M. (2023). Are Food Hubs Sustainable? An Analysis of Social and Environmental Objectives of U.S. Food Hubs. *Sustainability*, 15, 2308. <https://doi.org/10.3390/su15032308>

USDA. (2023). USDA ERS - Food Expenditure Series. <https://www.ers.usda.gov/data-products/food-expenditure-series/food-expenditure-series/#National%20Food%20Expenditure%20Series>

USDA Local Food Directories. (s. f.). Accedido el 28 de marzo de 2024, de <https://www.usdalocalfoodportal.com/#directories>

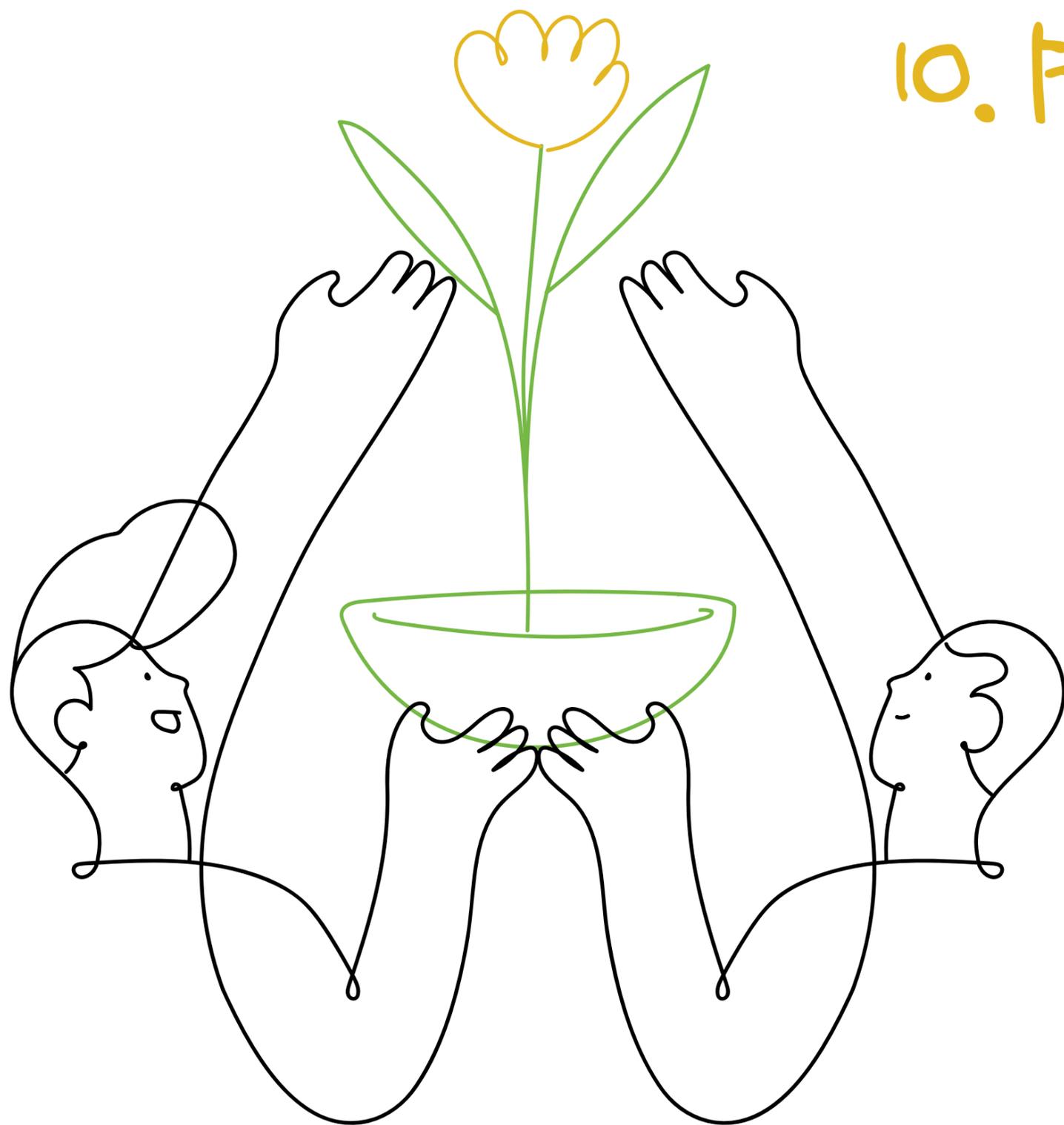
USDA-NASS. (2022). Direct Farm Sales of Food. Results from the 2020 Local Food Marketing Practices Survey. <https://www.nass.usda.gov/Publications/Highlights/2022/local-foods.pdf>

Vicente-Vicente, J.L., Borderieux, J., Martens, K., González-Rosado, M. y Walthall, B. (2023). Scaling agroecology for food system transformation in metropolitan areas: Agroecological characterization and role of knowledge in community-supported agriculture farms connected to a food hub in Berlin, Germany. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, DOI: 10.1080/21683565.2023.2187003

Vivre en Ville. (2018). Les pôles logistiques alimentaires régionaux. https://vivreenville.org/media/728010/10_VenV_Fiches-thematiques_Poles.pdf

Willer, H., Schlatter, B., & Czech Organic. (2023). The World of Organic Agriculture. Statistics and Emerging Trends 2023. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.7572890>

10. FICHAS DE BUENAS PRÁCTICAS



1. Gobernanza y Viabilidad: Organic Valley	45
2. Reglamento Interno: Ekoalde (Navarra)	46
3. Planificación conjunta: Ecovalle (Andalucía)	47
4. Lean Management & desarrollo de software para venta directa: Boschammer Hof (Alemania).....	48
5. Almacenamiento, transporte y distribución de productos: Co-op partners Wharehouse (EEUU).....	49
6. Picking y preparación de pedidos: Valle y Vega (Andalucía)	50
7. Herramientas digitales para la pequeña y mediana empresa agroecológica	51
8. Venta directa: La Grange (Francia)	52
9. Venta en Comedores Escolares: Ecocomedores (Canarias)	53
10. Central de compras regional de Auvergne-Rhône-Alpes (Francia)	54
11. Venta mayorista: Tierra y Libertad (Andalucía)	55
12. Pagesos Ecològics de Mallorca (Islas Baleares)	56

		GOBERNANZA Y VIABILIDAD: ORGANIC VALLEY (USA)	
NOMBRE	Organic Valley	CONTEXTO	Durante los 80, muchos miembros de la contracultura y del movimiento Back to the Land (Vuelta a la Tierra) se sintieron atraídos por la zona. Los agricultores "de toda la vida", incluyendo a amish con prácticas ecológicas de cultivo, y los recién llegados compartían la vida en comunidad, la cultura de la cooperación y espíritu emprendedor. Esta combinación de comunidad agrícola local, experiencia empresarial y familiaridad y los mercados urbanos contraculturales emergentes, fue el origen para la creación de una cooperativa de comercialización de verduras ecológicas. Poco después, siete productores lácteos se unieron a la cooperativa y han seguido creciendo hasta el día de hoy, llegando a una facturación de 1.000 M\$, convirtiéndose en la mayor cooperativa ecológica propiedad de agricultores del país y una de las mayores marcas de consumo del mundo. Es líder en EE.UU de productos lácteos ecológicos (leche, queso, nata agria, requesón, mantequilla) siendo su negocio principal con más del 85% de las ventas. También venden carne ecológica de vacuno, porcino y aves de corral, huevos y productos agrícolas (hortícolas, soja, zumos). Comercializan sus productos con sus propias marcas, Organic Valley y Organic Prairie en minoristas y servicios de alimentación.
UBICACIÓN	La Farge, Wisconsin, EEUU		
AÑO Y DURACIÓN	1988-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Productores/as de leche y otros productores		
RESUMEN	<p>Organic Valley destaca por su modelo de gobernanza y su sólida viabilidad económica, pero empezaron siendo muy pequeños. El modelo de gobernanza está basado en el de una cooperativa convencional, pero con una serie de particularidades. Al ser tan grande, para que todos los socios tengan voz en la cooperativa, los agricultores se agrupan por regiones y productos. Cada grupo de agricultores se reúne mensualmente y cuenta con un comité ejecutivo elegido. Los empleados de Organic Valley son contratados y supervisados por un equipo directivo que responde ante el consejo de administración de la cooperativa, que está formado por agricultores elegidos.</p> <p>La estructura económica se basa en adaptaciones del New Generation Cooperative (Cooperativa de Nueva Generación) surgido en los 70 para garantizar una estructura de incentivos que priorice el impacto social y medioambiental sobre la maximización del valor para el accionista. Esto les permite mantener su independencia y la propiedad de los agricultores les ayuda a evitar las presiones de maximizar el valor para el accionista y seguir siendo "un vehículo honesto para la comunidad".</p> <p>Para tener éxito en el mercado mayorista, los pequeños productores deben alcanzar economías de escala y cumplir las normas de producción, manipulación postcosecha y tamaño de los envases. La ventaja de los pequeños agricultores en el mercado es su capacidad para producir variedades únicas y contar su historia junto a sus productos. Gracias al ajuste de la oferta a la demanda de sus productos se mantiene un precio de pago estable a lo largo del año que refleja los gastos de producción y las necesidades de beneficios de las fincas.</p>		
REPLICABILIDAD	Las buenas prácticas de gobernanza y de estructura económica son adaptables a cualquier tipo de cooperativa, independientemente de su tamaño.		

		REGLAMENTO INTERNO: EKOALDE (NAVARRA)	
NOMBRE	Ekoalde	CONTEXTO	<p>Ekoalde es una asociación de productores/as ecológicos de Navarra, creada en 2018 y formada por 66 socios/as que comercializa un 70% de sus ventas en restauración colectiva. Los principales servicios prestados intentan facilitar y agilizar el pedido por parte de este tipo de canal mediante la programación de cultivos, el suministro de una oferta combinada de productos, la gestión agrupada de facturas, la recepción y almacenado de productos y una logística semanal adecuada.</p> <p>El trabajo con el canal de la restauración colectiva implica una profesionalización del equipo técnico, auditorías y una serie de requerimientos documentales para las empresas y administraciones a las que suministran, así como las inspecciones desde el consejo regulador de la producción ecológica de Navarra (CPAEN).</p>
UBICACIÓN	Noain, Navarra		
AÑO Y DURACIÓN	2020-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Productores/as de la asociación, otros proveedores y equipo técnico		
RESUMEN	<p>Desde un principio se dieron cuenta de que era muy importante poner orden en la calidad y el momento y la forma de recepcionar los productos, generando un primer boceto de reglamento de régimen interno, que ha ido evolucionando en función de las nuevas necesidades que han ido surgiendo.</p> <p>El reglamento permite asegurar y controlar el abastecimiento y la calidad, en cuestión de seguridad alimentaria; ajustarse a las exigencias específicas de la restauración colectiva; marcar las reglas de juego de forma objetiva y unívoca; y recoger los principales procedimientos de Ekoalde en gestión de pedidos, abastecimiento, recepción, control y verificación de la calidad, trazabilidad, fichas técnicas de los productos, almacenamiento y preparación de pedidos, reparto, gestión de incidencias e incumplimientos y medidas correctoras.</p> <p>La propuesta surgió del equipo técnico, se ratificó en Asamblea y posteriormente se puso en marcha, todo ello en 4-5 meses. Los resultados han sido muy positivos pues ha habido una importante disminución de las incidencias de todo tipo (especialmente en calidad), así como una satisfacción de los clientes y aumento del número de ventas. Este mecanismo de control ha obligado a que ciertas personas productoras deban abandonar el proyecto por no cumplir con los acuerdos adoptados en asamblea.</p> <p>Al principio hubo ciertas reticencias pero posteriormente el apoyo del equipo técnico y las personas productoras ha hecho que sea visto como una herramienta fundamental para la asociación y ha seguido un proceso de mejora continua tanto por motivación interna como por exigencias del canal. Además de los beneficios anteriormente comentados, el documento ha servido para la consolidación de las personas productoras en torno a un funcionamiento consensuado, de manera clara y compartimentada.</p> <p>Por otro lado, la documentación generada a partir del reglamento, así como los albaranes, fichas técnicas y otros requerimientos de las empresas ayudan a simplificar las diferentes inspecciones y auditorías y a estar preparados para nuevas licitaciones y canales de venta.</p>		
REPLICABILIDAD	<p>Se trata de una buena práctica que puede ayudar enormemente a otros centros de distribución y es exportable a otros contextos. Para aplicarla, hay que comenzar por los principales problemas y por cuestiones concretas, poco a poco, e invirtiendo el tiempo necesario para explicar el proceso a las personas productoras y proveedores.</p>		

		PLANIFICACIÓN CONJUNTA: ECOVALLE (ANDALUCÍA)	
NOMBRE	Ecovalle	CONTEXTO	<p>La asociación Ecovalle fue una asociación de 12 productores ecológicos que funcionó en Granada desde 2010 hasta 2016, fecha que se fusionó con el Vergel de la Vega para crear la Cooperativa Valle y Vega. La parte de la Asociación que formó el proyecto Ecovalle Cestas tenía como principal objetivo la venta de frutas y hortalizas del Valle de Lecrín en mercados de productores y cestas cerradas, tanto en el área Metropolitana de Granada como en el Valle de Lecrín.</p> <p>La puesta en marcha de cestas cerradas en un territorio muy restringido y con inviernos bastante fríos obligó a la Asociación a aprender de la Cooperativa Agroecológica Hortigas (Durcal) que había afinado bastante la planificación de cultivos.</p>
UBICACIÓN	Valle de Lecrín, Granada		
AÑO Y DURACIÓN	2010, 6 años		
DESTINATARIOS/AS	Productores/as de la asociación		
RESUMEN	<p>Se creó un sistema de planificación que permitía ofrecer un número máximo de productos durante todo el año (9 o 10 variedades de verduras y frutas en la ecocesta grande, 8 o 9 variedades de verduras y frutas en la mediana y 5-6 variedades de verduras en la ecocesta pequeña), integrando las fincas de todos los productores en una rotación única, teniendo en cuenta criterios agronómicos, de reparto económico de los ingresos y buscando siempre una cesta apetecible. Así, mediante esta herramienta se estructuró el colectivo, guiando el conjunto de la actividad y coordinando a las diferentes unidades productivas en una organización común.</p> <p>La planificación permitía a las diferentes unidades productivas tener un calendario claro de cuándo tenían que realizarse o encargarse los semilleros y/o plantas, su número y variedades elegidas, las siembras y/o plantaciones, así como la preparación de la tierra, el abonado y cuándo era necesario levantar el cultivo para poner en marcha el siguiente.</p> <p>Para realizar la buena práctica se tuvo que poner en común el calendario de cultivos, las superficies disponibles y otras especificidades de cada finca. Se realizaron numerosas versiones de la planificación hasta que todas las personas estuvieron de acuerdo.</p> <p>Supuso una innovación social en cuanto a la forma de hacer las cosas, una respuesta diferente que suprimía la necesidad de establecer una estrategia individual gracias a la posibilidad de asumir esa estrategia de riesgos de forma compartida.</p> <p>A pesar de este esfuerzo, la demanda por parte del consumo de ciertos productos de “fuera de temporada”, la competencia de ciertos proyectos que estaban realizando cestas abiertas y en algunos casos, la no profesionalidad de ciertos productores, hizo que la planificación original tuviera que abrirse, dejando espacios a estos nuevos productos y bajando el número de productos propios.</p>		
REPLICABILIDAD	La experiencia es replicable en otros contextos, siempre teniendo en cuenta las demandas desde el consumo y su ajuste a ella.		

		LEAN MANAGEMENT & DESARROLLO DE SOFTWARE PARA VENTA DIRECTA	
NOMBRE	Boßhammersch Hof	CONTEXTO	<p>Se hicieron cargo de un servicio de reparto de agricultores que vendía productos ecológicos locales con la idea de liberarlos de la tarea de marketing y ofrecer una amplia gama de todo tipo de productos ecológicos como frutas y verduras, pan, productos lácteos, embutidos y carnes, quesos, vinos, productos secos, cosmética natural y más.</p> <p>Su venta principal se realiza al consumidor final y han pasado de distribuir de 100 hogares a la semana en sus inicios a más de 3000. Además de los particulares, distribuyen a más de 50 colegios, guarderías, empresas e instituciones y empresas públicas.</p> <p>Con los productores y transformadores tienen acuerdos sobre la gama de productos y cantidades con garantía de compra y precios justos.</p>
UBICACIÓN	Kirchhain, Alemania		
AÑO Y DURACIÓN	1997-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Personal de la empresa		
RESUMEN	<p>Desde un principio han apostado por la innovación tecnológica. Crearon su tienda online en 1998 buscando una interfaz fácil de usar e intuitiva y han co-desarrollado un sistema de tienda en línea (https://www.oekokiste.de/) y un software de gestión de cestas (https://pcgaertner.de/) con la Universidad de Marburgo y programadores externos.</p> <p>Adoptan los principios de la gestión y producción LEAN (lean management). Para ello utilizan una serie de herramientas procedimentales que pueden aplicarse de forma sencilla y están centrados en la mejora de los procesos manuales y aquellos llevados a cabo por herramientas multitarea, con un equipamiento altamente flexible y correctamente dimensionado, un volumen de producción variable (en función de la demanda) y una alta variedad de productos ofertados.</p> <p>El proceso es el siguiente: las distintas categorías de productos de un pedido se montan en seis zonas de picking con temperatura diferentes y se asignan claramente al pedido correspondiente mediante un sistema de etiquetado de las caja de depósito.</p> <p>La mañana de la entrega, los conductores montan la/s caja/as en función de los productos que hay en ellas (una para verdura, otra para lácteos, otra para carne y otra para el resto de productos) y utilizando el plan de ruta en sus smartphone, se dirigen a los clientes o puntos de distribución en un radio de hasta 100 kilómetros. Un vehículo de reparto puede servir hasta 80 hogares, lo que ahorra numerosos desplazamientos individuales. Además, los vehículos pueden recoger fruta y verdura de las fincas a la vuelta de sus recorridos.</p> <p>Boßhammersch Hof es un ejemplo de éxito pues no ha dejado de crecer desde sus comienzos en un país donde los canales cortos tienen muy poco peso. En la actualidad emplea a 70 personas y su volumen de facturación supera las decenas de M€.</p>		
REPLICABILIDAD	<p>Las prácticas Lean son fácilmente exportables a todos los centros, pero implican una reformulación y un importante cuestionamiento de las formas de hacer. El desarrollo de herramientas digitales específicas implica unas importantes inversiones individuales, mientras que pueden usarse alternativas que están actualmente en el mercado.</p>		

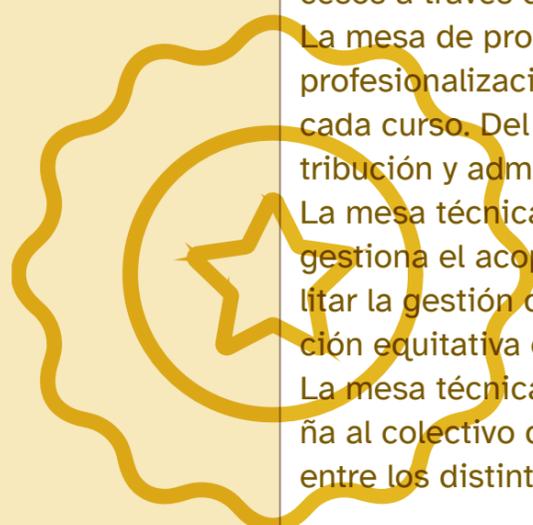
		ALMACENAMIENTO, TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN: CO-OP PARTNERS WHAREHOUSE (USA)	
NOMBRE	Co-op partners Warehouse (CPW)	CONTEXTO	<p>En 1999, un gestor de producto fresco de la Food Coop de productos locales y ecológicos The Wedge, con decenas de miles de miembros, buscaba opciones para proporcionar más espacio de almacenamiento para su proyecto. Además, se dio cuenta de que las otras dos Food Coops de la zona tenían el mismo problema y decidió alquilar una nave.</p> <p>El impulso inicial para crear CPW surgió de la consideración que ninguna empresa regional representaba adecuadamente los productos de pequeños productores ecológicos centrados en la calidad, así como como las grandes marcas de productos ecológicos, tanto a nivel local como en todo el país.</p>
UBICACIÓN	Saint Paul, Minnessota		
AÑO Y DURACIÓN	2000-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Productores.as/cooperativas/empresas alimentarias		
RESUMEN	<p>Su funcionamiento es sencillo: todos los productos que se reparten en las diferentes Food Coops y otras empresas llegan al almacén, donde si es necesario son empaquetados, posteriormente son agrupados y almacenados o bien directamente distribuidos.</p> <p>El almacén es en realidad una serie de almacenes conectados, pues hay muchos tipos de productos que necesitan distintas temperaturas y humedades, por lo que CPW ocupa una serie de espacios de almacenamiento con puertas estancas interconectadas.</p> <p>La ventaja de los almacenes cooperativos es que sus miembros aúnan sus recursos para obtener tarifas reducidas en el almacenamiento, el transporte y la distribución. Se trata de una inversión conjunta, lo que facilita que las empresas que forman parte tengan espacio de almacenamiento si no disponen de todo el capital para construir un almacén y el modelo de negocio permite que empresas que no forman parte de la cooperativa empleen también las instalaciones.</p> <p>Estas cooperativas permiten ciertos servicios a la producción como el packaging y apoyo en tareas de marketing (folletos de venta, boletines electrónicos, catálogo y otros). También ofrecen el servicio de Cross-Docking para productores sin infraestructura de distribución, donde el cliente realiza el pedido directamente al productor, que informa sobre la disponibilidad y plazo de entrega, posteriormente CPW consolida los pedidos y facturas y realiza la distribución, facturando directamente al productor.</p> <p>CPW es un modelo de éxito, tal y como arrojan los datos: han pasado de tener 6 empleados a 60, de 2 vehículos de reparto a 8, de repartir en 1 estado a repartir en 7, de 3 clientes a 480 y de una superficie de almacenamiento de 1400 a 4750 m2. En los primeros años sus ventas eran aproximadamente 1 M\$ anuales, realizando la mayor parte de las ventas a la Food Coop Wedge. En 2020, las ventas anuales habían aumentado a 25 M\$, y las ventas a la Wedge representaban sólo el 23% de ese total.</p>		
REPLICABILIDAD	<p>La buena práctica podría ser extrapolable a ciertas ciudades donde la compra pública y la distribución al por mayor tienen un peso importante, el espacio de almacenamiento es escaso y hay varios proyectos que realizan estas tareas. Las inversiones iniciales podrían ser un freno pero la rentabilidad de la distribución podría verse enormemente mejorada.</p>		

IDENTIFICACIÓN		PICKING Y PREPARACIÓN DE PEDIDOS: VALLE Y VEGA (ANDALUCÍA)	
NOMBRE	Valle y Vega	CONTEXTO	<p>La Cooperativa Valle y Vega, creada en 2016 por fusión de dos asociaciones, está formada por 6 socias productoras y 5 socias trabajadoras. Comercializan en diversos canales de venta, siendo el más importante la venta directa al consumidor de cestas abiertas, que se reparte en dos días de la semana para asegurar la máxima frescura en la entrega.</p> <p>Las funciones y procesos que realizan son similares a los comentados para Ekoalde, pero su especialización en la venta directa ha hecho que inviertan conocimiento y recursos en el “picking” y la preparación de pedidos. Los recursos iniciales para la puesta en marcha fueron escasos, por lo que a pesar de que el sistema de montaje de cestas empleaba al máximo los recursos disponibles, no permitía optimizar los tiempos de trabajo de las personas y además se generaban ciertas incidencias en los pedidos por errores o fallos en la calidad. Tras visitar diversas experiencias y siendo conscientes de la necesidad de mejorar el proceso, se decide comenzar a emplear el software de gestión de cestas PC-Garden y la forma de elaborarlas del proyecto Bosshamerch Hof (hay una ficha especialmente dedicada a él).</p>
UBICACIÓN	Churriana de la Vega, Granada.		
AÑO Y DURACIÓN	2017-Actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Trabajadores/as de la cooperativa		
RESUMEN	<p>La puesta en marcha del nuevo sistema implicó realizar inversiones en el software, ordenadores y básculas y una nueva forma de trabajar. Tras cierto tiempo empleando la herramienta digital, que estaba en alemán, se decide elaborar una herramienta en castellano y a medida, así como invertir en un sistema de rodillos para transportar las cajas entre puestos de montaje. Cada pedido es realizado de forma individual, con cuatro puestos que disponen de ordenadores conectados a las básculas y que van indicando los productos a añadir en las cestas. En el primer puesto se generan las etiquetas para la trazabilidad en cada caja y se comienzan a añadir los productos envasados y posteriormente se va pasando a los más pesados hasta terminar con los más delicados para que sufran el mínimo daño posible.</p> <p>Esta forma de trabajar se emplea también para las ventas al por mayor, pero en vez de mover las cajas una a una por el rodillo las cajas se van montando en palets, que posteriormente se mueven entre los distintos puestos de montaje con transpaletas.</p> <p>Los cambios se han ido realizando de forma muy paulatina, a partir de ensayo y error, pero el resultado es una mejora sustancial que ha permitido conseguir ahorrar numerosas horas de trabajo a la cooperativa y disminuir las incidencias a un número casi inexistente, además de optimizar la ergonomía de las personas trabajadoras.</p> <p>Además de mejorar el rendimiento, se ha ganado en seguridad y confianza en el trabajo en equipo, mejorando el ambiente en general. La optimización de estas tareas permite invertir en otras cuestiones necesarias para el funcionamiento de la cooperativa, así como minimizar el espacio ocupado por los productos en la nave mientras se hacen las cestas.</p>		
REPLICABILIDAD	<p>La práctica es extrapolable a otras situaciones, mediante adaptaciones, y necesita de una serie de inversiones que en algunos casos no pueden estar al alcance de los inicios de todos los proyectos.</p>		

IDENTIFICACIÓN		HERRAMIENTAS DIGITALES PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA AGROECOLÓGICA: PoD (GRANADA)	
NOMBRE	Plant on Demand (pod)	CONTEXTO	<p>Plant on Demand (pod) es una pyme de base tecnológica orientada al diseño y desarrollo de soluciones digitales para la pequeña y mediana producción agroecológica en CCC.</p> <p>Desde sus primeros pasos en 2018, su forma de trabajar ha estado siempre marcada por una escucha activa y por el codiseño participativo de soluciones basadas en las necesidades de las personas usuarias.</p>
UBICACIÓN	Escala territorial, España		
AÑO Y DURACIÓN	2018-Actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Equipos técnicos de las agrupaciones, productores y productoras de las agrupaciones		
RESUMEN	<p>La propuesta ha sido crear un sistema de gestión integral que abarca desde la post-producción hasta la gestión. Ello incluye la creación y envío de ofertas semanales y propuestas comerciales, la gestión y corrección de pedidos, la trazabilidad, la emisión de albaranes y facturas, la preparación de pedidos y envío de confirmación de disponibilidades, la preparación de hojas de ruta para los repartos, el etiquetado de las cajas para los envíos, la generación de analíticas e informes, el seguimiento de una contabilidad analítica, el control de pagos y cobros, la gestión de compras a proveedores, y notificaciones programables a clientes.</p> <p>Además, alberga una serie de soluciones para la comercialización conjunta que incluye la automatización de pedidos a socios y socias, la liquidación mensual o trimestral a las empresas asociadas, sistemas de notificaciones a socios y socias, entre otras.</p> <p>Co-financiado por el consorcio GIASAT, la Fundación Daniel y Nina Carasso, el Ministerio de Agricultura y una larga lista de pequeñas empresas y entidades de diferentes ámbitos y contextos, esta solución se presenta como una respuesta para las necesidades de digitalización de cualquier empresa del sector agroalimentario que venda en CCC y busque optimizar o profesionalizar sus procesos operativos y de gestión de una manera sencilla, humana y amigable. La solución ha sido desarrollada íntegramente desde cero por el equipo de pod</p>		
REPLICABILIDAD	<p>La adopción de esta herramienta es extrapolable a cualquier entidad, mediante un proceso adaptado y a medida de implantación y acompañamiento y del pago de unas cuotas mensuales por el uso del servicio.</p> <p>Elimina la necesidad de invertir en el desarrollo de una herramienta propia de gestión, o pagar grandes sumas de dinero para adaptar otras que hay disponibles en el mercado menos adaptadas o especializadas.</p>		

		VENTA DIRECTA: LA GRANGE (FRANCIA)	
NOMBRE	La Grange	CONTEXTO	<p>El proyecto surgió en 2004 cuando un pequeño grupo de productores que ofrecían sus productos en mercados, vendían en la explotación y a través de cooperativas deciden organizarse para vender conjuntamente. Tras unos años de reflexión y una larga búsqueda de locales se instalan en 2008 en Saint-Péray, cruce estratégico a la entrada del área de Valence. Desde hace varios años, forman parte de la red Bienvenue à La Ferme, una red de productores agrícolas vinculados por una carta de calidad.</p> <p>En la actualidad son 11 asociados y 5 asalariados, con un total de 54 productores (18 ecológicos) de los departamentos (provincias) de la Drôme y Ardèche.</p>
UBICACIÓN	Saint-Péray, Francia		
AÑO Y DURACIÓN	2008-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Consumidor final		
RESUMEN	<p>Una tienda de productores está gestionada colectivamente por agricultores/as, independientemente de su figura jurídica, y permiten vender sus productos directamente a los consumidores. La principal característica de estas tiendas es que está regulado por dos normativas: el artículo L. 611-8 del Código Rural, que define lo que es una tienda de este tipo y cubre el ámbito comercial y la nota de servicio n° 8103 de la DGAL de 2010, que cubre el ámbito sanitario. Este tipo de establecimientos ha crecido enormemente desde el 2010 en toda Francia, triplicando en estos 14 años el número de tiendas abiertas. La estructura puede emplear personal o designar a empleados de la explotación para que trabajen en ella, pero al menos un productor debe estar presente para garantizar las ventas. Se firman contratos de mandato entre los productores (mandantes) y el punto de venta (agente). Los productores conservan la propiedad de sus productos hasta que se venden al consumidor final. El punto de venta puede revender los productos comprados a los productores, hasta un máximo del 30% de la facturación.</p> <p>La Grange ofrece una amplia gama de productos locales, ecológicos y sostenibles, producidos como máximo a 50 km alrededor de la tienda: carnes diversas, truchas de Vercors (pre-alpes), tarrinas y patés, quesos, vinos, cervezas, zumos, verduras, frutas, panes, mermeladas, mieles, pastas, legumbres, cosméticos y otros.</p> <p>En La Grange, los 11 socios se turnan en la tienda y así, cada día, los clientes pueden conocer a uno o varios productores, con la posibilidad de hablar de su trabajo y de sus productos.</p> <p>Una de las claves es el reglamento interno, ya que es el marco del funcionamiento cotidiano. Se establecen las normas de gestión colectiva, el reparto de tareas y su aplicación en el punto de venta. Permiten anticipar y evitar los conflictos gracias a una organización clara y hacen la toma de decisiones colectiva posible incluso en caso de desacuerdo.</p>		
REPLICABILIDAD	<p>Esta buena práctica es totalmente extrapolable a nuestro contexto a pesar de no contar con una normativa que hace exclusiva este tipo de tiendas a las personas productoras y la defiende de técnicas de marketing engañosas como pasa en muchas ocasiones.</p>		

		VENTA EN COMEDORES ESCOLARES: ECOCOMEDORES (CANARIAS)	
NOMBRE	Ecocomedores de Canarias	CONTEXTO	<p>Es un programa que el gobierno de Canarias puso en marcha a través del Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria, organismo autónomo de la Consejería de Agricultura.</p> <p>Los objetivos principales son fomentar y potenciar el desarrollo de la producción agraria ecológica en Canarias, facilitando un asesoramiento al sector para que se pueda hacer la conversión hacia un modelo agroecológico fomentando el consumo en un primer momento en comedores escolares (actualmente 700), y en un segundo momento en centros sociosanitarios, con una participación de 111 productores/as y 11 empresas de distribución asociadas.</p> <p>Comenzó con un proceso de diagnóstico participado que dio lugar a un plan de actuación para el desarrollo de la producción ecológica en Canarias y que finalmente originó el proyecto piloto de comedores escolares.</p>
UBICACIÓN	Islas Canarias		
AÑO Y DURACIÓN	2010-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Productores-as y restauración colectiva, empresas de distribución		
RESUMEN	<p>Se ha ido desarrollando y perfilando una metodología que trabaja una serie de ejes y un sistema de coordinación. En el centro del proyecto se encuentra el alimento ecológico local, fresco y de temporada y la administración actúa o interviene como facilitador de los procesos a través de la licitación mediante contratación pública y coordina todos los procesos a partir de la mesa técnica de coordinación.</p> <p>La mesa de producción, asesora a los agricultores/as en el manejo ecológico, la calidad de la producción y la planificación de los cultivos, así como en su profesionalización y en el trabajo en red. Los precios también se trabajan de manera colaborativa y se hacen revisiones y propuestas de precios a final de cada curso. Del precio final de venta a la restauración colectiva, el 85% lo perciben las personas productoras y el resto se destina a cubrir los costes de distribución y administración.</p> <p>La mesa técnica de logística hace de nexo entre producción y consumo y se encarga de coordinar la gestión semanal de oferta y demanda de productos. Se gestiona el acopio, el control de calidad y la tramitación de todas las incidencias. Se ha desarrollado una herramienta, vinculada a la página web, para facilitar la gestión de pedidos. También se ha trabajado en un protocolo de calidad y el loteado y en el análisis de las rutas para optimizar y hacer una distribución equitativa entre las distintas empresas que intervienen en la logística.</p> <p>La mesa técnica de alimentación es esencial para acompañar a los equipos de cocina en estos procesos de transición. La mesa de sensibilización acompaña al colectivo docente para incorporar el proyecto y también se preparan y ejecutan campañas de sensibilización y se comunica facilitando la interacción entre los distintos colectivos a través de la página web y de las redes sociales.</p>		
REPLICABILIDAD	<p>Si bien esta iniciativa es necesaria que fuera replicada por una administración pública para tener un gran impacto, los distintos centros de distribución que venden fundamentalmente a restauración colectiva pueden aprender de las diferentes tareas llevadas a cabo en las mesas técnicas para mejorar su funcionamiento.</p>		



IDENTIFICACIÓN		CENTRAL DE COMPRAS REGIONAL DE AUVERGNE-RHÔNE-ALPES (FRANCIA)	
NOMBRE	Centrale d'achat Régionale	CONTEXTO	<p>Francia lleva años trabajando la compra pública alimentaria y para ello ha desarrollado una abundante normativa que permite alcanzar unas importantes cotas de alimentación pública saludable y sostenible. El establecimiento de la ley Egalim ha obligado a los diferentes agentes a poner en marcha herramientas y procedimientos para simplificar las compras y procedimientos administrativos.</p> <p>A partir del proyecto «La Région dans mon assiette» la Región puso en marcha diferentes líneas de trabajo entre ellas esta plataforma para conectar a todos/as los agentes en la compra pública.</p>
UBICACIÓN	Región Auvergne-Rhône-Alpes que está en el sudeste francés (limita con Suiza e Italia)		
AÑO Y DURACIÓN	2017-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Productores/as convencionales y ecológicos; Réseau Manger Bio (Cooperativa que reúne plataformas locales de distribución ecológica) en la región; Compradores de la administración pública: institutos, colegios, cocinas centrales de ayuntamientos y mancomunidades, otras autoridades locales, universidades, departamentos (provincias), servicios sociales, servicios de salud y otros.		
RESUMEN	<p>Se trata de un “hub virtual” que ofrece una gama que responde a las necesidades de todo tipo de compradores públicos, tanto alimentarios como no alimentarios. En el caso de la restauración colectiva se ofrecen frutas y verduras, carne y pescado fresco, embutidos; huevos y tortillas; lácteos, pasta y legumbres, conservas, ayudas culinarias, condimentos y especias; coadyuvantes culinarios, bebidas, postres, bollos y dulces; tartas y pastas; menús vegetarianos y catering; y equipamientos para la restauración colectiva: pequeños electrodomésticos, vajilla, utensilios de cocina.</p> <p>Se intenta facilitar las compras de personas usuarias con poca experiencia ofreciendo contratos de prestación de servicios para personas con poca experiencia, seguros y de conformidad con la normativa de contratación pública; permite optimizar el gasto (compras agrupadas y costes controlados), apoyar las tareas del personal de los comedores regionales, fomentar la preferencia regional, favorecer la agricultura local, promover los canales cortos de comercialización y contribuir al desarrollo de la economía local y regional; favorecer el acceso de las pequeñas producciones a la compra pública y ofrecer a alumnos de secundaria una alimentación sana y equilibrada con una oferta culinaria diversificada.</p> <p>En el caso de los productos alimentarios se emplean principalmente REGAL, una herramienta de pedidos en línea y por otro lado, y teniendo en cuenta que los servicios de restauración necesitan una herramienta de gestión y control que responda a todas las exigencias y expectativas reglamentarias, se propone el uso de un paquete informático de pago de gestión integrada en "Full Web" o SAS.</p> <p>La gran implantación de la herramienta es su mejor carta de presentación pues cuenta con un total de 900 miembros (fundamentalmente institutos, escuelas y servicios municipales y de mancomunidad) y 120 proveedores y productores que ofrecen aproximadamente 1700 productos alimenticios.</p>		
REPLICABILIDAD	La herramienta se puede exportar a otros territorios, pero necesita del apoyo de la administración pública tanto para su desarrollo como para el apoyo de la compra pública alimentaria.		

	IDENTIFICACIÓN	VENTA MAYORISTA: TIERRA Y LIBERTAD (ANDALUCÍA)	
NOMBRE	Tierra y Libertad	CONTEXTO	Cooperativa de 20 personas productoras/empresas/cooperativas de Sevilla, Córdoba, Málaga, Granada y algunas fuera de Andalucía, con el objetivo de exportar productos ecológicos a diferentes países de la Unión Europea. Surge por la gran saturación de las redes locales de productos en la zona de Huelva, Málaga y Sevilla. Se concluyó que si se aumentaba un porcentaje razonable al precio actual en distribución sería muy viable un posible proyecto de exportación a la UE, con un precio muy competitivo.
UBICACIÓN	Fuenteheridos, Huelva		
AÑO Y DURACIÓN	2013-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Cooperativas de consumidores, AMAPs-CSA y tiendas de productos ecológicos de la UE		
RESUMEN	<p>El proyecto empezó poco a poco, realizando en un inicio envíos de aceite y naranja complementando con limones, pomelos, aguacate, miel, etc. Se han ido aumentando los productos y se ha llegado a la situación actual donde se ofrecen fundamentalmente dos tipos, frescos y elaborados.</p> <p>Los frescos se componen principalmente de fruta fresca, sobre todo cítrico y también subtropical (mango, aguacate, papaya, pitaya, maracuyá); higo, granadas, membrillos, nísperos, etc, así como horticolas, fundamentalmente en la temporada en que en otros países son de invernadero calefactado: berenjena, pepino holandés, pimientos california, calabacín y algo de tomate. Los elaborados se componen fundamentalmente de aceite de oliva, miel y otros productos no perecederos.</p> <p>La principal característica distintiva de TyL respecto a otras cooperativas que venden al por mayor es su clientela. Por un lado son copropietarios al 50% con una cooperativa siciliana de su principal cliente, la cooperativa de distribución The Food Hub en Bélgica. Esto es una gran ventaja, pero a la vez un inconveniente pues aunque tienen un importante control del proceso también tienen poco diversificado sus ingresos. Además, venden a AMAPs y pequeñas tiendas en Francia, así como Cooperativas de Consumidores en Suiza y otras organizaciones en Italia.</p> <p>Otra práctica muy interesante es que realizan una distribución descentralizada ya que cada productor envía los productos directamente al cliente o a un gran centro de distribución pagando los portes la cooperativa sin tener que pasar por un almacén. Los productores socios sólo emiten factura a TyL, olvidándose de los costes y la gestión del transporte ya que el transportista llega a finca y los clientes finales reciben una única factura de TyL por todos los productos que piden. De esta forma, la estructura de distribución es muy ligera y se reducen mucho los costes de tener una propia, permitiendo que los precios sean fijados por la persona productora y teniendo que incrementar tal sólo un 10% el margen en la distribución, alcanzando precios muy competitivos con intermediarios mayoristas.</p> <p>También se realizan visitas de clientes para la promoción del proyecto.</p>		
REPLICABILIDAD	Esta práctica es totalmente extrapolable a otras zonas de la península donde la demanda del canal corto local no sea capaz de absorber toda la oferta de productos que pueden ser fácilmente exportables.		

	IDENTIFICACIÓN	PAGESOS ECOLÒGICS DE MALLORCA (ISLAS BALEARES)	
NOMBRE	Pagesos Ecològics de Mallorca (PEM)	CONTEXTO	<p>Pagesos Ecològics de Mallorca adquirió, desde sus comienzos - cuando aún no estaba constituida como tal-, un compromiso de suministro con una cadena hotelera local que apuesta por la sostenibilidad y la oferta de cordero ecológico.</p> <p>A su vez, para PEM dicho acuerdo fue lo que posibilitó el proceso de la puesta en marcha de una estructura para la distribución y comercialización conjunta.</p>
UBICACIÓN	Mallorca, Islas Baleares		
AÑO Y DURACIÓN	2015-actualidad		
DESTINATARIOS/AS	Canal HORECA, Restauración colectiva (escuelas infantiles y centros escolares) y comercio minorista (supermercados cooperativos, tiendas y carnicerías).		
RESUMEN	<p>En 2015 un conjunto de personas ganaderas asociadas en APAEMA (Associació de la Producció Agrària Ecològica de Mallorca) comenzaron un proyecto de promoción de promoción del cordero con el fin de comercializar dicho producto de manera conjunta.</p> <p>Durante ese primer año de funcionamiento, suscribieron un acuerdo y compromiso con la cadena hotelera local Garden Hotels, que les permitió contar los recursos suficientes para comenzar a desarrollar una infraestructura asociada a la actividad de comercialización (medios de transporte, etc.).</p> <p>El compromiso se ha mantenido durante 9 años, tratándose de un acuerdo que va más allá de lo comercial, compartiendo filosofía y valores y manteniendo una comunicación constante y fluida entre las partes.</p> <p>La relación con la cadena se considera como parte del proyecto, dado que han adaptado su operatividad para incorporar el producto local y ecológico; adquiriendo un volumen de 3.000 kg anuales; lo que supone el 80% de la producción.</p> <p>Una de las dificultades de la venta de cordero es la integración del conjunto de la canal, y no sólo los productos más demandados como son la costilla, pierna y paletilla. Para ello, la cadena hotelera cambió sus menús, integrando platos que incorporan otras partes del animal en forma de estofado, caldereta, hamburguesas, caldo (incorporando los huesos), etc.</p> <p>A su vez, y dado que los momentos de mayor demanda en la cadena hotelera no coinciden con la temporada del cordero, desde PEM han adaptado su logística congelando carne para poder realizar el abastecimiento a lo largo de todo el año y que el hotel pueda tener una estabilidad en la oferta hacia su clientela, siendo un aspecto de la propuesta de valor del restaurante .</p>		
REPLICABILIDAD	<p>La replicabilidad de este tipo de compromisos y alianzas con clientes estratégicos que demandan una volumen considerable de alimentos otorgan una estabilidad y recursos que permite la puesta en marcha y consolidación de los CAD es posible si se tienen en cuenta, no sólo aspectos como unos valores compartidos, sino la necesidad de adaptación mutua y el desarrollo de una comunicación fluida que genere relaciones de confianza y reciprocidad.</p> <p>Para ello fue necesario, además de la voluntad del cliente, la labor de promoción, información y pedagógica del CAD, de cada transmitir los valores que fueron integrados en la propuesta de valor de la cadena; y la adaptación mutua de los procesos de ambas partes (elaboración de menús y logística del CAD).</p>		