

**VIVES
EMPRENDE**  **ACCIÓN
CONTRA EL
HAMBRE**

GUÍA PARA EMPRENDER EN EL SECTOR AGRO-ECOLÓGICO



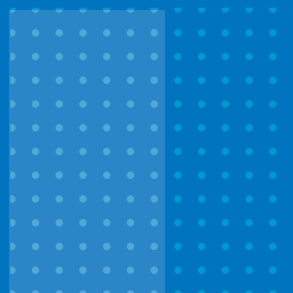
FINANCIAN



Programa cofinanciado por el
Fondo Social Europeo
dentro del marco POISES
2014 - 2020



GUÍA PARA EMPRENDER EN EL SECTOR AGRO-ECOLÓGICO



“GUÍA PARA EMPRENDER EN EL SECTOR AGRO-ECOLÓGICO”

© Fundación Acción Contra el Hambre, 2022

www.accioncontraelhambre.org

Autoría y coordinación:

Fundación Acción Contra el Hambre

Redacción y elaboración técnica:

Ainhoa Moreno Moral.

Franco Llobera Serra.

Ione Andia Celaya.

Jaime Fernández Truchado.

Rodrigo Jiménez Barrios.

Financiación:

Fondo Social Europeo

Ministerio de Trabajo y Economía Social

Fundación Caja Navarra y Fundación “la Caixa” a través del
PROGRAMA INNOVA

Diseño y maquetación:

Encomunicacion www.ncencomunicacion.com



Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada (by-nc-nd)

No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.

0. PRESENTACIÓN	4
0.1. Qué pretende esta Guía	4
0.2. A quién está dirigida	4
0.3. Cómo usarla	5
0.4. Analizando los modelos de negocio	6
1. INTRODUCCIÓN A LA NUEVA CULTURA AGROECOLÓGICA	8
1.1. ¿Qué es sostenible? ¿Qué es agroecológico?	8
1.2. La transición agroecológica: un movimiento de cambio cultural liderado desde el consumo, y la lenta aproximación de las propuestas institucionales	9
1.3. La agroecología: De la dieta al producto y la centralidad del alimento	10
1.4. La cadena de producto y la cadena de valor: los enlaces o parejas agroecológicas	11
1.5. Agroecología y el cierre de ciclos orgánicos	13
2. PRODUCCIÓN PRIMARIA AGROECOLÓGICA	14
2.1. El emprendimiento en producción agroecológica: factores clave, construcción de comunidades alimentarias y enlaces de proximidad productor-consumidor	14
2.2. Los principios de la producción agroecológica	15
2.3. Modelos de negocio	19
2.4. Ejercicios	21
3. TRANSFORMACIÓN ALIMENTARIA	22
3.1. Introducción a conceptos para definir nuestra actividad	22
3.2. Claves de la normativa higiénico-sanitaria y la especificidad de la restauración	24
3.3. Diseño de la oferta gastronómica desde criterios sostenibles	27
3.4. El diseño de los espacios de producción, su racionalización y viabilidad	29
3.5. Modelos de negocio	32
3.6. Ejercicios	34
4. LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN EL SECTOR AGROECOLÓGICO	36
4.1. ¿Qué son los canales de comercialización?	36
4.2. Los canales de venta en la agroecología	37
4.3. Tipos de canales de comercialización en la agroecología	37
4.3.1. Venta directa a la persona consumidora final	37
4.3.2. Venta a minoristas	40
4.3.3. Venta a canal HORECA (hoteles, restauración y catering)	41
4.3.4. Compra pública verde	42
4.3.5. Obradores de alimentación e industria alimentaria ecológica	43
4.3.6. Modelo CSA: Agricultura sostenida por la comunidad.	44
4.4. Modelos de negocio	45
4.5. Ejercicios	46
5. CONCLUSIONES	47

PRESENTACIÓN

Esta guía se ha elaborado a partir del proceso de acompañamiento, formación y asesoramiento a proyectos emprendedores llevado a cabo en Navarra entre 2021 y 2022, acciones que se han desarrollado dentro del programa Vives Emprende agroecológico en la Comunidad Foral de Navarra de ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE, gracias a la financiación del Fondo Social Europeo y el Ministerio de Trabajo y Economía Social, Programa Innova, Fundación Caja Navarra y Fundación La Caixa.

Con el objetivo de **impulsar iniciativas emprendedoras sostenibles en el sector agroecológico desarrolladas por personas desempleadas**, Vives Emprende ofrece un programa integral de acompañamiento, que pretende fortalecer las competencias emprendedoras y técnicas de sus participantes, manteniendo un enfoque transversal orientado a la sostenibilidad, el impacto social y la igualdad de oportunidades.

El alcance de esta guía es dibujar en los eslabones de la producción, la transformación y la distribución alimentaria sostenible los puntos clave para el emprendimiento en los mismos.

0.1. QUÉ PRETENDE ESTA GUÍA

El sector alimentario es uno de los sectores que influyen de manera más importante en el cambio climático.

Esta guía tiene como objetivo destacar las claves para introducir la agroecología y/o la sostenibilidad como eje en los proyectos emprendedores para generar proyectos de impacto positivo y transformador. Ofrece una herramienta accesible y comprensible que apunta elementos clave para emprender en cada eslabón de la cadena de valor, así como un dibujo de los modelos de negocio y experiencias inspiradoras.

0.2. A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDA

Está dirigida tanto a personas que tienen experiencia profesional como a las que no, en el amplio sector alimentario y que quieren dar el salto al mundo profesional mediante un proyecto de autoempleo. Con el **objetivo principal de apuntar, introducir, ordenar y sistematizar el conocimiento y la información clave necesaria para emprender** reconstruyendo sistemas alimentarios más sostenibles y territorializados.

0.3. CÓMO USARLA

La guía está ordenada siguiendo los diferentes eslabones de la cadena de valor¹ alimentaria. Eslabones que son los tres subsectores alimentarios cuya actividad hace posible llegar los alimentos hasta la persona consumidora, eslabón clave de este modelo agroecológico. Incluso, cabe destacar, que la misma actividad de consumo, y su organización puede ser una actividad emprendedora. Te recomendamos que identifiques en qué subsector se ubica tu proyecto y que abordes ese capítulo:



PRODUCCIÓN PRIMARIA

“Cría o cultivo de productos primarios, con inclusión de la cosecha, el ordeño y la cría de animales de abasto previa a su sacrificio. Abarcará también la caza y la pesca y la recolección de productos silvestres” (Reglamento 178/2002).

TRANSFORMACIÓN ALIMENTARIA

Toda actividad que utiliza una o varias técnicas (lavado, corte, pasteurización, congelación, fermentación y envasado, entre muchas otras) para transformar alimentos en productos alimentarios tanto para el consumo directo o no.

DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA

El conjunto de actividades de intermediación que hay entre los productores de alimentos y la persona consumidora final.

CONSUMO ALIMENTARIO

El conjunto de actividades donde se consume comida, por cualquier individuo o colectivo dentro o fuera del hogar frente a los modelos tradicionales centrados en los eslabones y actores de la oferta. La agroecología solo puede funcionar y compensar las fuertes inercias de los sistemas de producción y consumo convencionales, si hay personas que quieren emprender el viaje y aventura de asumir una dieta más sana y realmente sostenible.

Los **tres primeros capítulos del nicho de emprendimiento** (producción-transformación-distribución) tienen una estructura compartida:

- Una **primera parte** donde se dibuja un acercamiento al sector, mediante contenidos teóricos y experiencias inspiradoras identificadas como clave.
- Una **segunda parte** donde se sintetiza el modelo de negocio mediante CANVAS con un apartado específico de buenas prácticas de dos experiencias de cada subsector, una a nivel territorial y otra a nivel estatal.
- Y una **tercera parte** donde te proponemos ejercicios que recomendamos realizar, como propuesta metodológica para trabajar el desarrollo de tu idea de negocio.
- El **último capítulo**, a modo de cierre, nos habla sobre la actividad del consumo, y cómo en ella también se pueden identificar oportunidades de emprendimiento.

¹ La gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso

0.4. ANALIZANDO LOS MODELOS DE NEGOCIO

El **CANVAS** es una **herramienta de diseño que permite analizar y crear modelos de negocio de forma dinámica y visual**. Gracias a su formato de lienzo dividido en bloques, ofrece un panorama global y simplificado de la empresa de un momento determinado. Se trata por tanto de **una revisión de 360 grados en torno a todas las partes que conforman la iniciativa**.

El **CANVAS** nos permite en clave individual **pasar de una idea a un modelo de negocio para profundizar y darle viabilidad a nuestro proyecto emprendedor**, al mismo tiempo que puede ser útil para que una tercera parte pueda entender en qué consiste nuestra actividad, cuáles son sus pilares en términos de actividad y cómo se sostiene en términos económicos y financieros. Nos permite en definitiva tomar buenas decisiones en toda nuestra cadena valor, es decir, en todas aquellas fases y actividades en las que mi proyecto realiza algún tipo de actividad económica.



Es una herramienta útil para implementar en iniciativas empresariales en su conjunto, así como para diseñar proyectos parciales o puntuales. Y es por eso por lo que también es una oportunidad idónea para **introducir el vector del impacto positivo en nuestro proyecto**. El impacto puede ser social, ambiental, económico o cultural, y puede ser introducido en el modelo de manera que tenga su expresión tanto hacia dentro como hacia fuera de la iniciativa.

La **agroecología** incluye el impacto en todas sus dimensiones y a todas las escalas, por ello la herramienta **CANVAS** tiene **doble sentido**: por un lado, nos sirve para **desarrollar modelos de negocio coherentes y viables**, y por otro nos **permite identificar todas esas buenas prácticas que queremos incluir** en cualquier parte de toda la cadena de valor de nuestra idea... **porque no basta con hacerlo bien, hay que saber contarlo**.

NOMBRE DEL NEGOCIO: PERSONAS EMPRENDEDORAS:				
ANTICIPACIÓN AMBIENTAL ¿Cómo afectaran los aspectos ambientales a tú negocio? ¿Qué normativas económicas habrá que cumplir en cuánto al cambio climático? ¿Qué medidas legales tendré que tener en cuenta a la hora de gestionar los residuos de mi empresa? Piensa en que los recursos no son finitos. 2 	ACTIVIDADES CLAVES Actividades y servicios medibles o introducción de mecanismos de medición veraz. 5 RECURSOS CLAVES ¿Qué recursos físicos, humanos, financieros... necesita tu empresa para funcionar? 6 ¿Cuál es tu capital humano?	PROPUESTA DE VALOR (CIRCULAR) Descripción del problema y la solución planteada, siempre desde un punto de vista circular. ¿Cuál es la propuesta de valor única para cada segmento de cliente? ¿Cuál es el valor único que no se puede copiar que genera para el mercado, la sociedad y el medio ambiente? 1 	TIPOLOGÍA & RELACIONES CON LOS CLIENTES ¿Cómo es tu relación con tus clientes y partes interesadas? ¿Quiénes son los principales actores que va a ser afectados por el proyecto o pueden verse afectados por él? ¿Cuál será la segmentación de los clientes? OTRAS ALIANZAS 4 ¿Qué otras acciones puedes llevar a cabo para poner en marcha tu negocio?	ANTICIPACIÓN SOCIAL ¿Cómo son y cómo afectarán los aspectos sociales del negocio en un futuro. Análisis de Tendencias Sociales/demográficas de las zonas en las que se pondrá en marcha el proyecto. 3 
ESTRUCTURA DE COSTES Imprescindible incluir software de gestión y administración. 8		CANALES PRINCIPALES ¿Cómo atraeremos a los clientes? ¿Cómo se presta el servicio? 7 ¿Cómo se informa a las partes interesadas?	FLUJO DE INGRESOS Introducir herramientas de cobro más novedosas cómo son BIZUM, PAYPAL., 9	
GESTIÓN CIRCULAR RESIDUOS / VALOR AMBIENTAL Cómo se gestionará la "circularización" de los residuos generados. Y política de compra a proveedores. 10 				

Ejemplo del **ECOCANVAS** de Nicola Cerantola



A continuación, en los próximos capítulos, **analizamos los modelos de negocio de 6 iniciativas, una de Navarra y otras del resto del estado**, poniendo énfasis en cada una de las 3 fases identificadas en la guía (producción, transformación y comercialización)

1. INTRODUCCIÓN A LA NUEVA CULTURA AGROECOLÓGICA

1.1. ¿QUÉ ES SOSTENIBLE? ¿QUÉ ES AGROECOLÓGICO?

La sostenibilidad implica un modo de producción o de consumo en que se tenga en cuenta el mantenimiento de la calidad del entorno natural y de los ecosistemas, tanto como el precio o valor de mercado del producto. La **sostenibilidad** es un término laxo, intencional, se usa de modo a veces indiscriminado, como una mera declaración de intenciones, y ya casi como una exigencia. Pero que un **producto o alimento sea sostenible es una cuestión de grado y además hay que demostrarlo.**



¿Cómo se demuestra o confirma la sostenibilidad o incluso el carácter agroecológico entre las entidades productoras y consumidoras?

Muchas empresas productoras de alimentos hacen referencia a su sostenibilidad, pero es **necesario acreditarlo de algún modo**, en muchos productos se hace mediante una **certificación ambiental**. Y en el sector agroalimentario el principal criterio es mediante el **sello de producción biológica, orgánica o ecológica, que en Europa se regula mediante un Reglamento comunitario (848/2018)**, para confirmar que no se usan productos de síntesis, y otra serie de prácticas, y que se **certifica mediante el consejo en cada comunidad autónoma, en el caso de Navarra el CPAEN (Consejo de Producción Agricultura Ecológica de Navarra).**

Pero también se puede hacer establecer mediante el **conocimiento mutuo y alta confianza entre personas productoras y consumidoras**, en la proximidad, localidad a localidad, en lo que se denominan **sistemas participados de garantía**, que implican acuerdos entre una o varias entidades productoras para con sus consumidores y consumidoras.

Las **producciones agroecológicas** cumplen los **estándares de calidad orgánica o ecológica** a lo largo de **todo el ciclo de vida del producto**. Para mostrar a nuestro consumidor y consumidora que la producción es orgánica, el modo agroecológico, se centra en una forma de dieta con mayor componente vegetal, local y de temporada, no solo de modo de producción, y aprovecha la proximidad territorial para crear redes estables de producción y consumo

1.2. LA TRANSICIÓN AGROECOLÓGICA: UN MOVIMIENTO DE CAMBIO CULTURAL LIDERADO DESDE EL CONSUMO, Y LA LENTA APROXIMACIÓN DE LAS PROPUESTAS INSTITUCIONALES.

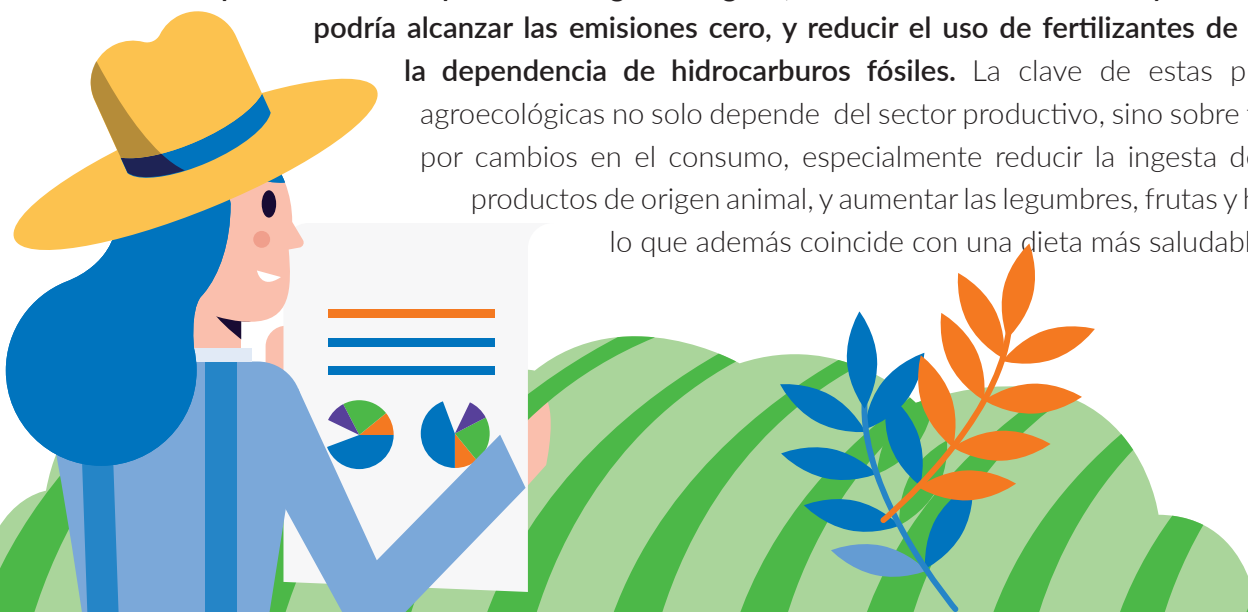
Más allá del modo de certificar o garantizar la naturalidad de los procesos productivos, **la agroecología es ante todo un movimiento cultural**, una comunidad que en determinado territorio sincroniza sus hábitos para aproximarse a la tierra, un colectivo sincronizado para pensar y actuar de un modo integrado en la mejora de la salud de las personas, de las sociedades, de los agrosistemas y del planeta, lo que se hace compartiendo la premisa de que mejor, alimentos orgánicos, de proximidad. Esta dimensión de proximidad y de alimentarse de lo que la tierra pueda producir en cada época del año es una diferencia respecto a los criterios de certificación.

En un **supermercado convencional de Navarra** ya podemos encontrar **productos certificados en ecológico**, que pueden venir en cualquier época del año, **desde cualquier lugar de España (hortalizas, por ejemplo), de Europa (manzanas, por ejemplo) o del Mundo (aguacates por ejemplo)**. Pero la agroecología tiende a **relocalizar los productos, y que los restaurantes o quien consume al final, den preferencia al producto local** (de variedades locales y de producción local) y de temporada como criterio de calidad, que repercute en el sabor, en las propiedades nutritivas y en la salud de los ecosistemas y de las personas.

La organización de Naciones Unidas para la agricultura FAO reconoce en el **modelo agroecológico** que es el **modo en que todavía se alimenta una parte importante de la humanidad**, en países del sur en que los mercados de proximidad, con bajos o nulos insumos industriales y de síntesis para la agricultura, y cada vez más en los países del Norte global, en que se produce un giro hacia alimentos de calidad, de temporada y ecológicos. El mercado de alimentos ecológicos en Europa se expandió con rapidez, con crecimientos sostenidos de más del 10% anual.

La **gravedad de la situación de deterioro del planeta** y de muchos ecosistemas ha llevado a la Unión Europea a que en el **Pacto Verde Europeo** para el año 2030 se reconozca el **objetivo de alcanzar un 25% de superficie agraria útil en producción ecológica** al final de la década. **En Navarra en 2021 se situó en un 15% de la superficie**. Son objetivos muy poco ambiciosos, que desde el movimiento social de personas productoras y consumidoras se puede y se debe alcanzar mucho antes.

Existen **diferentes estudios**, como los de **Solagro**, o IDRI en Francia, que plantean que **una transición en Europa al 100% de la producción agroecológica (con diferentes modalidades y certificaciones) podría alcanzar las emisiones cero, y reducir el uso de fertilizantes de síntesis y la dependencia de hidrocarburos fósiles**. La clave de estas propuestas agroecológicas no solo depende del sector productivo, sino sobre todo pasa por cambios en el consumo, especialmente reducir la ingesta de carne y productos de origen animal, y aumentar las legumbres, frutas y hortalizas, lo que además coincide con una dieta más saludable.



DE LA GRANJA A LA MESA, ESTRATEGIA EUROPEA ALIMENTARIA

Una de las **estrategias del Pacto Verde Europeo presentado en 2020** es la centralidad de los alimentos en lo que se conoce como la Estrategia de la Granja a la Mesa, que implica un giro importante en el modelo productivo.

Sus **principales objetivos para 2030** son **reducir el uso de pesticidas en un 50%, aumentar la fertilización orgánica en un 50%**, y **alcanzar una superficie agrícola y ganadera certificada ecológica del 25% en 2050**



¿Es tan nueva la agroecología como la pintan? Por un lado, incorpora los conocimientos derivados de la crítica a los excesos ambientales o sociales derivados de la globalización, y los conocimientos derivados de las ciencias ecológicas, pero la base del conocimiento agroecológico está en la memoria agrícola de cada territorio.

1.3. LA AGROECOLOGÍA: DE LA DIETA AL PRODUCTO Y LA CENTRALIDAD DEL ALIMENTO

El tipo de dieta que una persona, colectividad o restaurante decida es el principal punto de partida para el cambio de mundo. La agroecología no es solo un modo de producir alimentos, sino sobre todo una manera de comer, en que quien consume al final, restaurantes y colectividades programan qué necesitarán, buscando personas productoras ecológicas de proximidad, organizan pedidos, y estableciendo lazos duraderos de suministro, con compromisos de cantidad, calidad y precio, que permitan a ambas partes programar, con las mejores condiciones, evitando intermediarios.



El tipo de dieta será el punto de partida para el cambio de mundo. La agroecología no es solo un modo de producir alimentos, sino sobre todo una manera de comer.

Para emprender en el sector agroecológico se pueden producir alimentos, o simplemente proponerse ayudar a cambiar de dieta a grupos de personas, actuando como intermediario entre productoras diferentes y grupos de personas o colectividades. **Hay nicho de oportunidad para lo que podríamos considerar personas dinamizadoras de mercados agroecológicos locales.** Para ello hay que repensar las cadenas de suministro, para hacerlas más económicas, sin dejar de ser ecológicas, lo que implica que sean lo más locales posibles, con menos transporte, más compromiso de estabilidad de compra por parte de esas personas consumidoras. Conformando un acuerdo explícito mediante el cual se acceda con compromiso de compra regular a un producto de alta calidad, local y que se compense con un precio asequible.

El cambio de modelo pasa por **pensar el tipo de alimentación para hacerlo más saludable para las personas y para los ecosistemas y el planeta, y rediseñar la producción**, pero también la distribución de alimentos para que el resultado procure ser similar en precio a los productos convencionales. La subida del precio de los insumos del sector agrario (gasóleos, fertilizantes, transporte) permitirá que sean más competitivas las opciones con menos kilómetros y menos intensivas en recursos no renovables. La fertilización con compost de biorresiduos locales, incluso de los propios hogares consumidores de tu producto, ha demostrado ser una inteligente estrategia de fidelización de doble enlace con un acuerdo de este tipo: “consumo de una cesta de hortalizas en la misma huerta en la que se tratan los biorresiduos de esos hogares consumidores”, un buen ejemplo de ello es el proyecto de **Larrabetzu** en Vizcaya.



La **agroecología** es una mirada para avanzar en lo que se denomina como **ONE HEALTH (una salud)**: Buscamos **mejorar la salud alimentaria de las personas**, la **biodiversidad de los ecosistemas**, el **bienestar de los animales**, la **economía de los hogares** y del **territorio**, y gracias a todo ello, la **regeneración del planeta**.

1.4. LA CADENA DE PRODUCTO Y LA CADENA DE VALOR: LOS ENLACES O PAREJAS AGROECOLÓGICAS

Nuestro **sistema alimentario es muy complejo comercialmente**, está muy protocolizado, con largas cadenas, y con frecuencia muy globalizadas. La **agroecología plantea volver a la sencillez** de lo próximo, y a conocer por su nombre a la persona que produce los alimentos, o la persona que los vende en el mercado, tienda local, o asociación de consumo.:

Un **ejemplo próximo** de este cambio de **orientación a producciones más locales** es el **Proyecto de Barrios Productores que impulsa el área de urbanismo del Ayuntamiento de Madrid**. Se ha identificado patrimonio municipal de potencial hortícola y se ha **creado un banco de tierra con 400 ha**, y se está lanzando en 2022 las **dos primeras escuelas agroecológicas en los Barrios de Manoteras y El Pozo**. Las personas formadas en producción y emprendimiento se enfocarán a fidelizar consumidores en su propio barrio y tendrán acceso al banco de tierras.

En el **caso de la agroecología la cadena debe ser lo más corta posible, y aun mejor si es venta directa, sin intermediarios**. Sin embargo, se entiende que hay un papel fundamental de **dinamización de estos sistemas locales agroecológicos que corresponde a personas**, y proyectos que implican empleo y emprendimiento, que ponen en contacto, ayudan a programar, a hacer los pedidos o transportar los productos. Si tienes capacidad de relacionar, de motivar y organizar a grupos de hogares consumidores, hay un potencial de empleo.

En el concepto de lo agroecológico **la confianza es un valor**, entre quien produce y quien consume, o la confianza que quien produce y consume pone en nosotras como personas productoras. Cuando hay distancia entre la ciudad y el campo, es necesario cuidar la red de suministro, como se cuida la huerta o una ganadería. **La confianza tiene que ser construida y mantenida.** Como personas emprendedoras, si generamos confianza tendremos un poco más de margen de precio, siempre y cuando sepamos de su valor y la cuidemos.

En los proyectos agroecológicos, sean de iniciativas de personas consumidoras, de productoras o de personas que dinamizan el contacto entre ambos, con frecuencia se plantea el dilema de si se hace una certificación de tercera parte, con el CPAEN en el caso de Navarra, o si se recurre a un sistema o acuerdo de partes. Cuando se opta por un sistema de confianza entre las partes se crean unas condiciones escritas que son la base de los sistemas participativos de garantía (SPG).



La clave de lo agroecológico, a diferencia de la desconfianza de los mercados convencionales, es el diálogo de confianza entre las partes, y en la mediación entre personas productoras y consumidoras finales. *¿Tengo capital de confianza con mi consumidor o consumidora final? ¿Tengo capital de confianza con mi proveedor o proveedora?, ¿Cómo crío o cuido esta confianza?*

Es sobre la confianza que podremos **construir la otra de las claves del modelo agroecológico: acortar circuitos, acortar cadenas comerciales, y aproximar en kilómetros e intermediarios a personas productoras y consumidoras para construir “comunidades alimentarias”**. Esto es algo relativamente fácil con productos frescos como hortalizas, frutas, o huevos: conozco a la persona y la finca que me suministra las hortalizas o los huevos. Pero hay espacio para que un restaurante o casa de comidas pueda suministrarse directamente de productos locales, conociendo y explicando su confianza, y que eso marque un diferencial en su oferta de restauración. Esto es lo que se fomenta en **Slow Food Navarra**.

Las producciones agrícolas y ganaderas pueden estar enfocadas a la venta en fresco y lo más directa posible a la persona consumidora final *-¿buscamos consumidor y consumidora final?-,* o a entrelazarse con algún comercio, restaurantes, plataformas de comercialización o empresas que realicen transformación alimentaria *-¿buscamos un operador u operadora intermedia?-*.

Tanto si estás en la **restauración o transformación alimentaria, como en la producción primaria, deberás elegir pareja, entre los emprendimientos de producción y de transformación**, para salir al baile agroecológico. Tendréis que apoyaros mutuamente, especialmente en proyectos pequeños y nuevos, proveedoras de proximidad, generando confianza y estabilizando con él o ella el suministro de tu materia prima.

Para generar estos **enlaces de confianza será importante explicitar los márgenes comerciales**, si los hubiera, y los precios finales de venta al público. La transparencia será clave en la construcción y mantenimiento de la confianza. Aunque no vayas a ser productor o productora, conoce y busca a las personas productoras socias para establecer lazos de confianza y de estabilidad de suministro.

El horizonte de la agroecología es reconstruir sistemas alimentarios ecológicos de proximidad, regenerando ecosistemas y paisajes agrarios, suelo y acuíferos, **creando oportunidades de empleo y emprendimiento** agroalimentario y contribuyendo a la inserción laboral y social.

1.5. AGROECOLOGÍA Y EL CIERRE DE CICLOS ORGÁNICOS.

Otra de las características definitorias de la agroecología es el **cuidado del suelo, y el convertir todo residuo orgánico**, por ejemplo, mediante compostaje, en alimento para la tierra que nos alimenta.

Es importante entender que los fertilizantes de síntesis, o de pesticidas, comunes en la agricultura convencional, se pueden sustituir por insumos naturales, menos costosos y que regeneran un suelo adecuadamente fértil. **La fertilidad natural hace que las raíces de las plantas**, que son la base de todo agrosistema, **estén en un medio con suficiente materia orgánica para sostener un suelo biodiverso con muchos microorganismos**. En general los suelos agrícolas están faltos de materia orgánica tras décadas de usos convencionales, y recuperar la materia orgánica es el primer paso de una transición agroecológica, o de una conversión a la agricultura biológica certificada.

Por eso **muchos proyectos agroecológicos comienzan con sistemas de recogida y tratamiento de los biorresiduos**, especialmente en el caso de huertos urbanos, y sobre la construcción de comunidades compostadoras, que aprenden horticultura urbana, se construyen grupos de consumo y se genera una importante palanca de cambio cultural agroecológico.



¿Qué residuos orgánicos o subproductos genero en mi hogar, en mi emprendimiento, en mi granja? ¿dónde podría comportarlos? ¿Los deposito en el circuito de los residuos urbanos municipales de mi localidad, que rara vez acaban en el abonado agrícola? ¿Cómo podría vincular mi emprendimiento a un sistema de información, recogida o tratamiento de mis biorresiduos y los de mis clientes para cerrar el ciclo orgánico del modo más virtuoso posible?

Los **productos y cadenas agroecológicas**, con insumos locales y orgánicos, tienen una **menor dependencia energética exterior**, por lo que pueden ser más resilientes en escenarios de incremento de los costes del gas o el petróleo.



2. PRODUCCIÓN PRIMARIA AGROECOLÓGICA

En el capítulo anterior presentamos la agroecología como una mirada estratégica para regenerar el planeta y las comunidades locales, y crear oportunidades de empleo y desarrollo económico local. En este segundo capítulo nos centraremos en la producción primaria, en las actividades agrícolas o ganaderas orientadas a alimentar a “nuestra comunidad” del modo más diversificado, biodiverso y local posible.

Tanto si tu proyecto es de producción primaria, como si es de comercio de barrio o pueblo, o de restauración es **importante entender las condiciones de lo que significa producir -cultivar o criar animales- de modo agroecológico**, porque si tu proyecto es comercialización o transformación necesitarás buscar, con criterios agroecológicos, a las personas o proyectos que te suministren producto agrícola o ganadero.

2.1. ELEMPENDIMIENTO EN PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA: FACTORES CLAVE, CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDADES ALIMENTARIAS Y ENLACES DE PROXIMIDAD PRODUCTOR-CONSUMIDOR.

Si tu **proyecto es de producción agrícola o ganadera para la venta directa** a la persona consumidora final, tienes que **entender qué esperan las personas que van a consumir** estos productos, y aproximarte como si fueran parte de tu granja: y que, si eres un consumidor o consumidora final, o un pequeño emprendimiento de comercio o restauración, el productor o productora de tus insumos frescos de temporada y de calidad agroecológica, formará parte de tu modelo de negocio. ¿Sabes cómo lo produce?, ¿sabes cómo lo transforma? ¿Podrás hablar del proyecto o emprendimiento con el que estás enlazado?



El modelo agroecológico permite producir para menos personas, pero con enlaces más estables y sólidos que los de los mercados convencionales.

Un típico modelo de negocio agroecológico es la horticultura de temporada.

- >> Pensemos en una persona horticultora que tenga, apenas, 40 hogares que le compran semanalmente una cesta diversificada de unos 8 kg de peso media, con al menos cinco productos hortícolas de temporada diferentes, por un valor semanal de 20 euros, le puede permitir unos ingresos brutos de 3.200 € al mes.
- >> Dependiendo del clima, la disponibilidad de agua de riego, de la presencia o no de invernadero y el conocimiento y las habilidades del hortelano o hortelana, esto se puede conseguir con una superficie de huerta de entre 2.000 y 5.000 m².

En el diseño de una finca agroecológica se debe empezar pensando el ecosistema de consumo. **Será clave disponer y diseñar**

1. Un grupo de confianza de personas consumidoras, ¿qué perfil de hábito de consumo y de relación busco para que sea un vínculo estable? ¿dónde tendré a quienes consumen (distancia, colectivo)? ¿cómo comprometer el consumo y mantener la satisfacción y la fidelización?

2. Diseñar la producción ¿qué cultivo o cría? en la finca ¿dónde está y cómo es? Una finca no es igual si se diseña para 40 hogares consumidores estables y próximos de hortalizas (lo que requiere una gran diversidad de productos), que centrarse y especializarse en un par de productos, porque necesitaré cientos de personas consumidoras finales de mi producto, por ejemplo, pan, huevos, bollería o queso.

3. Una vez hechas las dos cosas, será aun bueno **pensar y dialogar con los consumidores y consumidoras** que se vinculen y fidelicen qué necesidades tienen que yo pueda producir, por ejemplo, hortalizas y además huevos semanales, o incluso suministrar buscando yo una persona proveedora de proximidad para completar pedidos.

Este modelo de agricultura muy enfocada a las necesidades de una comunidad se conoce como **ASC Agricultura Sostenida por la Comunidad** (CSA en inglés)

2.2. LOS PRINCIPIOS DE LA PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA

La **clave de la agroecología es la biodiversidad**, tanto en el cuidado del suelo y el modo de aportar materia orgánica, y microorganismos, o la diversidad del entorno, o de los cultivos, variedades, razas, o la complementariedad entre ganadería y agricultura. La clave de este modo de **gestionar la biodiversidad es entender cómo funcionan los ecosistemas, y aplicarlo al diseño de nuestro agrosistema alimentario**: nuestra finca, por pequeña que sea, que permita mejorar el entorno en que se encuentre, y sea regenerativa de la biodiversidad, sin afectar a la naturalidad del medio.

El sector ecológico certificado en Navarra ha llegado en 2021 a casi 100.000 ha de terreno, casi 1000 personas y pequeñas empresas produciendo y transformando, que permiten una cesta de la compra muy biodiversa: carnes de ave, cordero, vacuno, huevos, lácteos, cereales, pastas y pan, hortalizas y fruta, miel, legumbres. Una dieta realmente biodiversa, con un ecosistema de actores de la oferta (operadores) y de la demanda (restauración, consumidores/as finales) que sigue creciendo.

*Si quieres estar al día sobre los proyectos de producción ecológica certificada en Navarra, el **CPAEN** tiene un boletín de información y formación. Solo **en 2021 el sector eco en Navarra creció con 121 nuevos operadores.** ¿Te sumas?*

A partir del tipo de dieta que queremos ofrecer, y de la comunidad a la que queremos proveer de alimentos, y teniendo en cuenta la tierra disponible, podremos elegir los ámbitos de producción. La agroecología es diversificación de productos, y simplificación de canales. Los principales ámbitos de producción primaria agroecológica de acuerdo con la dieta, o los productos que mayoritariamente se consumen de modo agroecológico, y por los que se inician muchos consumidores son, por este orden:

- >> Horticultura
- >> Ganaderías (huevo, carne, leche)
- >> Fruticultura
- >> Legumbres y cereales en seco

Hay cinco principios que queremos destacar para que consideres a la hora de diseñar una finca y un agroecosistema de producción de alimentos:

BIODIVERSIDAD ECOLÓGICA. En las fincas agroecológicas no tienen monocultivos; deben coexistir varios cultivos u orientaciones productivas en una misma granja, con diferentes cultivos y variedades hortícolas o de frutales, y con especial atención a las variedades autóctonas, y a ser posible diferentes animales y producciones alimentarias.

- >> El **concepto de biodiversidad** también se refiere a los setos, arboledas, y a que el entorno de la finca sea lo más natural posible, y nuestro diseño permita naturalizarlo, para que puedan vivir insectos polinizadores, predadores, aves, que aporten salud a los cultivos y crías.
- >> La **selección de las variedades y la conservación de nuestras propias semillas** es importante. En horticultura y fruticultura además de contribuir a conservar las variedades tradicionales, y explicarlo en su caso a nuestra comunidad de consumo, es recomendable que cada agricultor y agricultora diseñe o conserve sus propias variedades.

En Navarra existe una **red de semillas** que te permitirá acceder a semillas autóctonas y conocer otros productores y productoras, y que te compromete a contribuir a mantener algunas variedades en tu finca y compartirla, intercambiarla, con otras fincas y productoras.

Pero en la producción agroecológica, no solo se conservan variedades tradicionales, es importante diseñar tus propias variedades o formas criollas, que se hibridarán y adaptarán en tu finca, ya sea de modo espontáneo o diseñado. Estas variedades criollas serán la expresión adaptativa de tu propia finca. Porque en la agroecología, no solo conservamos la biodiversidad, podemos crear nuevas variedades. En esta capacidad de diseño hay un amplio margen de adaptación al cambio climático. Los y las agricultoras-ganaderas más viables suelen combinar la capacidad de dar respuesta a la demanda de sus clientes, y mantener un ojo en el cuidado del suelo y la selección de sus plantas de cultivo.

Podemos diseñar nuestras propias variedades. **La biodiversidad no es solo conservar, también es combinar** y creatividad, así aumentamos la resiliencia de los cultivos.

REDUCIR LOS INSUMOS, PRODUCIR LO NECESARIO, Y REDUCIR LOS COSTES ECONÓMICOS Y ECOLÓGICOS.

Los **diseños agroecológicos** que implican diferentes productos, agrícolas y ganaderos, pensados para complementar fauna y flora, cultivos y animales, tienen la ventaja de **permitir reducir el uso y consumo de recursos externos** a la finca, **y reducir los costes económicos** al no necesitar comprar productos fuera. Así por ejemplo se pueden autoproducir aplicaciones para hacer frente a determinadas plagas, o el compost o los fertilizantes orgánicos sólidos o líquidos que requieran los cultivos. Esta autosuficiencia es parte de lo que con frecuencia valoran las comunidades consumidoras de productos agroecológicos, no solamente orgánicos. También nos permite explorar y cuidar la proximidad diseñando cultivos con más demanda para la venta directa local, o con solo un intermediario (a una tienda), permite mejorar los ingresos. La diversidad también incluye el ecosistema social en que nos insertamos con nuestra producción.

ROTACIÓN DE CULTIVOS. Dentro del gran epígrafe del manejo de la biodiversidad, en agricultura ecológica es **importante manejar la rotación de cultivos.**

La rotación **permite evitar el agotamiento de los recursos naturales** en una misma parcela, y reducir los riesgos de plagas y enfermedades que en general son específicas, es decir propias de una familia, para ello es importante diseñar la alternancia de cultivos entre diferentes familias, por ejemplo, alternar cereal (gramíneas) y legumbres (leguminosas), o en huerta entre (solanáceas) tomates, berenjenas o pepinos, y (liliáceas) ajos, cebollas y puerros.

FAMILIA	HORTALIZAS
UMBELIFERAS	Zanahoria, apio, perejil, hinojo, kuratú
QUENOPODIÁCEAS	Remolacha, acelga, espinaca
CRUCÍFERAS	Repollo, brócoli, coliflor, rebanito, berro, nabo, repollo colorado
CURCUBITÁCEAS	Calabaza, pepino, zapallo, zucchini, malón, sandía, porongo, zapallito, chucu
COMPOSITÁCEAS	Lechuga, escarola, achicoria, girasol, manzanilla, diente de león, ajenojo
LEGUMINOSAS	Poroto, arveja, chuma, soja, garbanzo, alfalfa, poroto manteca
SOLANÁCEAS	Patata, tomate, locote, berenjena
LILIÁCEAS	Cebolla, cebollita de verdeo, ajo, puerro, espárrago

FAMILIAS DE LAS HORTALIZAS

SOLANÁCEAS

patata, tomate, locote, berenjena



CURCUBITÁCEAS

Calabaza, pepino, calabacín, sandía, melón



CRUCÍFERAS

repollo, brócoli, col



LILIÁCEAS

Cebolla, ajo, puerro



LEGUMISOSAS

Chicharo, frijol, ejote



UMBELÍFERAS

Zanahoria, cilantro, apio



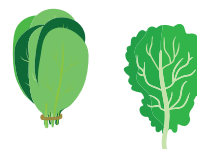
COMPUESTAS

Lechuga, alcahofa, rábano



QUENOPOIDÁCEAS

betabel, acelga, espinacas



COMBINACIÓN DE AGRICULTURA Y GANADERÍA. Para **favorecer el reciclaje de nutrientes de forma circular.** Podríamos considerar a priori que es agroecológica una finca o explotación sólo si se cierra el ciclo con agricultura y ganadería: “Sin ganadería no hay agroecología.” Si tienes una huerta, puede ser suficiente tener unas gallinas o cerdos para tu autoconsumo, que aporten nitrógeno de su estiércol y aprovechen la biomasa residual del huerto, o los biorresiduos de tu casa o de un comercio de confianza. Si tienes ganadería puede bastar con tener unos frutales o una huerta, o suministrar el estiércol a una persona agricultora próxima a cambio de algo de producto.

La horticultura y la fruticultura son especialmente interesantes para combinar con la cría de aves ponedoras o aves de corral, o con algunos cerdos, o cabras u ovejas que aprovechen la materia verde que no consumimos los humanos. O con un burro que pueda hacer algún trabajo de “tracción animal”. Pensar el efecto añadido de interés educativo que estos animales tendrán para las eventuales familias consumidoras.

PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD LOCAL. Tanto de las personas mayores, agricultas², que están produciendo en tu entorno, cuyo conocimiento es importante que conozcas y valores, tanto o más que los conocimientos técnicos o científicos de los manuales. Tendrás la responsabilidad de equilibrar saberes tradicionales y nuevas técnicas. Hay diferentes versiones de la agroecología: una, más esencialista y conservacionista y militante; otra, más pragmática y técnica.

Piensa también que el modelo que elijas determinará el tipo de consumidoras y consumidores con los que te podrás aliar. En la producción agroecológica el conocimiento y el diálogo con la naturaleza tiene la misma importancia que con la comunidad de personas y hogares o comercios con los que te entrelazas.

2. En el *manual de la Red de Municipios Agroecológicos TERRAE* se denomina *agricultas* a las personas que conservan la cultura agraria previa a las producciones industriales y que permiten recuperar el saber tradicional para integrarlo como referentes de eficiencia agroecológica en los nuevos emprendimientos que se realicen en esas mismas localidades. La sabiduría es contextual, cada pueblo tiene personas mayores agricultas

2.3. MODELOS DE NEGOCIO

CRICA

DESCRIPCIÓN INICIATIVA:

Sociedad Cooperativa Crica es una granja ecológica de vacas lecheras en Megeces (Valladolid). Con la leche de sus vacas elaboran artesanalmente una interesante variedad de productos lácteos en la propia granja (leche, quesos, yogures y nata). Los productos se venden en la tienda de la granja y también hacen distribución directa a grupos de consumo, tiendas y restaurantes

DESCRIPCIÓN ÁREA ESPECÍFICA: PRODUCCIÓN

En **Granja Crica** intentan cerrar toda la cadena de producción, y para ello, cultivan todo el alimento necesario para alimentar a las vacas, ordeñan y elaboran productos lácteos ecológicos en la quesería anexa a los pastos.

Además, la cooperativa también se encarga de comercializar sus propios productos, todo sostenido por 5 personas para 40 vacas, 80 has de tierra y la quesería. berenjenas o pepinos, y (liliáceas) ajos, cebollas y puerros.



CRICA (VALLADOLID)				
ALIANZAS Y COLABORADORES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTELA	SEGMENTACIÓN DE CLIENTELA
CAECYL - Consejo de Agricultura Ecológica de Cyl El sistema familiar	Manejo de la tierra + Manejo del ganado + Ordeño leche Elaboración de derivados lácteos Comercialización y atención al público + Aprovisionamiento RECURSOS CLAVE Pastos y obrador: 30-40 vacas de raza "pardo alpina", 80 has de tierra y la quesería El equipo humano: 5 personas socias de la cooperativa Espacio La Controba	Gran de vacas en extensivo, sin medicar y en ecológico Productos y derivados lácteos (leche, quesos, yogures y nata) Negocio familiar desde 1964 Agroecología para gestionar la tierra y el agua Permacultura para la edificación y la finca Autogeneración energética	Web con ecommerce (cuenta cliente) + contacto correo/telf RRSS (Fb) GoogleMaps CANALES DE DISTRIBUCIÓN Comercialización venta directa Granja compra in situ Distribución a grupos de consumo y distribuidoras del sector agroecológico Puntos fijos de venta en tiendas ecológicas de toda España	Vecinos de la zona y visitantes Ecologistas, vegetarianos... Entidades sociales del Estado Regalos y celebraciones Particulares - Venta física y directa - Venta con envío; toda España - Puntos de venta fijos en toda España Profesionales - HORECA - Distribuidoras eco - Tiendas bio y herbolarios
ESTRUCTURA DE VENTAS - INGRESOS		ESTRUCTURA JURÍDICO - FINANCIERA		
Derivados lácteos (leche, quesos, yogures y nata) Visitas guiadas con degustación Política de precios: dentro de los márgenes del sector		Crowdfunding con TRIODOS #somosleche FFJJ: Sociedad cooperativa		

2.3. MODELOS DE NEGOCIO

EL PUENTE VIEJO

DESCRIPCIÓN INICIATIVA:

El Puente Viejo es una pequeña empresa familiar dedicada al cultivo y la venta directa de verdura y fruta ecológica situada en Caparroso (Navarra).

DESCRIPCIÓN ÁREA ESPECÍFICA: PRODUCCIÓN

Certificados por **CPAEN**, es una de las iniciativas que suministra verdura al programa de comedores escolares ecológicos de Navarra. En su modelo de negocio han incluido el servicio de venta a domicilio en 24 horas.

EL PUENTE VIEJO (CAPARROSO)				
				
ALIANZAS Y COLABORADORES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTELA	SEGMENTACIÓN DE CLIENTELA
CPAEN El sistema familiar Grupo de Acción Local EDER Programa de comedores ecológicos en Navarra Ekoalde	Trabajo en huerta de hortaliza Repartos y envíos (semanales, quincenales o mensuales) Rotación de cultivos	Huerta ecológica en la Ribera navarra Verdura ecológica, de proximidad y venta directa Servicio a domicilio en 24h Cercanía y negocio familiar Cesta de la compra complementaria de varios productos ecológicos (fruta, legumbre, aceite...)	Web con ecommerce RRSS (Fb + Inst) GoogleMaps CANALES DE DISTRIBUCIÓN Envío a domicilio Llegan a todo el Estado español (zonificando por costes de envío)	B2B y B2C Profesionales; restauración, tiendas bio y herbolarios Particulares - Venta física: vecinos del pueblo y personas que visitan la zona - Venta con envío; toda España
ESTRUCTURA DE VENTAS - INGRESOS		ESTRUCTURA JURÍDICO - FINANCIERA		
Cestas de verduras ecológicas producidas en la finca Distribución de fruta y otros alimentos ecológicos Política de precios: dentro de los márgenes del sector		FFJJ: empresa familiar S.L.		

2.4. EJERCICIOS

¿TIENES TIERRA?, O LAS CLAVES PARA BUSCAR... ELECCIÓN DEL TERRENO.

- >> **¿De qué superficie dispongo o busco?**
- >> **¿Qué pendiente tiene? ¿está expuesta o orientada hacia: ¿norte o sur, este u oeste?** Describe esa tierra: usos actuales, localidad y comarca
- >> **¿Qué clima tiene?** Navarra es muy diversa climáticamente: valle atlántico, montaña o valles del interior pirenaico, prepirineo, zona media, ribera.
- >> **¿Sabés qué precipitaciones/lluvias caen al año?** Hay localidades en Baztan con más de 1000 l/m² al año, y otras en la ribera de apenas 300 l/m² al año que no permiten cultivos salvo con regadío.
- >> **¿Qué cultivos/aprovechamientos serán posibles en esa tierra?** Se suelen usar para secano los terrenos de la Navarra Media con precipitaciones entre 700 y 500 l/m² año, normalmente en el ámbito agroecológico para el cultivo de cereal y legumbres en alternancia. En Navarra hay un gran potencial para producir harinas panificables y legumbres (lentejas y garbanzos).

Si hay menos de 500 l/m² puede ser necesario disponer de riego, y orientarse a la horticultura.
- >> **¿Dispone de riego? ¿Qué caudal hay autorizado o es necesario para ese cultivo?** Si las lluvias superan los 800 l/m² al año es momento de plantearse algo de fruticultura o ganadería aprovechando los pastos naturales.
- >> **¿Qué cultivos o productos puedo/pienso producir?:** *¿Me orientaré a un cultivo o tipo de cultivo definido, o a diversificar haciendo de la finca un pequeño edén agroecológico?*
- >> **¿Qué perfil de consumidores me imagino?** *¿Familias en un entorno o comunidad escolar, tienda de barrio o de pueblo, crear un grupo de consumo en un centro de trabajo? ¿Qué tipo de suelo es, cuál es la naturaleza y estructura del suelo?* Que no sean muy arcillosos pues se encharcarán mal logrando pastos o cultivos. Con frecuencia será necesario enmendar con materia orgánica o arena los suelos dedicados a la horticultura.
- >> **¿Sabes el PH o el porcentaje de materia orgánica en el suelo?** Lo ideal es que el ph sea neutro, entre 6'5 y 7'5, y que tenga entre un 4 y un 6% de materia orgánica, la materia orgánica es la clave de la fertilidad orgánica, y ayuda a la salud de los cultivos.

3. TRANSFORMACIÓN ALIMENTARIA

3.1. INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS PARA DEFINIR NUESTRA ACTIVIDAD

La **transformación de alimentos es toda actividad que utiliza diferentes técnicas** (lavado, corte, cocinado, pasteurización, esterilización, congelación, fermentación, envasado...), **combinadas o no, para transformar alimentos frescos en alimentos transformados**, como, por ejemplo: albóndigas de carne de ternera sin cocinar, conserva de tomate frito, o el servicio de unos espaguetis cocidos con salsa de tomate en conserva.

El resultado de esa transformación alimentaría puede ser un alimento listo para el consumo o no:

Alimento listo para el consumo	Alimento no listo para el consumo
Alimento que puede ser ingerido sin necesidad de ninguna acción más. <i>Ejemplo: Una lasaña cocinada</i>	Alimento que necesita una acción más para ser ingerido. <i>Ejemplo: Unas croquetas sin freír</i>

Además, es muy importante **saber cuál es el ingrediente principal del producto**:

Mezcla de ingredientes	Ingredientes de procedencia no animal (NO POAS)	Ingredientes de procedencia animal (POAS)
<i>Ejemplo: Lasaña</i>	<i>Ejemplo: Tomate frito en conserva</i>	<i>Ejemplo: Asado de pierna de cordero envasado al vacío</i>

Según donde se consuma el alimento transformado podemos **dividir el sector de la transformación alimentaria en dos universos**:

>> El consumo en el hogar: Toda adquisición de alimentos orientado a aprovisionarse de alimentos para preparar en el hogar. Es muy importante no olvidar que también se venden alimentos transformados y listos para el consumo. Ejemplo: Supermercados- grandes superficies, comercio tradicional y/o venta online al consumidor online.

>> **El consumo fuera del hogar:** Toda adquisición de alimentos listos para el consumo, añadiendo un último procesamiento para el consumo directo. Ejemplo: Restaurante, bar,...

En los dos universos definidos, estamos hablando de lo que podemos llamar **distribución minorista, o comercio al por menor**. Es decir, donde la persona destinataria es el consumidor o la consumidora final. A diferencia de esto, la venta a terceros es la venta de estos alimentos transformados a otra empresa antes de llegar a la persona consumidora final. Por ejemplo: Un catering que da el servicio a un evento de una empresa que da de comer a las personas usuarias de una actividad. O un comercio que vende el tomate en conserva que ha hecho otra empresa.

Definir los ingredientes principales de tu producto, si es un alimento listo para el consumo o no y cómo lo vas a comercializar: a cliente final, a un tercero, o ambos, es el primer paso. A continuación, ponemos varios **ejemplos del territorio Navarro que participaron como experiencias inspiradoras en uno de los procesos formativos:**



3.2. CLAVES DE LA NORMATIVA HIGIÉNICO-SANITARIA Y LA ESPECIFICIDAD DE LA RESTAURACIÓN

Poner un alimento transformado en el mercado para su compraventa nos conforma como operador alimentario, una empresa alimentaria que lleva a cabo una actividad económica. Como empresa alimentaria tenemos la obligación de:

- >> Poner alimentos seguros en el mercado: Es decir, controlar el factor de peligro definido por el *Reglamento 178/2002*: *“todo agente biológico, químico o físico presente en un alimento (...) o toda condición biológica, química o física de un alimento (...) que pueda causar un efecto perjudicial para la salud.”*
- >> Ofrecer toda la información necesaria a las personas o entidades que compran. (Información definida en el *Reglamento 1169/2011* y el *Real Decreto 126/2015* relativo a la información alimentaria de los alimentos sin envasar para la venta al consumidor final)
- >> Asegurar la trazabilidad: *“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.”* (*Reglamento 178/2002*)



Para cumplir estos requerimientos tenemos diferentes herramientas como la: [Guía Básica de gestión de trazabilidad en el sector alimentario de Navarra. Subsector fabricación de otros productos alimenticios.](#)

Como ya avanzamos al principio, definir nuestro producto en alimento listo para el consumo o alimento no listo para el consumo, y cómo se va a comercializar: a cliente final o a un tercero, es clave para identificar la normativa que aplica a un negocio alimentario.

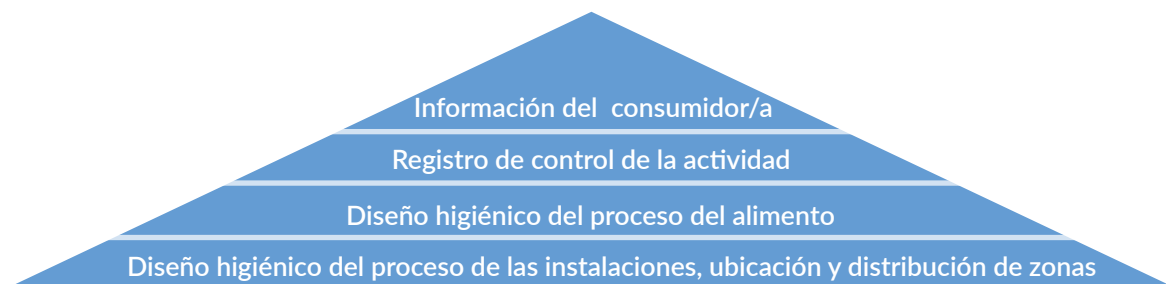
Toda empresa alimentaria, es un operador que tiene que estar registrado por el control oficial. Pero una actividad de venta directa requiere una inscripción en el registro autonómico y no en el Registro General sanitario de empresas alimentarias y alimentos. Este último es una base de datos de carácter estatal y pública. El objetivo de este registro es proteger la salud de la persona consumidora y facilitar el control a las autoridades competentes. El hecho de que la empresa alimentaria esté incluida en el registro autonómico o en el RGSEAA, no marca diferencias en cuanto a las garantías sanitarias de su producto. Esto está definido en el *Real Decreto 191/2011, de 18 de febrero*, sobre registro general de empresas alimentarias y alimentos, modificado por el *Real Decreto 682/2014*:

REGISTROS SANITARIOS AUTONÓMICOS

Las empresas y establecimientos alimentarios que no se inscriben en el RGSEAA (pero que quedarán registradas en el registro autonómico) son los que llevan a cabo las siguientes actividades:

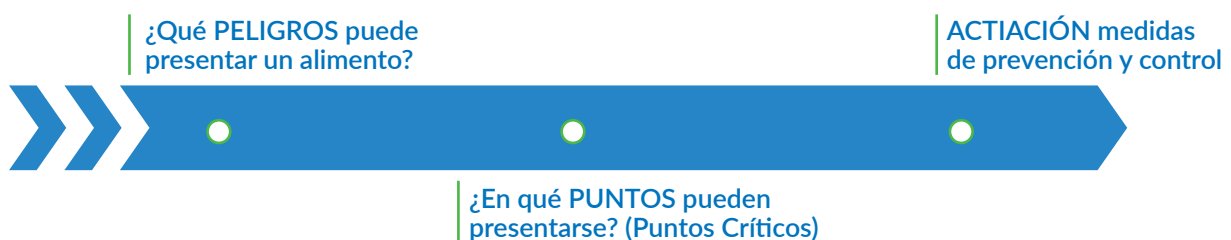
- >> Producción PRIMARIA
- >> Establecimientos con VENTA DIRECTA al consumidor
- >> Establecimientos que PREPARAN, VENDEN Y SIRVEN en el momento
- >> Comedores ESCOLARES Y DE EMPRESAS
- >> Empresas alimentarias de VENTA POR INTERNET si venden a la persona consumidora final
- >> Las empresas y establecimientos que se encuentren en alguna de estas excepciones podrán vender a otro establecimiento minorista (que venden también al cliente final) siempre y cuando sea una venta marginal.

Independientemente de esto, como hemos dicho, todo operador alimentario está obligado a cumplir la diferente regulación normativa entorno a:



En el Real Decreto 3484/2000, de 29 de diciembre, se establecen las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas y se aplica a: “Todas aquellas empresas de carácter público o privado, social o comercial, permanentes o temporales que lleven a cabo cualquiera de las siguientes actividades: elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, manipulación, **venta directa al consumidor, con o sin reparto a domicilio, en máquinas expendedoras o a terceros**, suministro, servicio e importación de comidas preparadas”.

El Real Decreto, además, **hace expresa la obligación de desarrollar y aplicar un sistema de autocontrol**. Proceso que consiste en la recopilación y evaluación de información sobre los peligros y las condiciones que los originan para decidir cuáles son importantes para la inocuidad de los alimentos. El Plan de autocontrol basado en el APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) consiste en IDENTIFICAR, EVALUAR y CONTROLAR los PELIGROS SIGNIFICATIVOS:



Para poder desarrollar este, podemos basarnos en las GPCH (guías de prácticas correctas de higiene) de cada sector cómo son las siguientes:

- >> La guía de buenas prácticas de higiene. Comercio minorista, comercio no sedentario y maquinas expendedoras del Gobierno de Navarra
- >> La guía de buenas prácticas de higiene en elaboración y servicios de comidas del Gobierno de Navarra

En el **RD 3484/2000** se define como comida preparada, toda aquella que puede presentarse: envasada o no, y dispuesta para su consumo, bien directamente, o bien tras un calentamiento o tratamiento culinario adicional. (artículo 2.)

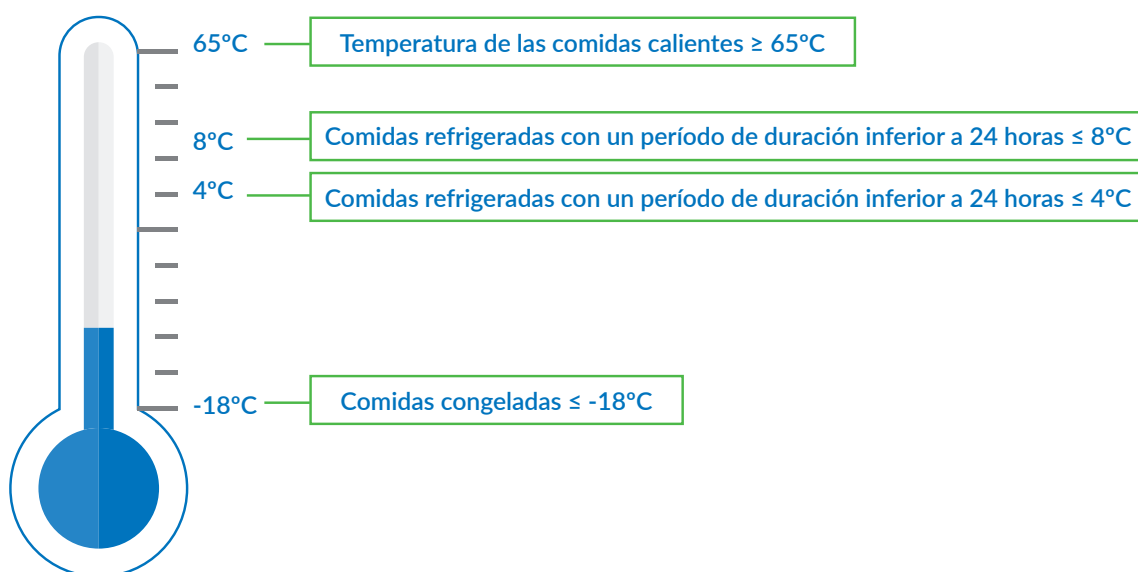
En su **artículo 3.** Establece las condiciones de los establecimientos, que se resumen a continuación:

- >> Poder acreditar al proveedor inmediato
- >> Los aparatos y útiles estarán fabricados con materiales resistentes a la corrosión, y fáciles de limpiar y desinfectar
- >> Dispondrá de equipos e instalaciones suficientes de conservación para materias primas, productos intermedios y finales, y que garanticen las debidas garantías sanitarias.
- >> Las zonas de elaboración, manipulación y envasado dispondrán cuando sea necesario lavamanos de acción no manual
- >> Se tendrá implantado un plan de limpieza y de control de plagas acorde a un análisis de peligros
- >> Los contenedores de distribución, como vajilla y cubiertos, serán higienizados con métodos mecánicos que aseguren una correcta limpieza e higienización.

También quedan definidas en su **artículo 6** los requisitos a cumplir de las comidas preparadas y que también sintetizamos a continuación:

- >> La recepción, selección y preparación de los alimentos siempre se realizará en un espacio diferente al de elaboración, siempre que sea posible. Si no en distinto momento y con una limpieza posterior.
- >> La descongelación se llevará a cabo en refrigeración. Y no se permite la recongelación de materias primas y elaboraciones ya descongeladas.
- >> La elaboración se realizará lo más próximo al consumo posible, salvo que esté destinado a ser conservado o congelado
- >> Estas elaboraciones dispuestas a ser conservadas serán sometidas a un enfriamiento lo más breve posible, de tal manera que se alcance 8°C en la parte central, para introducirlo a refrigeración.
- >> Las comidas se recalentarán a temperatura igual o superior a 65°C en el corazón del producto en el menor tiempo posible.

Las condiciones de almacenamiento, conservación, transporte y venta respectivamente se definen en el artículo 7, haciendo hincapié en las temperaturas obligatorias:



3.3. DISEÑO DE LA OFERTA GASTRONÓMICA DESDE CRITERIOS SOSTENIBLES

¿Pero qué significa que la sostenibilidad ocupe un eje central en la actividad de la transformación alimentaria?

La materia prima que vamos a utilizar, cómo y cuándo nos vamos a aprovisionar de la misma, es el elemento clave que introduce la sostenibilidad en nuestra oferta gastronómica. Elegir alimentos de temporada y un aprovisionamiento de Canal corto³ requiere revisar procesos y recursos:

- >> Planificación de ingredientes-alimentos por temporada en el diseño de la oferta
- >> Plan de aprovisionamiento
- >> Equipo humano y dotación

PLANIFICACIÓN DE INGREDIENTES-ALIMENTOS POR TEMPORADA EN EL DISEÑO DE LA OFERTA

Conocer el calendario de temporada de nuestro territorio, es uno de esos primeros pasos importantes a realizar. Introducir la sostenibilidad en tu despensa del restaurante o del obrador, significa darle paso a la vida, al ritmo de la naturaleza y sus tiempos, a la calidad del producto en su mejor momento. El diseño de la oferta gastronómica nace de la temporada y del conocimiento del producto, y no al revés. Por lo tanto, nuestra despensa se transforma: De una despensa homogénea y uniforme a una cambiante y perecedera.

³“una cadena de suministro formada por un número limitado de agentes económicos, comprometido con la cooperación, el desarrollo económico local y las relaciones socio-económicas entre productores y consumidores en un ámbito geográfico próximo” (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Estudio Canales Cortos de Comercialización en el Sector Agroalimentario. 2013. MAGRAMA.)

PLAN DE APROVISIONAMIENTO

Introducir temporada y hacer una compra de proximidad, requiere un **diseño planificado** para poder calcular las **necesidades de materia prima**. Y así poder establecer compromisos de compra con quienes producen en términos reales.

Si desde las cocinas hemos hecho nuestro trabajo de planificar las necesidades de materia prima, a continuación, toca **radiografiar la capacidad de almacenaje** que tenemos, para **establecer la periodicidad de abastecimiento** que necesitamos.

La **elección de proveedores** es mucho más que la negociación del precio, es la evaluación de la calidad, la logística de entregas y kilómetros que viaja el alimento o la capacidad de dar respuesta a nuestras necesidades. Apostar por canales cortos de aprovisionamiento supone un cambio de mentalidad: De comprar todo a todas horas minimizando el coste, a evaluar los recursos que se utilizan y el impacto de estos para obtener máxima calidad en nuestra oferta.

Llevar a cabo el **diseño de una oferta gastronómica sostenible** nos pone encima de la mesa la **necesidad de planificar y gestionar la actividad** con mayor eficiencia si cabe. Ya que el coste de materia prima aumentará, y requerirá una mayor planificación y gestión en las compras. Esto no es una cuestión menor. Por lo que recomendamos realizar una evaluación interna de la cualificación y conocimientos técnicos de los procedimientos de transformación alimentaria que vayamos a llevar a cabo. Así como de las herramientas de gestión necesarias para llevar a cabo una buena planificación de la actividad. Recomendaciones:

- >> Elaborar una lista de ingredientes-alimentos necesarios por temporada
- >> Rastreo de productoras y productores locales
- >> Elaborar escandallos de servicio y de elaboración-producto
- >> Introducir herramientas digitales de planificación de compras para introducir agilidad en el proceso

Escandallo de una elaboración	Escandallo de un servicio
Determinar los costes estándares de una elaboración	Determinar los costes estándares de las elaboraciones que lo componen: materia prima, personal...



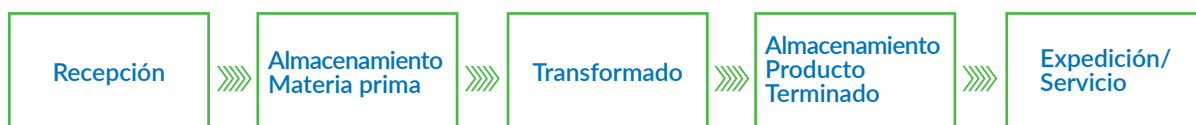
EQUIPO HUMANO Y DOTACIÓN

Introducir sostenibilidad en las despensas de los restaurantes y obradores es apostar por volver a cocinar productos de primera gama. Por ejemplo: cortar y limpiar acelgas en vez de abrir bolsas de acelgas congeladas.

Esto nos supone **revisar cómo tenemos dimensionado el equipo humano y la dotación**. Por ejemplo: *¿tenemos picas suficientes para limpiar las acelgas o las verduras? ¿Tenemos personal suficiente para poder limpiar y cortar los kilos necesarios de acelga?*

No es lo mismo la dotación y equipo humano de una cocina donde se trabaja con materia prima de 4º gama⁴ y 5º gama⁵, donde ensamblamos alimentos y regeneramos o realizamos la acción final. Que elaborar con materia prima de primera gama, fresca y sin procesar, toda la oferta gastronómica.

Para llevar a cabo esta evaluación se recomienda **realizar una descripción de los procesos mediante un diagrama de procesos** (visualización gráfica de cada paso) o tabla de procesos (recogida sistemática de la información de cada paso de manera consecutiva), para detectar los recursos necesarios.



En definitiva, la oferta gastronómica que diseñemos además de una determinada calidad contiene valores, parafraseando Carlo Petrini:

“Soy gastrónomo. No, no el zampón que no tiene sentido del límite y disfruta de un alimento sólo cuanto más abundante sea o cuanto más prohibido esté. No, no el necio entregado a los placeres de la mesa al cual le importa un bledo cómo haya llegado esa comida hasta allí... Desearía que la comida que tomo no prive de comida a otros en el mundo. Lo bueno es de todos, el placer es de todos, (...)” (Carlo Petrini. Bueno, limpio y justo. Polifemo. 2007).

3.4. EL DISEÑO DE LOS ESPACIOS DE PRODUCCIÓN, SU RACIONALIZACIÓN Y VIABILIDAD

El local donde se transforman los alimentos tiene que estar diseñado de forma higiénica, es decir que las condiciones del local evitan la contaminación microbiológica y la suciedad. La definición de los requisitos de las instalaciones depende del tipo de producto a elaborar, el volumen de este y la superficie necesaria.

Como ya hemos señalado en el Real Decreto 3484/2000, en su artículo 3 se establecen las condiciones de los establecimientos de restauración.

4. Un alimento que ya viene lavado, troceado y envasado

5. Un producto listo para el consumo o que necesita un último procesamiento.

Traemos aquí también otras dos referencias de interpretación de la norma de los requisitos definidos en el REG 852 y 853 que nos guían en las condiciones que tienen que cumplir las instalaciones dependiendo del tipo de actividad que realicemos:

- >> [Requisitos de las instalaciones de las industrias agroalimentarias. Interpretación de la legislación RG852. Gobierno de Navarra](#)
- >> [Requisitos de las instalaciones de las industrias agroalimentarias. Interpretación de la legislación RG853. Gobierno de Navarra](#)

Una de las **principales recomendaciones** es que las **instalaciones sigan el mismo orden del proceso de producción**. El mismo orden bajo el **principio de marcha adelante en el espacio o principio de marcha adelante en el tiempo**. Y estos principios son aplicables a: materia prima, productos, subproductos, embalajes y personal:

PRINCIPIO DE LA MARCHA ADELANTE EN EL **ESPACIO**:

Es la progresión continua de las operaciones en el espacio evitando que se crucen alimentos con diferentes grados de contaminación.

PRINCIPIO DE LA MARCHA ADELANTE EN EL **TIEMPO**:

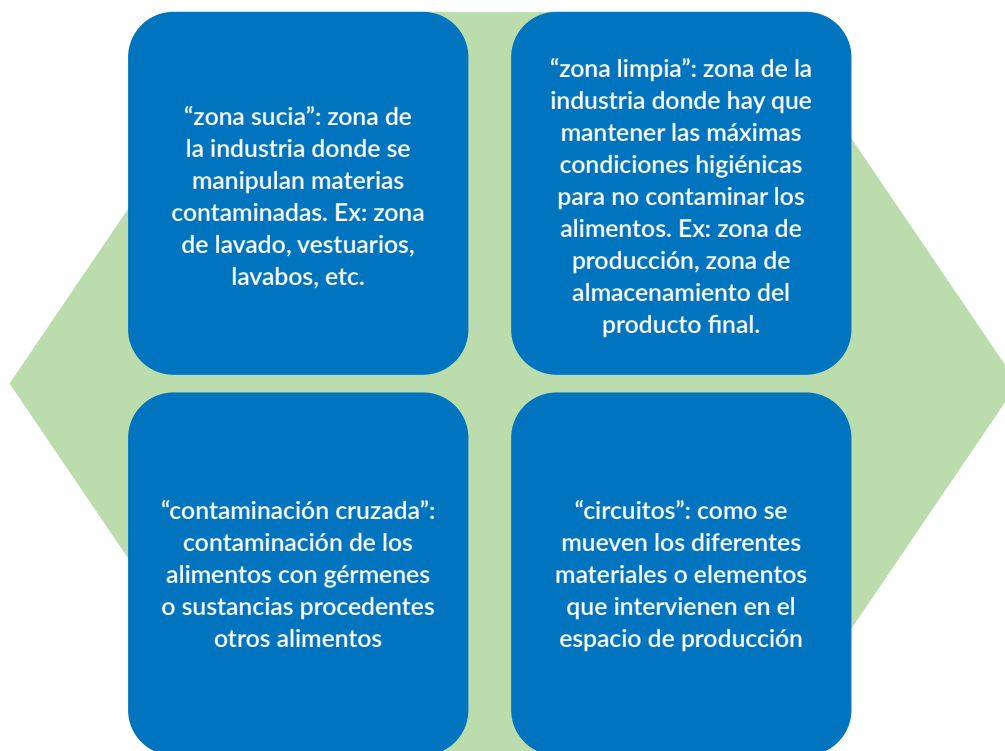
Es la progresión continua de las operaciones en el tiempo, en el mismo espacio mediada por una limpieza exhaustiva, evitando se crucen alimentos con diferentes grados de contaminación.

Estos principios **se aplican para controlar y diferenciar, zonas sucias de zonas limpias**, y que los **circuitos de todos los elementos que se mueven dentro del espacio de transformación alimentaria** no sean vectores de contaminación cruzada.

¿QUÉ SUPONE LA APLICACIÓN DE ESTOS CRITERIOS A UN PROYECTO DE EMPRENDIMIENTO?

En definitiva, **dar un salto estructural de la transformación doméstica a la profesionalización**, ya que la cocina o el obrador, se transforma en el tablero de juego, es la inversión necesaria para poder llevar a cabo la transformación de los alimentos.

El emprendimiento en negocios alimentarios requiere un espacio de diseño higiénico, que normalmente está acompañado de una inversión y que nos obliga a evaluar el potencial éxito del producto, cómo el potencial éxito del modelo de negocio. Ya que la viabilidad del negocio pasa por la evaluación de la inversión necesaria.



El comienzo de una actividad alimentaria, testearla antes de realizar la inversión en un obrador o cocina, tiene diferentes alternativas:

- >> Utilizar un **obrador compartido** ya existente o pensar en compartir el propio para compartir inversión.
- >> Utilizar un **proceso de maquila**.

Esto último sería pedir a una empresa que ya tiene instalaciones que nos produzca el producto para comercializarlo con nuestra marca. El proceso de maquila tiene mucha historia en el mundo empresarial y se utiliza en múltiples sectores: consiste en pagar un servicio de producción a otra empresa.

Los obradores compartidos sin embargo serían una herramienta para el testeado de proyectos emprendedores. Tanto si son de inversión pública o privada, como un modelo de vivero de empresa o como espacio de producción estable, el volumen y escalabilidad progresiva de la producción del proyecto se presentan como una posibilidad con un riesgo más “controlado”. Si bien entraña otros retos organizacionales, no menos importantes.

De cualquier manera, tan importante como diseñar la oferta gastronómica, es pensar en los recursos estructurales necesarios para llevarla a cabo. Para, en definitiva, evaluar cuánto tenemos que vender y qué capacidad productiva debemos tener para sostener la actividad.

Pensar en el espacio de producción nos aterriza a la realidad de la inversión, y la indispensable visión de la viabilidad necesaria.

3.5. MODELOS DE NEGOCIO

ARAMENDIA GOZOTEGIA

DESCRIPCIÓN INICIATIVA:

Aramendi Gozotegia fue una pastelería artesana que inició su actividad en 1898 primero como una fábrica de caramelos ubicada en Sangüesa, Navarra, y que ha cerrado en enero de 2022. En su modelo de negocio conjugaba el obrador con la venta directa, una pequeña parte de distribución y la cafetería con terraza.

DESCRIPCIÓN ÁREA ESPECÍFICA: TRANSFORMACIÓN

Llevaron a cabo transformación de productos de pastelería para la venta directa. Su producto estrella han sido los Barbos de hojaldre. Su producción principal se centró en tartas variadas, pastas de té y pasteles además de roscones y elaboraciones tradicional.



ARAMENDÍA GOZOTEGIA (SANGÜESA)

ALIANZAS Y COLABORADORES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTELA	SEGMENTACIÓN DE CLIENTELA
El sistema familiar Otros establecimientos del pueblo y la zona	Desarrollo de producto, recetas, I+D Cocina + cafetería + atención al público	Panadería artesanal Más de 100 años trabajando Oferta típica de la zona Cercanía y negocio familiar Horno artesanal con mostrador para atención al público y cafetería con terraza	Web NO, RRSS (Fb) GoogleMaps Fidelización diaria	Vecinos y vecinas del pueblo Personas que visitan la zona Personas que van de paso Regalos y celebraciones
	RECURSOS CLAVE		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	Obrador al 100% de su capacidad productiva Cafetería + mostrador El equipo humano: negocio familiar (5 pax trabajando) Local muy céntrico y visible		Local - take away Consumo en la cafetería Algo de distribución a Pamplona	
ESTRUCTURA DE VENTAS - INGRESOS		ESTRUCTURA JURÍDICO - FINANCIERA		
Pastelería Tarta Panadería Política de precios: dentro de los márgenes del sector		Crédito bancario para ampliación de cafetería FEJJ: Autónomo RETA		

3.5. MODELOS DE NEGOCIO

EL FOGÓN VERDE

DESCRIPCIÓN INICIATIVA:

El Fogón Verde es un conocido restaurante 100% agroecológico, vegetariano y cooperativo en el centro de Madrid.

DESCRIPCIÓN ÁREA ESPECÍFICA: TRANSFORMACIÓN

Cocinan exclusivamente alimentos de temporada, de cercanía y de calidad, producidos sin pesticidas y provenientes de proyectos locales (pueden presumir de conocer a quien ha cultivado cada uno de los ingredientes de sus platos). Sus menús son siempre vegetarianos, como elemento transformador a nivel individual y social (disminuye las emisiones de gases de efecto invernadero, respeta a los seres vivos y disminuye la presión sobre la agricultura).



EL FOGÓN VERDE (MADRID)

ALIANZAS Y COLABORADORES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTELA	SEGMENTACIÓN DE CLIENTELA
Red de Huertos agroecológicos de Madrid (UHAM)	Aprovisionamiento de materias primas agroecológicas	Restauración basada en la Agroecología	Web y RRSS (Fb, Tw, Inst)	Personas que visitan el centro
Bebidas elaboradas de cercanía	Adaptar menú a la estacionalidad	Economía Social y Solidaria	Tripadvisor	Vecinos y vecinas que viven en el centro
Apoyo de CYCLOS-Tangente	Servicio cocina	Vegetariano	Redes: REAS, Ecologistas en Acción	Ecologistas
REAS	RECURSOS CLAVE	Cercanía y Km 0	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Vegetarianos
	El equipo humano bajo la forma jurídica cooperativa	Las personas en el centro	Local	Entidades sociales y ambientalistas (celebraciones, encuentros)
	Local céntrico	Un negocio con valores	Take away	
	Ingredientes agroecológicos		Ciclomensajería (La Pájara)	
	Comunicación y redes sociales			
ESTRUCTURA DE VENTAS - INGRESOS		ESTRUCTURA JURÍDICO - FINANCIERA		
Menús diarios y Menús Fin de semana en restaurante		FFJJ: Sociedad cooperativa		
Comida para llevar envío última milla				
Política de precios: acorde a la media del sector HORECA bio				

3.6. EJERCICIOS

Comprender los conceptos descritos anteriormente es clave. La principal y primera tarea que se recomienda en un proyecto de emprendimiento de transformación alimentaria es definir adecuadamente la actividad, para determinar los productos o tipos de ventas, poder dibujar los procesos de transformación, así como entender la normativa que nos aplica. Para ello os recomendamos utilizar la guía: GUÍA PARA EMPRENDER EN NEGOCIOS DE ALIMENTACIÓN: DISEÑO DE PRODUCTO E INTRODUCCIÓN A LA NORMATIVA ALIMENTARIA

A continuación nos vamos a centrar en las preguntas necesarias a responder para aplicar un diseño sostenible de la oferta gastronómica:

EJERCICIO 1

PASO 1: APROVISIONAMIENTO: ¿TE HAS HECHO ESTAS PREGUNTAS?

- >> *¿Conoces la temporada de tus ingredientes?* Identifica el calendario de temporada de tus productos como herramienta de trabajo
- >> *¿Qué significa que los consuma fuera de temporada? ¿Cuántos kilómetros viajan tus alimentos hasta llegar a tu cocina?*
- >> *¿Quiénes van a ser tus proveedores o proveedoras?* Rastrea personas productoras- proveedoras de cercanía con sus precios y condiciones de aprovisionamiento
- >> *¿Cómo y de qué manera se producen los alimentos que vas a utilizar? ¿utilizan fitosanitarios? ¿Qué condiciones laborales tienen las personas que los producen?*

PASO 2: DISEÑO DE OFERTA GASTRONÓMICA: DEFINE EL TIPO DE VENTAS

- >> *¿Cuáles son los tipos de ventas: productos-servicios por los que va a pagar tu cliente?*
- >> *¿Qué precio le vas a poner a cada uno?*
- >> *¿Qué precio le ponen en el mercado?*

TIPO DE VENTA Y PRECIO

Tipo de venta 1: Ensaladas. 10 euros

Tipo de venta 2:

PASO 3. DISEÑO DE OFERTA GASTRONÓMICA: DEFINE LOS INGREDIENTES QUE LO COMPONEN POR TEMPORADA

TIPO DE VENTA	INGREDIENTES CUANDO HACE CALOR	INGREDIENTES CUANDO HACE FRÍO	INGREDIENTES QUE HAY TODO EL AÑO
Ensaladas	Tomate, pimiento, berenjena...	Repollo, naranja, escarola...	Cebolla, lechuga...

PASO 4. DISEÑO DE OFERTA GASTRONÓMICA: DEFINE LOS PLATOS

TIPO DE VENTA	INGREDIENTES CUANDO HACE FRÍO	INGREDIENTES QUE HAY TODO EL AÑO	OFERTA GASTRONÓMICA DE INVIERNO
Ensaladas	Repollo, naranja, escarola...	Cebolla, lechuga...	Ensalada de repollo con naranja y vinagreta de cítricos Ensalada de escarola y lechuga con Pera a la plancha

PASO 5. DISEÑO DE OFERTA GASTRONÓMICA: EVALUACIÓN DE COSTE DE MATERIA PRIMA

Antes de entrar a la definición de cada receta y cerrar la oferta, comprueba si es viable la utilización de esos ingredientes:

- >> *¿Qué precio kg tienen los ingredientes?*
- >> *¿Qué precio de venta al cliente va a tener cada tipo de venta?*
- >> *¿Se ajustan los costes de materia prima a los precios establecidos a los platos o menus? ¿Es un porcentaje que podemos asumir?*

4. LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN EN EL SECTOR AGROECOLÓGICO

4.1. ¿QUÉ SON LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN?

Es el medio por el cual hacemos llegar productos y servicios a la clientela a través de la venta.

En el proceso de emprendimiento, **la elección de los canales de comercialización es una de las claves para que nuestro proyecto sea sostenible en el tiempo.**

La elección de las mejores vías para vender nuestros productos/servicios la marcarán los diferentes perfiles de cliente que puedan demandar nuestros productos y servicios.

Por un lado, diferenciaremos entre tener de clientela a consumidores o consumidoras finales, y por otro al sector servicios (fruterías, tiendas locales, restaurantes, bares...)

Una vez determinamos la tipología de clientes, valoraremos los canales de venta teniendo en cuenta características como la edad, el género, la situación socioeconómica, la tecnología, los gustos... ya que marcarán cuáles son los medios por los que la clientela quiere recibir los productos/servicios que ofrecemos.

Es importante, a la hora de seleccionar los mejores canales de venta, **realizar también el análisis desde el punto de vista logístico** y también desde el de inversiones y gastos que generan.

Elementos de transporte, página web/tienda online, sistema de atención al público, sistemas de envío... marcarán no sólo el **canal de comercialización**, sino también la **sostenibilidad económica y ambiental del proyecto.**

Algunas preguntas para analizar los canales de venta más convenientes son:

- >> *¿Cuáles son las necesidades de tu clientela potencial?*
- >> *¿Cuáles son las tendencias de consumo?*
- >> *¿Cuáles son los canales de venta de proyectos similares al tuyo?*
- >> *¿Cuáles son los costes y recursos que necesitamos para afrontar los diferentes canales de venta disponibles?*
- >> *¿Cuál es la logística mínima viable para satisfacer a tu clientela?*

4.2. LOS CANALES DE VENTA EN LA AGROECOLOGÍA

La agroecología, como base de su propuesta, exige un equilibrio económico, ambiental y social en toda la cadena de valor (producción, transformación, comercialización y consumo).

Teniendo en cuenta este equilibrio, la venta de productos y servicios se plantea desde el enfoque de los canales cortos de comercialización.



¿Qué es un canal corto de comercialización?

Son canales de venta en el que la intermediación de productos y servicios se reduce como máximo a un agente entre quien produce y quien consume.

Un ejemplo sería un kilo de manzanas, que llega al consumidor o consumidora final, vía tienda local que se ha aprovisionado directamente de una productora de manzanas que pertenece a una cooperativa agraria.

4.3. LOS CANALES DE VENTA EN LA AGROECOLOGÍA

En cuanto al desarrollo de los canales de venta en canal corto, exponemos a continuación algunos ejemplos:

4.3.1. VENTA DIRECTA A LA PERSONA CONSUMIDORA FINAL:

Sistema de venta en el que las iniciativas de producción de alimentos venden sus productos directamente a la persona consumidora final, a través de:

a) Tienda física:

Ubicadas a pie de huerta, en el entorno donde está la producción agroecológica o en mercados de abastos, este clásico canal de venta sigue siendo una de las formas de comercialización más demandadas por la clientela que está preocupada por consumir este tipo de alimentos.

En cuanto a iniciativas que venden a pie de huerta, observamos interesantes innovaciones comerciales, con la generación de eventos mensuales que fidelicen a la clientela y generen comunidad en torno al proyecto. También existen iniciativas que ofrecen integrar al consumidor o consumidora en ciertas labores, que les permitan entender y acercarse a la producción de alimentos.

Algunos ejemplos de producciones agroecológicas que venden a través de este sistema:

- >> El puente viejo: <https://elpuenteviejo.es/ecotienda/>
- >> Biotrailla: <http://www.biotrailla.es/>
- >> Josenea: <https://www.josenea.bio/>
- >> Nuestras huertas: <https://www.nuestrahuertas.com/>
- >> Jauregia: <http://www.jauregia.net/>

b) Venta directa con envío a domicilio:

Este **canal de venta, cada vez más extendido**, y que tuvo un importante crecimiento a raíz de la crisis sanitaria, se sigue consolidando como una de las mejores alternativas para vender alimentos agroecológicos.

La **logística de envío** se suele realizar por dos vías:

- >> Reparto con vehículo propio.
- >> Envío por agencia de transporte.

Algunos ejemplos de producciones agroecológicas que venden a través de este sistema:

- >> Ekoalde: <https://www.ekoalde.org>
- >> Pan de Arguinariz: <https://www.pandearguinariz.com/>
- >> Ekolo: <https://www.ekolo.es>

c) Venta directa a grupos de consumo

Con cerca de 30 grupos de consumo en Navarra, esta modalidad de compra, está conformada por agrupaciones de personas que se unen bajo diferentes formatos y sistemas de gestión, organizándose para comprar productos de calidad directamente a productores y productoras de la zona.

Este sistema, es una gran oportunidad para la producción agroecológica, ya que le permite unificar, en un mismo espacio, a decenas de potenciales clientes interesados en producciones de cercanía, de calidad y ambientalmente sostenibles.



En la **página de la Red de Economía Alternativa y Solidaria de Navarra** tenemos a muchos de los grupos que se han conformado y que actualmente están vigentes.

Muchos de estos grupos acaban profesionalizando la gestión, la logística y el servicio, generando empleo y generando supermercados cooperativos.

d) Venta directa en mercados

Venta directa en puntos de venta físico estables (mercados municipales o mercados semanales / quincenales / mensuales), siendo estos espacios, normalmente de competencia pública.

El potencial de estos mercados **radica en su capacidad de generar sus propios canales de comunicación**, así como de ser un gran congregador de potenciales clientes de este tipo de alimentos.

En la mayor parte de los municipios tenemos un mercado semanal a pie de calle de productos alimenticios, que tienen un recorrido histórico.

También existen mercados temáticos, que tienen espacio para el sector de los alimentos.

Por otra parte, tenemos los mercados específicos de productos ecológicos, productos locales, km 0... Como ejemplos más importantes tenemos:

- >> Ekomercado de Iruña: <https://ekomercado.org/>
- >> Ecomercado de Córdoba: <http://ecomercado.com/>
- >> Ecomercado de Valladolid.

Estudiar bien los calendarios de los mercados, cuáles nos interesan por los perfiles de clientes, la logística y estructura que necesitamos, son fundamentales para hacer la elección de en qué mercados interesa participar.

e) Venta directa a través Plataformas de productores y productoras con centros de acopio

Agrupación de iniciativas de producción y transformación de alimentos sostenibles, que se unen para potenciar capacidades productivas, logísticas, comunicación, venta... dando además acceso a mercados más amplios y la reducción de costes.

Estas plataformas se consideran venta directa, ya que las iniciativas productivas son propietarias de estas plataformas.

Las formas jurídicas colectivas varían en función de la elección de las personas promotoras, siendo las más corrientes las de cooperativa o asociación.

Algunos ejemplos de estas plataformas son:

- >> Ekoalde: <https://www.ekoalde.org/es>
- >> Artzai-gazta: <https://www.artzai-gazta.eus/es/>
- >> Vallaecolid: <https://www.vallaecolid.es/>

4.3.2. VENTA A MINORISTAS

El desarrollo del tejido comercial de productos agroecológicos es una de las principales vías para llegar al consumidor y consumidora final. En todos los territorios, se está produciendo una ampliación de todo tipo de iniciativas que tienen como uno de sus principales objetivos, aprovisionarse de alimentos que llegan directamente de producciones de la zona.

Los canales más habituales son:

a) Tiendas ecológicas

Puntos de venta donde se comercializan productos ecológicos, principalmente alimentos certificados, para venta al consumidor y consumidora final.

Las tiendas ecológicas son **modelos de negocio que buscan prácticas respetuosas con el medio ambiente y el equilibrio ecológico** en general durante toda la cadena de valor, por lo que suelen optar, en primera instancia, por proveerse de productos de la zona y productos de temporada.

En Navarra actualmente hay identificadas más de **60 tiendas locales que venden productos ecológicos**. En la [web de alimentos ecológicos de Navarra](#) puedes ubicar muchas propuestas.

b) Fruterías y carnicerías locales

Tiendas de alimentos locales que venden al consumidor y consumidora final alimentos.

Este tipo de comercio, muy abundante, tiene mucha diversidad respecto a propuestas de alimentos que ofrecen, siendo un porcentaje significativo, los que ofrecen alimentos ecológicos de la zona.

Identificar este tipo de fruterías y carnicerías, nos permitirá ampliar enormemente nuestra potencial red de puntos de venta.

c) Herbolarios

Puntos de venta especializados en hierbas, plantas medicinales y productos derivados de estas, también acostumbran a vender alimentos agroecológicos y KM0.

Al ser un punto de venta muy usual en la mayor parte de los municipios, se conforma como un canal corto de comercialización muy potente para vender productos de alimentación agroecológica.

>> Biolibere: <https://www.biolibere.es/>
>> La Osa: <https://www.laosa.coop/>

d) Supermercados cooperativos

Este modelo, en el que los consumidores y consumidoras se integran como cooperativistas, **ofrece un enorme potencial de desarrollo de los canales cortos de comercialización**, integrando dentro de ellos, espacios de venta agroecológica y haciendo una gestión pormenorizada de productores y productoras que les permite, en la mayoría de las referencias, reducir al máximo la intermediación entre producción y consumo, siendo un canal de venta directa. Vemos cómo este modelo sigue creciendo en ciudades, permitiendo un sistema muy profesionalizado y de escala, que permite integrar a miles de personas consumidoras en torno a la filosofía de los canales cortos y la alimentación sostenible.

Muchos de estos supermercados, surgen de la profesionalización de grupos de consumo, como es el caso de Landare.

A nivel nacional tenemos ejemplos como:

- >> La garbanctia ecológica: <https://lagarbancitaecologica.org/>
- >> Biolibere: <https://www.biolibere.es/>
- >> La Osa: <https://www.laosa.coop/>

4.3.3. VENTA A CANAL HORECA (HOTELES, RESTAURACIÓN Y CATERING)

El **canal HORECA** no es ajeno a los cambios en los hábitos de consumo que se están produciendo en la sociedad, ni a la necesidad climática de cambiar el modelo de producción de alimentos.

Ante esta situación, observamos cómo **muchos negocios de la hostelería están integrando modelos de sostenibilidad** a través de la compra de alimentos km 0 y de temporada, gestión de residuos, reducción de plásticos de un solo uso...

Este canal de comercialización **ofrece grandes oportunidades a producciones agroecológicas de la zona**, por el crecimiento que está experimentando la hostelería sostenible, como por los potenciales a la hora de planificar producciones.

Este canal de comercialización, a su vez, se puede **abarcar desde la venta directa, llevando los alimentos desde finca o desde plataforma de productores y productoras**, o a través de la intermediación de un tercer agente.

En ese sentido, tenemos el **ejemplo de la asociación Anapeh (Asociación Navarra de Pequeña Empresa de Hostelería)** que agrega a empresas del sector hostelero, para facilitar el servicio de aprovisionamiento, y en el que tienen también filosofía de km 0.

Pamplona es la capital de la gastronomía sostenible gracias a la feria navarra GastroSummit, cuestión que hace ver el potencial que tiene este canal de comercialización, para los proyectos de producción de alimentos agroecológicos.



4.3.4. COMPRA PÚBLICA VERDE

La compra pública verde es una importante herramienta para lograr los compromisos medioambientales que tenemos como sociedad. La Comisión Europea la define como “un proceso por el cual las autoridades públicas tratan de adquirir mercancías, servicios y obras con un impacto medioambiental reducido durante su ciclo de vida, en comparación con el de las mercancías, servicios y obras con la misma función primaria que se adquirirían en su lugar”.

En el sector alimentario, la compra pública verde se refiere principalmente a aquella destinada a abastecer comedores públicos ya sean escuelas infantiles, colegios, residencias de mayores, centros de día... con alimentos sostenibles del territorio.

La adquisición de alimentos puede ser directa por parte de las autoridades públicas, o a través de la contratación de servicios de cocina o de catering con un pliego de condiciones de sostenibilidad.

Este canal de ventas, que tiene un enorme potencial, tiene como uno de sus principales beneficios la generación de calendarios de producción y los compromisos de compra con productoras y productores locales de alimentos agroecológicos.

La compra pública verde, tiene como principal reto, la capacidad de abastecimiento, ya que las necesidades de insumo alimentarios para abastecer los comedores públicos son elevadas. Este reto, también ofrece grandes oportunidades para el asociacionismo y el cooperativismo agrícola, así como la generación de centrales de acopio bajo la titularidad de plataformas que aglutinan a personas productoras locales.

Un ejemplo lo tenemos con la **decisión del Gobierno de Navarra de abastecer los comedores públicos de alimentos ecológicos, y preferiblemente de producción local**, que durante el año 2021 alimentó a 12.000 niñas y niños aproximadamente, siendo el proveedor principal Ekoalde, una iniciativa asociativa que congrega a 68 productores y productoras de alimentos agroecológicos.

Esta simbiosis entre la compra pública verde y la producción asociativa de alimentos agroecológicos, está generando un impacto muy positivo a todos los niveles, mejorando la alimentación en los centros de educación pública, generando empleo, redes de economía social y contribuyendo a la transición energética.

4.3.5. OBRADORES DE ALIMENTACIÓN E INDUSTRIA ALIMENTARIA ECOLÓGICA

La transformación de alimentos agroecológicos, es otro canal de comercialización importante con mucho potencial de desarrollo.

Cada vez hay más industrias alimentarias que están dando pasos hacia la transformación ecológica, transitando con la totalidad de su producción, o generando líneas de productos ecológicos.

También está **creciendo el número de iniciativas emprendedoras de transformación de alimentos ecológicos**, para abastecer un mercado con una clara tendencia a consumir cada vez más, productos de calidad que cuidan de las personas y del planeta.

La Asociación de Empresas de Agricultura Ecológica de Navarra, que tiene actualmente a más de 50 asociados, incluye a muchas empresas de transformación cárnica, láctea, hortícola, frutícola, cerealística, apícola, avícola... ofreciendo una visión del potencial canal de comercialización que ofrece para la agroecología este canal de comercialización.

4.3.6. MODELO CSA: AGRICULTURA SOSTENIDA POR LA COMUNIDAD.

Bajo el **modelo de asociación o cooperativa**, las CSAs proponen un **modelo de integración total entre producción y consumo**, siendo las **personas consumidoras** (la comunidad) quienes **se hacen cargo de la producción** de alimentos, a través de la contratación de agricultores y agricultoras, con los que planifican las necesidades alimentarias y de producción de la comunidad que conforman.

Participan activamente en la producción y logística de distribución, a través del voluntariado, teniendo como modelos la recogida en centro o la distribución a domicilio.

Las CSAs, además de integrar producción y consumo, también tienen la línea clásica de trabajo de los grupos de consumo, en el que se organizan para comprar a productores y productoras de alimentos de la zona para abastecerse de todo aquello que no pueden producir.

En Navarra tenemos este modelo integrado en ecoaldeas como Arterra Bizimodu con la CSA Baratzan Blai. Este sistema, con un gran potencial de desarrollo y muy integrado en países como Brasil o Argentina, ofrece grandes oportunidades como canal corto de consumo para el desarrollo de la agroecología.

Otros ejemplos que tenemos en el estado son:

>> CSA Vega del Jarama: <https://csavegadejarama.org/>

>> CSA Zarzalejo: <http://zarzalejoentransicion.blogspot.com/>

4.4. MODELOS DE NEGOCIO

LA SAZÓN

DESCRIPCIÓN INICIATIVA:

La Sazón es la unión de varios proyectos productores de verdura ecológica del Alto Aragón a través de una cooperativa.

DESCRIPCIÓN ÁREA ESPECÍFICA: COMERCIALIZACIÓN

Con la cooperativa ponen en común la planificación de cultivos para cada temporada, pudiendo adaptar en términos de producción lo que mejor se da en cada lugar. A través de la cooperativa también hacen comercialización conjunta. De esta manera unifican puestos de venta en mercados agroecológicos, zonifican la distribución y consiguen abarcar más territorio al que poder vender.

COOPERATIVA LA SAZÓN (HUESCA)				
Mercados agroecológicos de Aragón Red de Semillas de Aragón CAAE- Consejo Aragonés de Agricultura Ecológica REAS y Mercado Social Aragón Aragón Agroecológico (AHSA)	Coordinación de cultivos y distribución interna Trabajo en huerta de hortaliza Repartos y envíos (semanales, quincenales o mensuales)	Cooperativa de producción y comercialización conjunta de varias huertas agroecológicas Verdura ecológica de proximidad y venta directa Variedades locales Huertas asociadas - Alberto Ruíz (A Chordiga, Huesca) - Ramón Aljibe (Bierge) - Félix Ballarín (Sariñena) - Nico Abadías (Capdesaso) - Luis Arilla (Ibieca) - Diego Aso (Abena)	Web + contacto y pedidos por correo electrónico/telf RRSS (Fb) GoogleMaps CANALES DE DISTRIBUCIÓN Grupos de consumo Profesionales y HORECA Envío de cartas a domicilio	Habitantes del norte y centro aragonés Ecologistas, vegetarianos... Personas que visitan mercados agroecológicos de Aragón Entidades sociales y ambientalistas del territorio Tiendas y establecimientos relacionados con alimentación sostenible (restauración, tiendas bio y herbolarios) Particulares - Venta física en huerta - Venta con envío de cestas
ESTRUCTURA DE VENTAS - INGRESOS			ESTRUCTURA JURÍDICO - FINANCIERA	
Cestas de verduras ecológicas producidas en las fincas			FFJJ: Cooperativa de primer grado	
Política de precios: dentro de los márgenes del sector, por debajo del precio medio de venta				

4.4. MODELOS DE NEGOCIO

ONDALANKOOPI

DESCRIPCIÓN INICIATIVA:

Proyecto cooperativo navarro que pretende generar una comunidad de personas preocupadas por la alimentación sostenible, de calidad, de temporada y de km.0. Su modelo de negocio se basa en la producción de productos agroalimentarios, en la venta de productos ecológicos de terceros/as del territorio y en la elaboración de platos preparados ecológicos a distribuir entre la comunidad.

DESCRIPCIÓN ÁREA ESPECÍFICA: COMERCIALIZACIÓN

En cuanto a la distribución para personas y grupos de consumo, consiguen aglutinar un catálogo de más de

400 productos ecológicos y de proximidad de manera que permite escalar los modelos de consumo responsable.

En cuanto a los platos preparados de temporada a modo de menús, han conseguido tener varios puntos de distribución muy bien repartidos por la geografía de la zona Media de Navarra.



ONDALANKOOP (NAVARRA)

ALIANZAS Y COLABORADORES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTELA	SEGMENTACIÓN DE CLIENTELA
La comunidad de Ondalankides Navarra Ecológica Ekoalde, Goiener, Izarkom Olatukoop Ekhilur	Cultivo comunitario de varias huertas de Navarra Cocina de menús semanales Aprovisionamiento y distribución de producto y menús RECURSOS CLAVE Cocina en Burlada Varias huertas El equipo humano; basado en la confianza Local céntrico + puntos de distribución en pueblos	Grupo de consumo que escala el modelo con acceso a catálogo de productos ecológicos de iniciativas locales Platos preparados de temporada, de calidad y ecológicos a modo de menú semanal a elegir Microcooperativa de la Economía Social navarra Comunidad de Ondalankides que quieren comer bien a un buen precio, ahorrando tiempo y dinero. Al consumir productos locales saludables, nuestra comunidad sitúa en el centro la salud y la vida, así como la de nuestros pueblos y barrios	Web + contacto y pedidos por correo electrónico/teléfono RRSS (Fb, Inst, Tw) GoogleMaps CANALES DE DISTRIBUCIÓN Varios puntos de recogida en toda la geografía del centro de Navarra Local + take away	Familias trabajadoras con poco tiempo para cocinar Personas solteras o estudiantes con poca maña en la cocina Vecinos y vecinas de las zonas donde están las huertas Personas cuidadoras con poco tiempo/energía disponible
ESTRUCTURA DE VENTAS - INGRESOS		ESTRUCTURA JURÍDICO - FINANCIERA		
Productos y cestas de productos ecológicos, de temporada y km 0 Menús y platos preparados Política de precios: dentro de los márgenes del sector		Crowdfunding FFJJ: Microcooperativa		

4.5. EJERCICIOS

EJERCICIO 1

En base a los canales de comercialización expuestos, *¿cuáles crees que son los que mejor se adaptan a los diferentes perfiles de clientes que tiene tu proyecto?* Explica los motivos.

EJERCICIO 2

Toca pensar en la infraestructura, *¿Qué necesitas para poder vender en esos canales de comercialización?* Piensa en espacios físicos, espacios online, cómo se realizarán los envíos, atención al público...

EJERCICIO 3

¿Qué opinas de las plataformas colectivas como los grupos de consumo o los supermercados cooperativos?

EJERCICIO 4

¿Te integrarías en una plataforma de productores o una cooperativa de distribución? Analiza los posibles pros y contras.

EJERCICIO 5

Identifica al menos, 3 experiencias estatales de proyectos similares a tu idea, y expón sus canales de comercialización y su manera de comunicar.



5. CONCLUSIONES

La **agroecología** es ante todo un movimiento cultural. **Una transición en la que participa toda la cadena de valor**, desde el productor hasta el consumidor final, pasando por los eslabones de transformación, distribución y restauración en su caso.

Una apuesta global ante el visible deterioro del planeta a la que las instituciones europeas y por ende sus países miembros se están sumando. El Pacto Verde Europeo y su conocida estrategia “de la Granja a la Mesa” se plantean reducir el uso de pesticidas en un 50%, aumentar la fertilización orgánica en un 50%, y alcanzar una superficie agrícola y ganadera certificada ecológica del 25% en 2050.

La compra pública verde es también una importante herramienta para lograr los compromisos medioambientales que tenemos como sociedad. La Comisión Europea la define como “un proceso por el cual las autoridades públicas tratan de adquirir mercancías, servicios y obras con un impacto medioambiental reducido durante su ciclo de vida, en comparación con el de las mercancías, servicios y obras con la misma función primaria que se adquirirían en su lugar”.

Un ejemplo lo tenemos con la decisión del Gobierno de Navarra de abastecer los comedores públicos de alimentos ecológicos, y preferiblemente de producción local, que durante el año 2021 alimentó a 12.000 niñas y niños aproximadamente, siendo el proveedor principal Ekoalde, una iniciativa asociativa que congrega a 68 productores y productoras de alimentos agroecológicos.

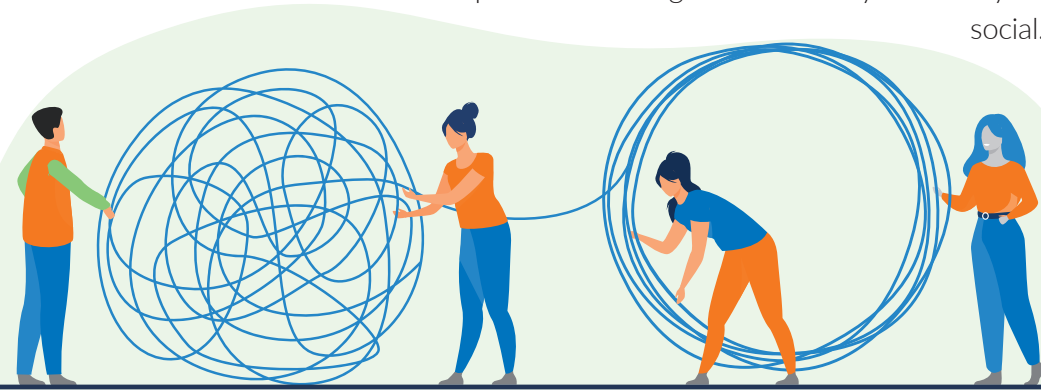
Pero no solo las instituciones apuestan por este cambio global, somos **los consumidores, decidiendo nuestro modelo de consumo, nuestra forma de organizar la dieta, los mayores protagonistas de este movimiento cultural.** El mercado de alimentos ecológicos en Europa se expande con rapidez, con crecimientos sostenidos de más del 10% anual. Dato que evidencia la importancia de este movimiento entre los consumidores europeos.

Con un mercado en expansión, aparece un nuevo nicho de empleo. Desde la perspectiva del autoempleo, ligado a la producción, pero también al resto de la cadena de valor que hemos analizado en esta guía. Para emprender en el sector agroecológico se pueden producir alimentos, o simplemente proponerse ayudar a cambiar de dieta a grupos de personas, actuando como intermediario entre productoras diferentes y grupos de personas o colectividades. **Hay nicho de oportunidad para lo que podríamos considerar personas dinamizadoras de mercados agroecológicos locales,** para repensar las cadenas de suministro o para trabajar en la hostelería con enfoque agroecológico.

Son **variados los modelos de negocio de éxito que se han presentado a lo largo de la guía,** muestra de que el emprendimiento desde este enfoque es posible. Únicamente debemos tomar en consideración que la agroecología, como base de su propuesta, exige un equilibrio económico, ambiental y social en toda la cadena de valor (producción, transformación, comercialización y consumo).

El horizonte de la agroecología es reconstruir sistemas alimentarios ecológicos de proximidad, regenerando ecosistemas y paisajes agrarios, suelo y acuíferos, creando oportunidades de empleo y emprendimiento agroalimentario y contribuyendo a la inserción laboral y social.

Y para lograr este objetivo todas las personas tenemos un papel determinante como clientes, libres para elegir nuestro modelo de consumo.



**VIVES
EMPRENDE**  **ACCIÓN
CONTRA EL
HAMBRE**

GUÍA PARA EMPRENDER EN EL SECTOR AGRO-ECOLÓGICO



FINANCIAN