



EINATECA AGROECOLÒGICA

Jornada Einateca 10 de junio de 2021

Tarifas en distribución agroecológica

¿Cómo establecemos precios a la distribución entre productoras asociadas y diferentes clientes? ¿Cómo calculamos el precio del transporte y lo repercutimos en el precio del producto agroecológico?

En el marco del proyecto [Einateca](#), se realizó una jornada en la cual Jon Garai, de Ekoalde y Carmen Cuéllar de Madrid Km0 nos explicaron su experiencia. Posteriormente hubo una ronda de preguntas, y comentarios por parte de las personas asistentes.

El vídeo de la jornada puede encontrarse [aquí](#).

Presentación

La jornada se enmarca dentro del proyecto Einateca. Einateca agroecológica pretende apoyar la creación de herramientas colectivas para las redes agroecológicas del territorio catalán. Es una iniciativa de Arran de terra, L'Aresta y Pam a Pam. Hay tres ejes de trabajo: 1) distribución agroecológica, con especial énfasis en el fortalecimiento de los proyectos que ya están en marcha y la promoción de la intercooperación de los nodos territoriales; 2) apoyo a la visibilización de las redes agroecológicas, la comunicación y la generación de apoyo mutuo entre las redes y 3) acercamiento entre la economía social y solidaria y la agroecología.

Madrid Kmo

Se trata de una cooperativa fundada en 2018 por productores/as pensada para dar respuesta conjunta al suministro de la ciudad de Madrid, que es muy complicado.

El proyecto nace de una serie de encuentros en el marco de una iniciativa del ayuntamiento de dinamización agroecológica. La gestación duró un par de años y luego se constituyeron en cooperativa. En la actualidad lo conforman 4 entidades socias (al principio había 2 más). También se da servicio a 20 entidades del entorno agroecológico de la Comunidad de Madrid. Han alquilado una nave en Villaverde a 8km del centro y tienen 5 empleados/as.

La cooperativa da servicio a precio de coste a los proyectos socios y prestan servicios con una tarifa comercial al entorno agroecológico de Madrid. Ofrecen servicios de almacenamiento en frío y seco, espacio para realización de preparación de pedidos hasta el reparto (guardando cadena de frío cuando sea necesario (p.ej: queserías)), servicio de picking, servicio de transporte refrigerado en la Comunidad de Madrid (no sólo en la ciudad) y punto abierto para la recogida de pedidos de terceros. También tienen espacio de coworking. Se ofrece un servicio mucho más cuidado que otras empresas de transporte grande que no trabajan con cuidado los productos porque ellas mismas son productoras artesanas.

Este doble rol como centro logístico y de productoras es difícil de combinar ya que como productora te interesa un precios bajo porque los márgenes ya son muy justo pero como centro logístico necesitas garantizar la viabilidad económica del proyecto, quieres pagar nóminas dignas, tienes que pagar un alquiler.... Hay que equilibrar los dos roles en el sistema de tarifas. Cobran lo mismo por recoger que por entregar producto.

Sólo han obtenido financiación externa de un crowdfunding. Es duro a nivel económico, pero también les fortalece porque tienen independencia total.

Establecimiento de tarifas

Los proyectos socios pagan un consumo mínimo, no una cuota. Esto te garantiza un ingreso mínimo para gastos fijos. Pones una cantidad fija y se te van descontando los servicios. El consumo mínimo es ponderado por volumen, nº de metros que se ocupan, uso medio que hace, etc. A cambio, los socios, una vez conseguido el consumo mínimo tienen un descuento del 20% sobre la tarifa de servicios, que representa más o menos el precio de coste. Es un incentivo que ayuda a incorporar nuevos socios.. Siendo socio también tienen otras obligaciones como implicarse en el espacio o participar en las asambleas.

En cuanto a las tarifas, han intentado ser competitivos/as sólo en una tramo concreto del servicio, el reparto. Han estandarizado un tipo de reparto (reparto en 48 horas, hasta 50 kg volumétricos y 50 km del centro de Madrid). A partir de ahí trabajan con suplementos para producto en frío, urgencia, por km o kg extra. En las tarifas de logística convencional todo esto se invisibiliza, todo es gratis y las cosas aparecen "por arte de magia". Si lo quieres urgente, hay que pagarlo, esto no se puede obviar.

También tienen una tarifa para repartos agrupados a grupos de consumo. Cobran 25€ por el reparto de varios productores a cada grupo de consumo. Y los/as productores/as pagan esta cantidad entre todos/as pero en función del valor que están transportando

(ej: las carnes pagan más porque es un producto más caro).

Los/as productores/as pagan entre un 6 y 10% del precio del producto que transportan. Consideramos que por encima de esta cantidad dejarían de usar el servicio porque no se lo pueden permitir.

Son flexibles e intentan encontrar soluciones a las diferentes casuísticas. Tienen una tarifa general a la que recurrir para negociar (lo que te cuesta hacer las cosas) y a partir de ahí negociar.

Ekoalde

Es un centro de gestión integral agroecológica como aportación al sistema alimentario en Navarra. Se sitúan en el centro: no ponen el contacto cliente con productor, sino que Ekoalde es una asociación creada por las productoras agroecológicas de Navarra, comprándoles a ellas el producto y vendiéndolo al cliente. Sólo se vende el producto propio y se compra a productores/as en base al pedido del cliente.

Hacen una aportación social a la población navarra, hecho que les distingue de otros proyectos de distribución. No sólo se trata de comercializar y distribuir productos.

Se pueden distinguir varias fases del proyecto:

Fase 1. Definición de proyecto. Empezó con 55 productoras de Navarra. Ahora son 72 asociados/as. Son asociación sin ánimo de lucro, no cooperativa. La decisión se tomó porque se habían creado cooperativas que no habían funcionado bien y no se podía abordar con un capital muy grande por parte de las asociadas y porque desde la administración pública de Navarra se estaba apostando por el producto agroecológico y pensaban que con esta forma jurídica sería más fácil y clara la relación.

Se ubicó en un espacio logístico cedido por la comunidad de Navarra con un coste muy bajo y tuvieron el apoyo de una subvención de Desarrollo Rural UE y Navarra. Tuvieron 2 personas asalariadas durante un año y medio y les facilitó la compra de las herramientas iniciales.

Fase 2. Puesta en marcha. Hay un período participativo en el cual las productoras expresaban sus necesidades. Cada productora tiene sus canales de venta y Ekoalde es un canal más, no exclusivo. Tienen unos 800 productos, de todas las familias. Al principio hacían gestión integral de pedidos parecido al de Madrid Kmo pero no funcionó. Ekoalde ahora es el paraguas; el productor factura a Ekoalde y el cliente compra a Ekoalde. Por otra parte hacen servicio de almacenaje, logística, distribución, planificaciones productivas,... En Ekoalde no estocan pero tienen algo de género bajo depósito (producto seco).

Fase 3. Redefinición (diciembre 2019-principios 2020). Ekoalde se independiza económicamente. Esta etapa se dio justo antes del COVID y conllevó una redefinición del proyecto. En la fase anterior de ayudas no se había definido suficientemente el proyecto. ¿Qué somos? ¿Qué tipo de servicio vamos a dar? ¿Qué canales de venta? Se hizo un modelo de negocio claro, con una hoja de ruta de cara a 5-10 años.

Fase 4. Afianzamiento del proyecto (fase actual). En el año 2020 las cuentas no salieron como les gustaría. El año había sido difícil pero se tenía que mejorar la eficiencia, las

cuentas, etc...

Actualmente se encuentran con varios retos:

1. Viabilidad y sostenibilidad: equilibrio financiero. El primer cuatrimestre 2021 han empezado a ser rentables, una vez han puesto en marcha todos los canales y tarifas.
2. Afianzar el proyecto y modelo. Tienen que invertir en herramientas. Al principio subvencionaron casi todo pero ahora es importante poder invertir por si mismos.
3. Trabajar alianzas. Hay que definir los ejes de comercialización: en 2020 afianzaron las tiendas (es el canal más importante, que se disparó con la pandemia, y es la tarifa que tienen más barata). Tienen un segundo canal de venta a particulares y se abrió una tienda on-line (que se creó cuando otros canales estaban cerrados). No obstante, es un canal que tiene muchas incidencias. El tercer canal es el de restauración colectiva y ahora están apostando por él. Están cogiendo experiencia. Creen que el canal horeca es muy importante socialmente y Ekoalde es una empresa social y creen que están "jugando en otra liga" gracias a que Ekoalde es el canal "prioritario" por muchos proyectos de restauración social colectiva como son los comedores escolares, fábricas o hospitales. Es una gran oportunidad para Ekoalde para situarse en ese espacio y reciben apoyo de la administración, que está muy interesada en promocionar la alimentación sostenible en estos espacios. La previsión es crecer por 3 ó 4 este canal.
4. Potenciar imagen y accesibilidad. Hay que diferenciarse de la distribución y comercialización convencional. No podemos competir en precio ni capacidad logística sino en otro tipo de criterios. Necesitan trabajar alianzas con administración y proyectos del territorio para facilitar la estructuración del sector ecológico en Navarra. Se están empezando a agrupar (por ejemplo, el sector de la legumbre).

Establecimiento de tarifas

La definición de tarifas viene de los costes totales de Ekoalde (costes habituales de personal, espacio, márgenes entre venta y compra y márgenes de transporte). Había dos opciones: o subes los precios o volúmenes de negocio. Por suerte Ekoalde está aumentando el volumen de negocio, lo que da la capacidad de abordar el debate de una manera más tranquila.

En cuanto a las tarifas con los/as productores/as:

El precio siempre lo pone el/la productor/a, no se negocia. Lo que se negocia es el margen de Ekoalde. Antes el productor hacía todo, ahora Ekoalde hace la parte de distribución de su producto.

Inicialmente el margen era el mismo para todo tipo de producto. Ahora depende del tipo de producto. El margen actual es pequeño, no supera el 15-20%. Si no hubieran aumentado volumen hubieran tenido que subir al 24% el margen de venta, que es muy alto. Hay diferentes estrategias:

- a. Establecen tarifas de compra con productor por familia de productos. El que ha subido es el hortícola, los demás no. Los hortícolas son complejos, tienen mucha variación de precio.
- b. Por canales de venta. En restauración colectiva han tenido que acordar precios únicos

mediante talleres. Han buscado un margen mayor para Ekoalde porque el precio con restauración colectiva suele estar por debajo que otros canales porque el volumen es mayor. El precio es justo pero concretado en el tiempo, a un año vista (hacen acuerdos anuales). Esto permite la planificación de la huerta, por ejemplo. Da seguridad a la parte productora, pero también a Ekoalde. Si la parte productiva cae, cae todo. Han pasado a un 21,2-21,5% de margen, que ha permitido equilibrar cuentas. En distribución convencional no está a menos del 30% de lo que compra al productor/a. Ahora más no pueden ajustar: quieren sueldos dignos y que todas las partes estén cómodas. En su caso siempre tiene que estar por encima del 20%.

En cuanto a tarifas a clientes, estas se ponen:

a. Por tipo de cliente.

b. Pedido mínimo (150€ para Navarra, 200€ para el resto). No cobran por porte ni bulto, sólo distribuyen lo que se compra a Ekoalde, no distribuyen lo que los/as asociados/as puedan vender por otros canales. Es un tema a abordar en el futuro. También los/as asociados/as pueden comprar. Cobran más en la tarifa que va a Iparralde, porque tienen mayor poder adquisitivo.

c. Rutas preestablecidas. Tienen 4 o 5 rutas pero siempre van llenos. Esto les permite la eficiencia en el reparto. También dan la opción de recoger en Ekoalde.

d. Logística acordada: día y horario de entrega. Dos entregas semanales para todos los clientes. Los productores son los que llevan el producto hasta Ekoalde.

e. Abiertas a negociación. Depende del cliente tienen que ir valorando y escuchar opciones diferentes.

Al principio Ekoalde externalizó el transporte pero ahora lo han internalizado y le han dado un valor añadido, poner cara a las productoras y cuidar mucho el producto.

Debate y preguntas

Les preguntan sobre si les exigen **tarjeta de transporte** tienen para hacer transportes a terceros. Carmen responde que el vehículo más grande que tienen es una furgoneta grande refrigerada en la que llevan producto envasado y no les hace falta ningún permiso extra, simplemente tienen que llevar los albaranes y la información de dónde viene y a dónde va el producto. Jon responde que en Ekoalde tampoco tiene tarjeta de transporte.

También se discute sobre la **estacionalidad del servicio**, con meses o días que se trabaja mucho más que otros. Se abre un debate entre participantes pero se acaba concluyendo que todas las actividades (y más cuando se trata de comida) tienen estacionalidad y que depende del análisis que hagas (mensual, trimestral o anual) tienes diferentes resultados. Es normal que algunos meses el balance sea negativo siempre que anualmente el análisis sea positivo. Además, Carmen explica que desde Madrid kmo han hecho trabajo en dos sentidos: por una parte han negociado con productores y consumidores para entrar en rutas y horarios más eficientes, por otra tienen un modelo mixto en el sistema de reparto con 3 personas en nómina (se ocupa de rutas más estables) y otra persona que es autónoma (y se ocupa de esas "subidas y bajadas"). Esto permite hacer frente a vaivenes. En Ekoalde también tienen en cuenta estas subidas y bajadas y en Madrid

Kmo incluso cierran en agosto.

En relación a estas subidas y bajadas, desde Ekoalde se comenta que en Navarra viven una situación actualmente de mucha actividad, y están intentando profesionalizar su actividad en asesoramiento, formación, facilitaciones y dar una salida profesional en periodos concretos que complementan y crean alianzas. Esto también pasa en Madrid Kmo. Lo llaman "encuentros con la realidad". La profesionalización genera rechazo conceptual pero es un error. Si no hacemos las cosas bien, no va a ser sostenible. La realidad siempre gana. Participar en el mundo de la agroecología no se puede basar en la penitencia, en el sacrificio. Hay que construir algo mejor.

Se pregunta cómo se hace **la tarificación a grupos de consumo o supermercados**. En Ekoalde definen que un grupo de consumo es un consumidor final y que no tiene lógica que sea al mismo precio que una tienda. Por otra parte, buscan un equilibrio poniendo un margen inferior del que ponen en la tienda on-line. Ekoalde es un poco más caro pero te da un servicio integral, gestionas 15 pedidos diferentes a 15 productoras. Las asociaciones de consumidores que tienen venta se consideran como una tienda. De hecho, la mayoría de "tiendas" de Ekoalde son asociaciones.

Se pregunta sobre si vale la pena el **reparto en frío**. Se responde desde Madrid Kmo que las cámaras de almacenamiento y furgos son infraestructuras caras. No trabajan con camiones. La inversión ha sido importante pero en Madrid hay mucha producción de carne y queso, y otros productos delicados. Al principio lo hicieron porque dentro de los socios había una quesería pero luego este servicio marca la diferencia porque no todos los centros logísticos tienen este servicio en frío. Cargan un 25% más porque hay más trabajo y gastos. Hay que entender los números y si lo explicas, lo suele entender la gente. La demanda de frío es alta. También es un tema de calidad del producto en un contexto como Madrid, donde hace mucho calor en verano.

Se pregunta a ambas organizaciones el **perfil en sus equipos de sus profesionales en materia de gestión económica** y la periodicidad con la que hacen balances, si en tiempo real, o mensualmente, etc. También si es posible, conocer las herramientas que emplean. En Madridkmo Contabilidad la lleva una gestoría cooperativa en coordinación con una persona del equipo. Emplean Software Delsol de Jaén (programa de gestión). En Ekoalde hay una junta 5 personas productoras representantes de cada familia; equipo técnico (2 personas jornada completa -1 persona parte logística y 1 de coordinación y comercial, 2 personas media jornada de lunes a miércoles haciendo picking transporte y una 30 gestoría) y 72 productores/as. Tienen gestoría externa. Facturan mensualmente aunque a los clientes se le manda un albarán cada semana con su pedido.

Se comenta que cuesta mucho **tarifar en "última mila"** porque hay grandes empresas (Glovo, deliveroo) con grandes impactos ambientales que nos hecho creer que la pizza te llega gratis y eso está instalado en la sociedad. Madrid kmo explica que dedican mucho tiempo a la didáctica que tiene que acompañar lo que están haciendo porque hay que hacer contrapeso a toda una comunicación irresponsable que se está haciendo entorno al envío gratis. La gente responde al mensaje. Es importante ir en esa dirección de visibilizar y hacer entender el valor de las cosas. Son precios ocultos.

También se habla de que la **revisión de precios** debería ser hacia arriba, a subir viendo los impactos y la coyuntura mundial. Esto choca directamente con la entrada de estas grandes compañías que ahora han entrado en distribución alimentaria. Se pregunta qué previsión tienen de subida o bajada de tarifas en el futuro. Desde Madrid Kmo se contesta que hay que crear redes, usar la tecnología y la creatividad. Desde Ekoalde

tienen previsión de recalcular semestralmente las tarifas. La idea es seguir manteniendo el precio acordado con producción. No es un reto fácil, pero necesitamos una estrategia que ponga en valor la aportación que hacemos al territorio porque es la única manera de distinguirnos de terceros. O estructuramos las alianzas de abajo a arriba o va a ser imposible. La autonomía siempre ha sido un valor y lo que hay que pedir a la administración es que "apuesten por". Además, este tipo de foros son fundamentales para compartir y aprender. Hay que aprovechar las tecnologías.

Desde Mensakas se explica que ellos/as nacieron precisamente para ser una alternativa real a este tipo de empresas. Lo hacen todo en bicicleta y tienen un problema grave con las tarifas. Desde la pandemia hubo una crecida enorme del servicio y se valoraba mucho que el transporte fuera en bicicleta. A los/as productores/as les plantearon los precios, que son más elevados que un vehículo a gasolina por el volumen que puedes transportar. Su precio es 6,45€+IVA por cesta ecológica. Es el umbral de rentabilidad mínimo para pagar nóminas y crecer como cooperativa. Siempre les quieren hacer bajar el precio porque otra compañía lo hace por mucho menos (furgó eléctrica, con mucho más volumen). La pregunta es: ¿qué valor le dais al hecho de que la distribución sea 100% sostenible? Madrid kmo explica las bicis no pueden competir con las furgos en ciertos volúmenes, pero las furgos no pueden competir con las bicis en productos más pequeños (2-3 kg). Ese sería un nicho donde no hay competencia.

Mensajes clave

"Se está invisibilizando el precio del transporte, y nosotros estamos en el lado contrario, intentando demostrar que es un servicio que hay que pagar".

"La gente no contabiliza lo que hacen ellos/as mismos/as" No es una opinión ni una posición política, se trata de aflorar y poner números con un precio justo a ese trabajo que la gente piensa que no existe".

"Hay que lanzar la lucha de "El transporte no es gratis", no sólo en términos económicos, también ecológicos".

"Lo que hay que pedir a la administración es que "apuesten por otros modelos con criterios sociales"

l'aresta
COOPERATIVA AGROECOLÒGICA

arran de terra
Eines per la Dinamització
local Agroecològica

PAMAPAM

xes
Xarxa
d'economia
solidària
de Catalunya